



Jarosław Flis

Komunikacja społeczna
w przygotowaniu
strategii oświatowych

Celem tego raportu jest przekonanie, że komunikacja społeczna towarzysząca przygotowaniu strategii oświatowych, nie będzie skuteczna, jeśli będzie czymś powierzchownym. Wynika to z specyfiki komunikowania społecznego władzy. Ta specyfika, wykracza poza nietypowe tematy, którymi zajmuje się władza. Wynika ona z samej istoty władzy i z tego w jak bliskim jest ona kontakcie z odbiorcami swoich działań – całą resztą społeczeństwa. Dlatego przenoszenie wzorców, które przynoszą sukcesy w działalności komercyjnej nie zawsze się sprawdza w tym przypadku. Public relations w przedsiębiorstwach niekomercyjnych można porównać do ogona psa. Ogon, jak wiadomo, służy psu do komunikacji z otoczeniem, jednak nie jest jego życiowym organem. Niektóre psy radzą sobie bez ogona – może jestto źródłem nieporozumień, jednak pozostawia szanse na przeżycie. Tymczasem w przypadku instytucji publicznych komunikacja społeczna jest jak ogon węża. Wąż cały jest ogonem. Ma głowę, a zaraz za nią w zasadzie już tylko ogon. Czegokolwiek by nie robił, wysyła sygnały do otoczenia – macha w jego stronę. W przypadku władzy publicznej dużo większy jest zakres działań, które są codziennie odbierane przez mieszkańców – nie tylko widoczne ale i odczuwane jako znaczące. Przede wszystkim zaś odbierane jako potencjalnie uciążliwe czy wręcz szkodliwe. Bieżąca działalność jest kluczowym źródłem wyobrażeń mieszkańców o pracy instytucji publicznych. Częstym błędem jest tu przypisywanie komunikacji społecznej roli odświeżającej. Gdy myśli się o niej jako o czymś od wielkiego dzwonu – wielkich uroczystościach, przecięciach wstęg i uroczystych dożynkach – powoduje tylko wyłącznie rozejście się komunikacji i bieżącej praktyki. Ta druga często jest odpuszczana a to ona może mieć dużo większe znaczenie dla sposobu w jaki mieszkańcy odbierają władzę, reagują na jej działania, włączają się w nie lub protestują przeciwko nim.

PR rozumiany powierzchownie można porównać do makijażu społecznego, do poprawiania swojego wizerunku w oczach potencjalnych odbiorców poprzez akcentowanie jednych cech, a ukrywanie innych. W przypadku władzy publicznej taki makijaż wykonywany co jakiś czas niewątpliwie ma znaczenie, właśnie przy okazji uroczystości czy większych wydarzeń. Jednak niezależnie od tego, komunikacja publiczna przypomina raczej relacje w małżeństwie z wieloletnim doświadczeniem. Wtedy przygotowanie odświeżającego makijażu jest tylko pewną ozdobą, ale dla jakości wzajemnych relacji znaczenie ma więcej codziennych



czynników. Na pierwszy plan wysuwa się tu jakość wzajemnych relacji – nie makijaż, lecz psychiczna higiena. Szczerość i wzajemna życzliwość mają tu bez porównania większe znaczenie niż powierzchowna wizualna atrakcyjność. Największym wyzwaniem dla porozumienia i sukcesu wspólnych przedsięwzięć jest coś zupełnie innego. Żaden makijaż nie przykryje złego spojrzenia, a nieogolony policzek nie kłuje tak, jak złe słowo. Wzajemne lekceważenie, rozdrażnienie przejawiające się przy okazji najdrobniejszych problemów może stać się uciążliwością nie do wytrzymania. Uprzejmość i uśmiech wcale nie są takie łatwe i oczywiste, ale decydujące o jakości życia.

Tak też wszelka pomoc i porady w dziedzinie komunikacji społecznej dotyczące władzy muszą sięgać głębiej, muszą dotyczyć bieżącej praktyki, a nie tylko i wyłącznie odświeżonych działań.

Planowanie działań samorządowych wcielane w dziedzinie komunikacji może mieć formę generalnych wskazówek, dotyczących przygotowania strategii i poszczególnych jej kroków. Tego typu publikacje są dostępne na rynku i zawsze warto je polecić. Jeśli jednak opracowanie ma dotyczyć spraw specyficznych, związanych z konkretnym tematem, to ta specyfika nie polega na wskazywaniu na jakieś szczególne sztuczki, które mogą być zastosowane w takiej sytuacji. Polega ona na typowych dla danych sytuacji błędach i właśnie patrzenie poprzez pryzmat unikania błędów, unikania zrażania odbiorców jest zasadniczą częścią tego rozdziału. Te błędy nie muszą wcale wynikać z braku zdolności intelektualnych, czy lekceważenia samego komunikowania. Bardzo często takie błędy są wynikiem skrzywień, pokus czy kolein, które wynikają z wyobrażeń bardzo głęboko zakorzenionych w głowach. Wynikają z przenoszenia wcześniejszych doświadczeń na nowe obszary. I właśnie takie skrzywienia będą tu opisywane.

Błędy w dziedzinie komunikacji mogą pojawić się na każdym z etapów – na etapie samego określenia własnego zamiaru (określenia tego, co tak naprawdę zamierzamy przedsięwziąć), na etapie ustalania strategii komunikowania, na etapie operacyjnego planowania konkretnych działań i wreszcie na etapie wykonawstwa – na poziomie technicznej sprawności w realizacji poszczególnych, zaplanowanych wcześniej kroków. Właśnie w takim układzie opisywane będą problemy, które mogą towarzyszyć komunikacji społecznej związanej ze strategiami oświatowymi.

I. Po co nam strategia?

Każdy kto zdecydował się na przygotowanie strategii, w tym wypadku strategii oświatowej, musiał spotkać się ze sceptycyzmem dotyczącym samego planowania strategicznego. Ten sceptycyzm ma swoje głębokie przyczyny i jest znacznie poważniejszy niż by to mogło wynikać wyłącznie z niechęci do dodatkowego wysiłku lub niepewności wobec czegoś nowego. Zestawienie wszystkich problemów dotyczących planowania strategicznego ma tu znaczenie o tyle, że te same wątpliwości, które dotyczą planowania strategicznego w zarządzaniu dotyczą także planowania strategicznego w komunikowaniu, które ma temu zarządzaniu towarzyszyć. To są te same problemy i właśnie z takiej podwójnej perspektywy warto na nie spojrzeć. Wszystko, z czym uda się uporać przy okazji planowania działań informacyjnych, może później pojawić się jako argument przy samym zachęcaniu do planowania strategicznego jako takiego.

A. Strategia kontra doraźność

Wiele osób wyraża sceptycyzm wobec planowania strategicznego, co sprowadza się do przekonania, że jest ono zbędnym wysiłkiem, który tak naprawdę niewiele zmienia. Nawet jeśli jest tu nieporozumienie, to ma ono swoją poważną przyczynę. Planowanie strategiczne jest nie tyle zbędne, co trudne. Nieuchronne trudności czasem podważają jego efektywność, co przecież nie oznacza, że podważają sens takiego planowania. Trudności to próby, które wystawiają na próbę samą ideę, by zaplanować wcześniej swoje działania. Każda z takich trudności jest jednocześnie źródłem problemów, które mogą się pojawić, jeśli zrezygnuje się z wcześniejszego namysłu nad działaniem.

Największym wyzwaniem dla planowania strategicznego jest ciśnienie doraźności – pod jego wpływem decyzje podejmowane są z krótką perspektywą czasową, bez wnikliwego oglądu i bez ujęcia całości sprawy. Można w ten sposób działać i w wielu wypadkach odnosić sukcesy. Warto jednak zwrócić uwagę na dwa problemy, które nieuchronnie towarzyszą doraźnemu działaniu. Pierwszym z nich jest brak wiedzy. Doraźne działanie opiera się na już posiadanej wiedzy. Ta zaś nie musi być kompletna. Niejednokrotnie zdobycie wiedzy wymaga większego wysiłku i wtedy w doraźnym działaniu może zabraknąć zasobów do tego potrzebnych. Brak wiedzy może wynikać z faktu, że nie wszystkie zjawiska widać z każdej



perspektywy – jak mówi stare porzekadło, ktoś może nie dostrzec lasu zza drzew. Stąd sens spojrzenia na wszystko z góry, z odrobiną dystansu. Na to zwykle nie ma czasu, gdy kierujemy się tylko i wyłącznie doraźnością.

Drugi efekt doraźności jest mniej intuicyjny – to problem związany z kalkulacją ryzyka. W każdym działaniu jednym z najtrudniejszych elementów jest dostosowanie się do zjawisk niepewnych, które mogą być korzystne lub niekorzystne, do szansi zagrożeń. Doraźność wpływa na kalkulację ryzyka w sposób uwarunkowany biologicznie. Jak pokazują badania psychologiczne, subiektywne znaczenie bodźców jest zależne od naszej odległości od nich, odległości także czasowej. To jest cecha, którą dzielimy ze zwierzętami – szczur, który zostanie wpuszczony do korytarza, na końcu którego czeka bodziec pozytywny (smakowite mięso) i bodziec negatywny (uderzenie prądem), jeśli był już tam wcześniej, zachowuje się w specyficzny sposób. Najpierw biegnie całkiem ochoczo. Dlatego, że z większej odległości to co pozytywne wydaje się korzystniejsze, a to co negatywne wydaje się do wytrzymania. Jednak w miarę jak zmniejsza się odległość do źródła takich ambiwalentnych bodźców, szczur zwalnia. Z bliska bodźce korzystne wydają się mniej wartościowe, a bodźce negatywne stanowią subiektywnie większy problem. Stąd bardzo częste zjawisko, które towarzyszy planowaniu naszych działań – z większej odległości jesteśmy odważniejsi, wydaje się, że korzystne zdarzenia przeważają nad negatywami. Jednak takie poczucie zmienia się wraz ze zbliżeniem się samej decyzji.

Jest to związane również z drugą psychologiczną prawdą – ludzie przeszacowują prawdopodobieństwo zdarzeń korzystnych dla siebie. Stąd też, jeśli nie jesteśmy świadomi takich mechanizmów, możemy podchodzić na początku swojego działania z nadmiernym optymizmem względem pozytywnych efektów poszczególnych decyzji. Optymizm nieuchronnie topnieje, gdy zbliżamy się do ostatecznej decyzji, która może przynieść również negatywne skutki.

Nie ma prostej odpowiedzi na pytanie co w takiej sytuacji robić, ale na pewno nie jest nią brak przemyślenia i skupienie się tylko na działaniach doraźnych. To w zasadzie nieuchronnie prowadzi do braku konsekwencji. Impuls, jakim jest wcześniejsze zapisanie pewnych decyzji, może redukować chwiejność. Chwiejność, która skutkuje często rezygnacją z zaplanowanego działania tuż przed samym jego wcieleniem w życie. Świadomość tego typu nieuchronnych problemów, może pomóc w racjonalnym podejściu do zamierzonych działań. Jeśli mamy



świadomość, że nasz początkowy optymizm jest zwykle nadmierny, zaś późniejsze obawy mogą być przesadzone, łatwiej jest konsekwentnie realizować raz przyjęte zamiary.

Kolejna próba, na którą wystawione jest planowanie strategiczne to pokusa, by kierować się intuicją. Umysł ludzki, jak mówią psychologowie, może funkcjonować na poziomie głębokiego lub płytkiego przetwarzania, co w jakimś uproszczeniu można nazwać intuicją i kalkulacją. Kalkulacja wymaga większego wysiłku. Tu pojawia się pokusa, by zostawić wszystko w rękach intuicji, która takiego wysiłku nie wymaga. Tymczasem nasza intuicja może być bardzo łatwo sprowadzana na manowce. Intuicyjne decyzje podążają bardzo często za rozwiązaniami, które nie wymagają szczególnego natężenia woli i determinacji. Intuicja raczej podpowiada, by omijać takie problemy i próbować sobie radzić wypierając je ze świadomości. To może sprawiać, że działanie staje się bezwolne i cała aktywność jest niesiona tylko okolicznościami.

Kierowanie się wyłącznie intuicją może być też źródłem drugiego problemu – ograniczonej liczby pomysłów. Psychologia twórczości uczy, że w pierwszej kolejności przychodzą nam do głowy rozwiązania najbardziej oczywiste. Dopiero z czasem, po większym umysłowym wysiłku, pojawiają się rozwiązania bardziej oryginalne, które wymagają mniej oczywistych skojarzeń. Przekonanie, że to, co nam podpowie intuicja, będzie najlepszym pomysłem na rozwiązanie naszych problemów, może być złudne. Chwila potrzebna na kalkulację może przynieść lepsze rozwiązania.

Trzecią próbą jest próba zdarzeń, które nieuchronnie przytrafiają się w trakcie realizacji każdego planu. Jak mawiał pruski feldmarszałek Moltke – *nie ma takich planów, które przeżyłyby kontakt z nieprzyjacielem*. Pojawia się pokusa, że jeśli planów i tak nie da się zrealizować nigdy w stu procentach, to ich przygotowywanie nie ma sensu.

Zdarzenia, które pojawiają się na drodze naszych planów, mogą być dwojakiego rodzaju. Do pierwszej kategorii zaliczają się sytuacje nieprzewidzianego oporu, który staje na przeszkodzie zrobienia kolejnego kroku. Drugie to nowe możliwości, których wykorzystanie wymaga porzucenia pierwotnych planów. Planowanie strategiczne może być postrzegane w takim momencie jako przeszkoda w elastycznym podchodzeniu do oporu lub nowych możliwości. Tego argumentu nie wypada ignorować. Elastyczność jest na pewno cechą konieczną we wszelkich działaniach. Niemniej warto mieć świadomość, na czym polega zagrożenie braku planów – nieprzewidziane opory czy nowe możliwości mogą całkowicie

zdominować działanie i doprowadzić do tego, że jakkolwiek kierunek zostanie zatracony. Wtedy siły zostaną rozproszone i nigdzie nie uzyska się satysfakcjonującego wyniku – istotnego rozstrzygnięcia czy przewagi konkurencyjnej. Plan nie jest po to, by się usztywnić, ale po to, by nie utracić generalnego kierunku w obliczu nieprzewidzianego oporu i nowych możliwości. Rzec nie w sztywności, lecz w tym, by cały czas – nawet jeśli nie najprostszą drogą – zmierzać do określonego celu.

Sumą wszystkich tych wyzwań związanych z planowaniem strategicznym, zarówno jeśli chodzi o zarządzanie, jak i o komunikowanie, jest odruchowe unikanie planowania. Planowania pojmowanego jako źródło problemów, dodatkowych ograniczeń, napięć i wysiłku, których i tak nie brakuje w każdym działaniu, także w działaniach informacyjnych. Efektem tego jest cały szereg przypadków, kiedy władza mając do przeprowadzenia istotny problem, pogłębiła przeciwności właśnie poprzez brak strategicznego planowania. Przystępuje do działania z przekonaniem, że doraźnie można przełamać wszelkie opory. Tymczasem dziedzina komunikowania charakteryzuje się szczególną bezwładnością. U jej źródeł nie leżą sprawy takie jak sztywne wydatki, regulacje prawne dotyczące zatrudnienia, czy niezbędne procedury administracyjnych. Ta bezwładność w działaniach komunikacyjnych wynika z problemu wiarygodności – z tego, że wiarygodności nie można zbudować z godziny na godzinę. Z godziny na godzinę można ją tylko stracić. Bezwładność związana z wiarygodnością nie podlega negocjacji, w odróżnieniu od ograniczeń finansowych czy prawnych. Nie można z nikim wynegocjować tego, że zacznie nas postrzegać jako wiarygodnych partnerów. Raczej brak wiarygodności może prowadzić do zawieszenia wszelkich negocjacji. Zaś najczęstszym powodem utraty wiarygodności jest swobodna ekspresja. Gdy nowa wiceprezydent Krakowa podjęła zamiar przekształcenia młodzieżowych domów kultury w placówki o innym statusie prawnym, najpierw powiedziała na posiedzeniu komisji: *Młodzieżowe domy kultury to relikty przeszłości. Trzeba się ich pozbyć*.¹ Trzy tygodnie później mogła tylko bezsilnie przyglądać się wielkiemu protestowi przed magistratem. Odpowiedzią na przygotowane przez urząd ulotki wyjaśniające, że MDK-i mają być tylko przekształcone, które rozdawano zgromadzonym rodzicom i dzieciom, były okrzyki

¹ Olga Szpunar, *Miasto chce się pozbyć młodzieżowych domów kultury*, GW 14.11.2011.

– *Kłamstwooo!*.² Pierwszy przekaz, który zapewne miał przekonać radnych, ustawił rozumienie problemu przez osoby, które wcale nie musiały być przeciwko zmianom.

B. Trzy cele tworzenia strategii

Kolejnym problemem związanym z samym zamiarem strategii oświatowej jest to, że działania informacyjne, które jej towarzyszą zależą od tego, czym ma być strategia oświatowa. Według badań można wyróżnić w strategiach trzy podstawowe czynniki, z których każdy ma inne konsekwencje dla komunikowania społecznego. W podstawowym, najgłębszym i wydawałoby się intuicyjnym sensie, strategia oświatowa jest planem racjonalizacji wysiłków i wydatków. Jest ona rozstrzygnięciem nie tylko tego, co będziemy robić, ale także tego, czego robić nie będziemy. Jest przecięciem kluczowych dylematów, bolesnym, ale koniecznym. Plan racjonalizacji wysiłków i wydatków jest nieuchronnie związany z rozstrzyganiem konfliktów i nie jest w stanie ich ominąć, ponieważ jest sposobem na podjęcie decyzji właśnie w sytuacji konfliktowej. W sytuacji ograniczonych zasobów i niemożności zrealizowania wszystkich życzeń.

Takie podejście do strategii nie jest jednak jedynym możliwym. Drugim celem, któremu może służyć strategia, jest pozyskiwanie środków zewnętrznych. Strategia może w takiej sytuacji mieć charakter „sieci na każdą rybę”. Przybiera wtedy formę dokumentu, w którym każde możliwe do pomyślenia działanie na terenie gminy, powiatu czy miasta, jest wskazywane jako warte realizacji i sfinansowania ze środków zewnętrznych. Tak rozumiana strategia z natury rzeczy nie aspiruje do rozstrzygania strategicznych dylematów. Zakłada, że żaden z celów możliwych do osiągnięcia na polu oświaty w danej jednostce nie jest sprzeczny z innym – jeśli tylko można znaleźć zewnętrzne środki, które nie ograniczą środków przewidzianych na pozostałe cele. Strategia, która ma taki charakter, wcale nie musi przecinać konfliktów. Raczej omija je szerokim łukiem, nie wnikając w to, które cele mogą być sprzeczne z pozostałymi, gdyby jednak nie udało się zdobyć na nie zewnętrznych środków.

W pierwszym przypadku komunikowanie powinno zachęcać do artykułowania własnych interesów i wskazywania wszystkich miejsc, w których są one w sprzeczności z interesami innych grup. W drugim z tych podejść nie ma jakichkolwiek powodów, by działać w ten

² Olga Szpunar, *MDK-i. Gwizdy i transparenty przed magistratem*, GW, 7.12.2011.



sposób. Stąd też sama natura komunikacji w każdym z tych przypadków jest zupełnie inna. Szczególnie z perspektywy zewnętrznych partnerów. Strategia, która prowadzi do rozstrzygnięć, a więc również do potencjalnych strat po stronie kluczowych podmiotów, z natury rzeczy wywołuje większe zaangażowanie. Tyle, że niekoniecznie jest to zaangażowanie pozytywne. Jest to najczęściej zainteresowanie wynikające z obawy. Można się spodziewać, że strategia, która ma rozstrzygnąć kluczowe dylematy, spotka się z żywiołowym zainteresowaniem osób, które mogą przypuszczać, że zapadające decyzje będą dla nich niekorzystne. Zapanowanie nad ich spontaniczną aktywnością staje się jednym z elementów planowania działań komunikacyjnych.

W przypadku strategii promocyjnej, a nie decyzyjnej, nie trzeba się obawiać takiej aktywności. Zagrożeniem jest brak jakiegokolwiek aktywności. Nie jest łatwo uzyskać zaangażowanie w przygotowanie dokumentu, który jest „ogólnie słuszny” i jest spisem wszystkich możliwych życzeń. Można się spodziewać, że w takim planowaniu strategicznym poszczególni aktorzy są raczej statystami. Osobami, które mają taki dokument wspierać, ale nie będą się o niego spierać.

Tego typu strategia nie wymaga takich wskazówek, które będą tu podawane. Nie ma ona szans, by zbudować silniejszą więź pomiędzy stronami lub ich poczucie rzeczywistej odpowiedzialności za efekty działań na polu oświaty. Jeśli jakaś część współuczestników planowania strategicznego ma właśnie takie wyobrażenie o strategii, do listy zadań trzeba dodać jego zmianę. Tu barierą może być chęć unikania kłopotów, które na głowy uczestników nieuchronnie sprowadza strategia decyzyjna. Należy się spodziewać pytania – *A co nam szkodzi wpisanie do strategii jeszcze jednego celu? Znajdą się jakieś unijne pieniądze – będziemy to robić. Nie znajdą się – powiemy zainteresowanym, że chętnie byśmy to zrobili, ale to się nie podoba komuś tam, na górze.* To jest niebezpieczeństwo, bo tą metodą można zacząć uciekać od wszelkich istotnych rozstrzygnięć. To zaś jest odbieranie strategii znaczenie jako narzędzia wpływania na działanie podmiotów w danej jednostce. Strategia bez aspiracji do narzucania ograniczeń jest takową tylko z nazwy.

Jest jeszcze trzecia możliwość – trzeci cel, któremu służyć może strategia oświatowa. Może być ona narzędziem lobbingu branżowego wewnątrz jednostki. Sposobem pokazania, że oświata jest obszarem ważniejszym niż pozostałe dziedziny, że nie może być pokrzywdzona przy podziale środków budżetowych i wymaga specjalnego traktowania. Jest



elementem przeciągania liny z takimi dziedzinami jak pomoc społeczna, transport, ochrona środowiska, z których każdy wymaga uwagi, nakładów inwestycyjnych, zaspokajania bieżących wydatków. W tym przypadku komunikowanie związane z planowaniem strategicznym będzie wyglądało jeszcze inaczej. Strategia, która ma taki charakter ułatwia integrację w obrębie środowiska – wszyscy, którzy działają na polu oświaty stają się jej beneficjentami. Jednak już wyjście na zewnątrz nie tworzy tak jednoznacznego wzoru. Strategia lobbistyczna nie ułatwia angażowania osób spoza branży.

Takie podejście jest kolejną pokusą, której na chłodno wypada unikać. Takie nastawienie można jednak próbować zaprząć jako napęd dla właściwej strategii – decyzyjnej. Pokazanie wyjątkowości oświaty i potrzeby jej szczególnego traktowania może mieć formę wyjątkowo starannie przygotowanego planu działania. Planu, który rozstrzygnie kluczowe dylematy, skoncentruje środki na działaniach najlepiej służącym osiągnięciu powszechnie zaakceptowanych celów. Jeśli ktoś ma szczególną potrzebę wołania do społeczności – *więcej pieniędzy na oświatę!* - niech włoży dodatkowy wysiłek w pokazanie, że to, co zamierza się zrobić, jest starannie przedyskutowane, sprawdzone pod kątem spodziewanych efektów i podzielane przez wszystkich zainteresowanych. Czyli włączy się w przygotowanie strategii decyzyjnej. Najbardziej prawdopodobnym efektem włączenia się w takie przygotowania jest rozbudzenia współodpowiedzialności za sytuację oświaty – nie sprowadzającej się wyłącznie do wołania w górę o dodatkowe środki.

C. Efekt i proces

Kolejnym problemem, który na samym wstępie ustawia komunikowanie społeczne towarzyszące strategiom oświatowym, jest pytanie o to, czy strategia jest zorientowana na efekt czy na proces. Dla jednych strategia to końcowy dokument, rozstrzygnięcie, plan wydatków lub strategiczne ukierunkowanie. Natomiast dla drugich, w samym planowaniu strategicznym ważniejszy jest proces – zmiany, które pojawiają się na skutek zaangażowania w planowanie. To takie zaangażowanie tworzy nowe sposoby myślenia, priorytety czy sposoby postrzegania swojej sytuacji przez poszczególnych uczestników. Skutkuje włączeniem się w działania samorządu czy podporządkowaniem swoim własnych działań celom wyłonionym w trakcie dyskusji.



Można przytoczyć argumenty na korzyść każdego z tych podejść, ale każde może też stać w sprzeczności z drugim podejściem. Szczególne znaczenie ma tutaj osobowość poszczególnych uczestników procesu – osób kluczowych dla planowania strategicznego. Przywództwo w organizacji tworzy dwa wyraźne typy. Przywódcy zadaniowi zorientowani są na efekt – skutek działania. Satysfakcję przynosi im realizacja celu przez grupę. Jest to związane z typem osobowości, który ma również inne charakterystyki. Osoby o nastawieniu zadaniowym są z natury niecierpliwe, krytyczne wobec osób, które nie nadążają za ich pojmowaniem sprawy, które stwarzają problemy przy osiągnięciu celu. Mają też problemy z przyznaniem się do swoich błędów i zmianą zdania, ponieważ traktują to jako osobistą porażkę.

Z kolei przywódcy wspólnotowi zorientowani są przede wszystkim na ludzi, czerpią satysfakcję z akceptacji innych, to ona popycha ich do działania. Podejmują decyzje trudniej, mają skłonność do kunktatorstwa i wahań. Wynika to z obawy przed narażeniem się na krytykę ze strony innych ludzi. Krytyka jest dla nich znacznie większym problemem niż to, że nie zostanie osiągnięty cel, do którego ma zmierzać grupa. Natomiast takim osobom znacznie łatwiej przychodzi przyznawanie się do błędów i zmiana zdania pod wpływem opinii innych. Dzieje się tak dlatego, że wszelkie kontrowersje lub własne błędy są w ich odczuciu zaburzeniem pewnego ładu, który jest dla nich wartością samą w sobie. Przywrócenie takiego ładu jest zatem dla przywódców wspólnotowych czymś pozytywnym i nie wiąże się z żadną trudnością czy osobistą porażką.

Nie ma wątpliwości, że w każdym zespole znajdują się osoby o jednym i drugim nastawieniu. Problemem może być, jeśli nie mają świadomości swojego nastawienia i żyją w przekonaniu, że ich podejście do działania jest jedynym wartym docenienia. Mogą mieć wtedy olbrzymie problemy w relacjach z osobami o odwrotnym nastawieniu. Osoby w każdym z tych typów mogą patrzeć na drugą stronę z lekceważeniem. Zadaniowcy zdaniem wspólnotowców są bezdusznymi technokratami, którzy zmierzają do celu po trupach, nie licząc się z odczuciami innych. Sami z kolei mogą być przez zadaniowców postrzegani jako osoby słabe, które zwracają uwagę na błahostki, są strachliwe i nie potrafią podejmować decyzji ani rozpoznać tego, co jest naprawdę ważne w danej sytuacji.

Wzajemne zrozumienie zadaniowców i wspólnotowców jest potrzebne w bieżącym zarządzaniu, a w zarządzaniu sprawami trudnymi ma szczególną wagę. Może się zdarzyć, że



jedno z tych podejść bierze górę w przypadku konkretnej jednostki, zespołu czy konkretnie – strategii oświatowej. Komunikacja będzie wyglądać zupełnie inaczej wtedy, gdy najważniejszy jest dla nas efekt niż wtedy, kiedy najważniejszy jest dla nas proces. W obu tych sytuacjach stawiane są zupełnie inne wymagania. Stąd już na początku warto się zastanowić, w którą stronę skręca nasza strategia, czy jest to wybór świadomy, czy nie będzie kontestowany na dalszych etapach. Najlepiej jednak, kiedy te dwa nastawienia są w równowadze nie konkurują, lecz się uzupełniają. W każdej grupie społecznej występują te dwa typy przywództwa, co najwyżej jedno z nich ma charakter nieformalny. Jedną z osób jest wtedy formalnym przywódcą, którego słabości dopełniane są przez „duszę zespołu” (gdy formalny lider jest zadaniowcem) lub „szarą eminencję” (gdy formalnie rządzi wspólnotowiec). Najlepiej pomyślane przedsięwzięcia to takie, w których stworzy się instytucjonalne ramy dla takich duetów.

Jeśli ma się za sobą pierwszy krok i jest się głęboko przekonanym, że planowanie strategiczne jest potrzebne nie tylko w zarządzaniu, ale i w komunikowaniu o nim, jeśli ustali się, jak bardzo planowana strategia zasługuje na to miano i rzeczywiście ma rostrzynać strategiczne dylematy, jeśli wreszcie rozstrzygnie się, jaka będzie w tym planowaniu waga efektu a jaka procesu, czas zadawania pytań jeszcze wcale się nie kończy. Teraz dopiero można przejść do kolejnych pytań – pytań o to, jak to wszystko widzą nasi odbiorcy.

II. Czy wszyscy myślą tak samo?

Jednym z przejawów wspomnianej we wstępie specyfiki działań informacyjnych władzy jest to, że nie jest łatwo przeprowadzić w jej przypadku granicę oddzielającą nadawców od odbiorców. Bardzo mało jest tu podmiotów jednoosobowych – wszyscy są powiązani z innymi a zakres władzy każdego jest zawsze negocjowany. Jeśli chcemy się z kimś komunikować, musimy zacząć od ustalenia jego punktu widzenia. Kim są w przypadku strategii kluczowi odbiorcy? Musimy zacząć szukać bardzo blisko – od współorganizatorów. Wszystkich tych, którzy ze strony samorządu będą zaangażowani w proces, nawet jeśli nie są jego inicjatorami. Mogą być aktorami w komunikacji, uczestnikami procesu decyzyjnego, mogą być ważnymi komentatorami tego, co się dzieje. Bardzo istotny jest również punkt



widzenia pośredników (mediów, szefów instytucji równorzędnych, które będą zaangażowane w prace nad strategią), którzy mogą być proszeni o opinie w tej dziedzinie, a ich zdanie będzie ważne dla odbiorców, jak na przykład zdanie dziennikarzy czy proboszczów.

A. Dystans do polityki

Jakie motywacje podmiotów mogą przemawiać za udziałem w przygotowaniu strategii? Tworzą one pewne pierwiastki, z których może się składać strategia. Pierwiastki, które wcale się nie wykluczają, ale różne może być ich znaczenie. Można oczywiście przygotować strategię z prostolinijnym, urzędniczym podejściem, wskazującym tylko na to, że każde działanie trzeba zaplanować. Taki urzędniczy punkt widzenia nie uwzględnia wszystkich konsekwencji, jakie dla przygotowanie strategii ma fakt, że zarządzanie instytucjami publicznymi musi się zmierzyć z problemem cyklicznej weryfikacji w postaci wyborów. Mówiąc najprościej, choć niekoniecznie precyzyjnie, zawsze jakoś się trzeba odnieść do polityki. Nie jest ona elementem, którego można się całkowicie pozbyć z samorządu, co nie znaczy, że zawsze musi wyglądać tak samo. Tym niemniej wyobrażenie, że jesteśmy w stanie nie zwracać uwagi na politykę, może być jednym z zasadniczych błędów, który później skutkuje nagłym, zupełnie niezrozumiałym dla tak myślących osób, wstrzymaniem prac lub całkowitą zmianą ich kierunku.

Można wyróżnić dwa polityczne pierwiastki strategii - pierwszy z nich to pierwiastek koncyliacyjny. Ten, który jest najbliższy normatywnemu podejściu do strategii, czyli jest najczęściej postulowany w opisach tego, jak ma ona wyglądać. Strategia jest z takiej perspektywy narzędziem uzyskiwania stabilności w obliczu zmian, które nieuchronnie towarzyszą cyklowi wyborczemu i możliwej negatywnej weryfikacji rządzących, która zeń wynika. Istotą samorządowej polityki jest to, że taka weryfikacja nie dotyczy wyłącznie sytuacji na polu oświaty. Nie jest oświata oddzielona od pozostałych dziedzin. Zmiana burmistrza może nastąpić pomimo tego, że skutecznie rozwiązywał problemy oświaty i większość to doceniała. Jeśli jednak jednocześnie popełnił błędy w dziedzinie remontów dróg, jeśli dopuścił do korupcji w nadzorze budowlanym, czy wreszcie wywołał konflikty związane z ochroną środowiska – to tamte sprawy mogły przesądzić o jego politycznym losie. Problemy oświatowe nie muszą być przyczyną zmiany władzy, ale może się okazać, że zmiana władzy prowadzi również do wprowadzenia innych koncepcji w dziedzinie oświaty.



Zabezpieczeniem przed taką sytuacją ma być właśnie strategia, która jest elementem politycznej współpracy. Wyłącza ona dany obszar z rywalizacji politycznej i tym samym zapewnia stabilność w obliczu zmian, nawet jeśli są wywołane przez kontrowersje na innych polach – kontrowersje, które bezpośrednio nie przenoszą się na pole oświaty.

Pierwiastek koncyliacyjny może też służyć współodpowiedzialności za trudne decyzje. Porozumienie, że nie będziemy wykorzystywać trudności i kontrowersji wokół bolesnych decyzji do zdobywania politycznych punktów, ułatwia ich podjęcie. Można to nazwać „umową o wspólnym wyciąganiu kasztanów z ognia”. Dzięki niej że kasztany te nie zostaną zniszczone na skutek niechęć do podejmowania trudnych decyzji. Paraliż decyzyjny może szkodzić całej społeczności bardziej.

Współodpowiedzialność i włączenie opozycji w prace celem budowania porozumienia może służyć też sprawdzaniu przez dyskusję proponowanych koncepcji. Sprawdzanie takie odbywa się wtedy w bliskim kontakcie, w pracy komitetowej, a nie na forum publicznym. Na forum rady lub mediów spór też oczywiście służy wystawieniu danej koncepcji na ogień krytyki ze strony opozycji. Jednak taki rywalizacyjny charakter debaty w wielu wypadkach utrudnia wprowadzenie drobnych korekt, pozostawiając tylko dwie alternatywy – przyjęcie lub odrzucenie koncepcji jako całości. Koncyliacyjny charakter prac może służyć ulepszeniu, gdy oceniany nie jest cały projekt, zaś konkretne zmiany można wprowadzać na wcześniejszych etapach planowania, niż ostateczne głosowanie.

Wyłączenie z obszaru bieżącej rywalizacji politycznej prac nad strategią może też służyć zaangażowaniu osób publicznych, unikających polityki. Polityka z towarzyszącymi jej emocjami jest czymś, co wedle wszelkich badań wielu zniechęca. Także tych, które troszczą się o sprawy publiczne, ale nie chcą być utożsamiane z jedną ze stron w politycznym konflikcie. Stąd wyłączenie strategii z bieżącej rywalizacji politycznej może zlikwidować barierę przed ich zaangażowaniem.

Wszystkie te argumenty mają szczególne znaczenie w przypadku strategii decyzyjnej, która ma rozstrzygnąć bolesne problemy. Ostatni z przytaczanych argumentów ma też znaczenie przy tworzeniu strategii promocyjnej. W jej przypadku zaangażowanie osób z zewnątrz może podnieść jej autorytet. W strategii promocyjnej oraz w strategii lobbistycznej koncyliacyjne podejście w budowaniu strategii pozwala na unikanie krytyki, szkodliwej szczególnie z punktu widzenia kontaktów z partnerami zewnętrznymi, spoza



branży lub spoza jednostki. Wykorzystując tę metodę nie dostarczamy konkurencji dodatkowych argumentów, a to pozwala nam pokazywać na zewnątrz jedność i determinację.

B. Pole rozgrywki

Koncyliacyjne podejście polityczne nie jest jednak jedynym możliwym.

Z punktu widzenia więzi z polityką strategia może też służyć politycznej rywalizacji i może być jej narzędziem. Trzeba wziąć pod uwagę, że ten pierwiastek, nawet jeśli nie występuje po stronie organizatorów, to może występować po stronie innych osób zaangażowanych w proces.

Przygotowanie strategii może być narzędziem politycznej rywalizacji poprzez ojcostwo sukcesu. To ma szczególne znaczenie w strategii promocyjnej. Podkreślanie przed wyborami faktu przygotowania strategii, która odniosła sukces, niewątpliwie ma bezpośredni wpływ na wynik rywalizacji wyborczej. Takie zachowanie może zniechęcić opozycję do zaangażowania i uznania wyznaczonych przez strategię celów za swoje. Taka niechęć może mieć charakter wyłącznie deklaracyjny i sprowadzać się do krytyki w trakcie kampanii wyborczej, by po jej zakończeniu kontynuować wykonywanie strategii. Krytyka w kampanii wyborczej może jednak całkowicie zaprzeczyć celom politycznej stabilności, które wiążą się z koncyliacyjnym podejściem do strategii oświatowej.

Wpływ na polityczną rywalizację może mieć też fakt, że strategia pozwala unikać kapitalizacji niezadowolenia przez opozycję. Trzeba mieć świadomość, że ubocznym skutkiem wyłączenia jakiegoś obszaru z rywalizacji politycznej jest zmniejszanie pola manewru opozycji w walce o władzę. To zaś zaburza równowagę władzy na rzecz rządzących. Takie działanie może być zatem postrzegane jako narzędzie rządzących w walce o władzę. Wszak sprawujący władzę najchętniej całą działalność samorządu wyłącziliby z pola politycznej rywalizacji, bo to oznaczałoby ich dożywotnie rządy.

Sposobem na uniknięcie wspomnianych wątpliwości może być podkreślanie współautorstwa strategii przez przedstawicieli opozycji w trakcie prac. Strategia nie będzie wówczas traktowana jako źródło przewagi dla rządzących, nie będzie też przejawem osłabiania opozycji.



Jednym z efektów podejścia do tworzenia strategii jako narzędzia w politycznej rywalizacji jest to, że jej przygotowanie może być przedstawiane jako realizacja programu wyborczego przez rządzących, tym samym przybliżając ich pozytywną weryfikację w wyborach i utrzymanie władzy. Tu również pojawia się problem ojcostwa proponowanych zmian i pokusa budowania przez rządzących swojej przewagi poprzez strategię oświatową.

Wszystkie te elementy podważają rolę strategii jako narzędzia politycznego porozumienia, tym samym zagrażają jej stabilności w przypadku zmiany władzy w wyniku wyborów. Jest to delikatna materia i poruszanie się w niej wymaga świadomości, że budowanie strategii może być traktowane jako manipulacja, nieczyste zagranie w walce o władzę. Ewentualny sceptycyzm ze strony opozycji nie powinien być traktowany jako wrogie nastawienie lub patologia. Rezerwa ze strony opozycji jest zrozumiała w przypadku budowania strategii i powinna być traktowana jako wyzwanie, któremu trzeba sprostać. Pomóc w tym mogą konsekwentne włączanie opozycji do prac, unikanie identyfikacji strategii z szyldem rządzącego ugrupowania lub przypisywania wyłącznie osobom rządzącym działań podejmowanych w jej ramach. Nie można tutaj liczyć na łatwe i jednoznaczne przełamanie wątpliwości. One przełamują się przez wspólne działanie. Być może na pierwszym etapie możliwe jest tylko uzyskanie warunkowego zaufania, a wzajemna wiarygodność wymaga czasu.

Trzecim pierwiastkiem, który może składać się na strategię oświatową jest pierwiastek urzędniczy, który jest wyrazem już nie naiwności, ale głębokiej świadomości znaczenia polityki i rywalizacji politycznej dla działania instytucji publicznych. Podział na polityków, którzy podlegają cyklicznej weryfikacji i urzędników, którzy odpowiadają za trwałość funkcjonowania urzędu, może mieć takie skutki, że urzędnicy przypisują sobie przewagę merytoryczną. Uznają, że oni mają wiedzę o tym, jak powinny być prowadzone sprawy wspólnoty. Politykom natomiast przypisują rolę wyłącznie szkodliwą, destabilizującą, nie dostrzegając ich znaczenia i roli dla ukierunkowania działań samorządu i mobilizacji ku sprawności. Przy takim wyobrażeniu na temat wzajemnych relacji, po stronie urzędniczej pojawia się pokusa budowania enklawy. Może ją stworzyć przejęcie kontroli nad procesem decyzyjnym i minimalizacji w nim roli polityków.

Takie urzędnicze podejście enklawowe wcale nie musi być w całkowitej sprzeczności z podejściem politycznym rywalizacyjnym. Może dojść do wyartykułowanego w brytyjskim



serialu „Tak, Panie Ministrze” porozumienia pomiędzy politykami a urzędnikami, wyrażającego się ze strony urzędniczej w twierdzeniu: *Oni nam pozwalają robić to co do tej pory, a my im za to pomagamy udawać, że realizują swój program wyborczy*. W tej sytuacji planowanie strategiczne jest formułą, która pozwala urzędnikom zachować kontrolę nad decyzjami

i rzeczywistym biegiem spraw publicznych, dostarczając politykom wartości, jaką jest pokazanie swojej troski i przypisanie sobie autorstwa kierunku, w którym podążają sprawy publiczne. Takie podejście nie prowadzi do tych efektów, do których mogłoby prowadzić rzeczywiste porozumienie i współpraca pomiędzy poszczególnymi grupami. Pomimo tego może być kuszące z punktu widzenia mało ambitnych polityków oraz urzędników próbujących powiększyć swoją autonomię.

Działanie urzędników na rzecz powiększenia swojej władzy jest opisywane przez Guya B. Petersa pod wymownym hasłem „intrygi urzędników”. Planowanie jest przez niego wymieniane jako jedna z kluczowych intryg. Urzędnicy mogą traktować planowanie strategiczne jako parasol ochronny nie tyle przed perturbacjami, będącymi konsekwencjami rywalizacji politycznej, ale w ogóle przed światem polityki jako takim. To rozwiązanie jest o tyle niebezpieczne, że może wywoływać podejrzliwość ze strony polityków i prowadzić do przeciągania liny w zakresie kontroli nad całym procesem. To zaś nie gwarantuje stabilności strategii jako takiej. Może to być odbierane przez polityków jako zamach na ich suwerenność, na wyraz woli wyborców i rolę kontrolną polityków nad działaniami aparatu urzędniczego.

Kluczowa wydaje się być tutaj współodpowiedzialność wszystkich grup względem samego procesu, prowadząca do odpowiedzialności za wszystkie działania samorządu. Jeśli odpowiedzialność zaczyna być dzielona pomiędzy polityków rządzących, polityków opozycyjnych i urzędników, to dopiero wtedy może zapewnić stabilność strategii oświatowej. Strategii, która przynosi skutki dopiero w dłuższej perspektywie. Stabilność jest szczególną wartością na tym polu, jeśli staje się wartością dla wszystkich.

C. Inne światy

Konieczne należy zwrócić uwagę na fakt, że przygotowanie strategii oświatowej może być istotne także dla osób, których więzi z oświatą są niebanalne. W świetle badań i dyskusji



prowadzonych nad stanem strategii oświatowych kluczowym problemem jest to, że znaczenie szkoły wykracza zdecydowanie poza rolę placówki oświatowej skierowanej na nauczanie dzieci. Pierwszym, względnie oczywistym problemem jest to, że szkoła jest także miejscem pracy nauczycieli i nie tylko. Zachowanie miejsca pracy może być dla pracowników ważniejsze niż to, czemu szkoła ustawowo powinna służyć. Interesy instytucjonalne nie są niczym dziwnym, a potępienie takich odczuć na pewno nie przyczynia się do rozwiązania problemu.

Warto pozwolić wyartykułować swój punkt widzenia osobom, które w inny sposób postrzegają problem. To, co jest dla nich wartością przekłada się później na konkretne interesy, które mogą być przedmiotem negocjacji. Stanie się tak pod warunkiem, że zostaną uznane przez wszystkich jako rzeczywiste i warte odniesienia się do nich, nie będą natomiast potępiane. Krytyczny stosunek osób zarządzających oświatą do innych interesów nie ułatwia realizacji strategii lub wypracowania rozwiązania służącego podstawowemu celowi, dla którego powołana jest oświata. Raczej będzie skłaniać do tego, by osoby o takich interesach szukały argumentów, dzięki którym odniosą ten sam skutek, ale w społecznie akceptowalny sposób. Co się stanie jeśli chęć zachowania swoich miejsc pracy i dotychczasowego sposobu działania przez nauczycieli będzie potępiana publicznie i uznawana za niemożliwą do artykułowania? Zaczną argumentować, że konkretna szkoła ma lepszą jakość, dla dzieci szczególnie ważne jest to, by zostały w niej ze względu na atmosferę, dojazdy lub jej inne specyficzne wartości.

Możliwe jest uzyskanie publicznej przewagi w dyskusji o ochrony miejsc pracy i uznanie przez wszystkich że problem ten nie powinien być brany pod uwagę w trakcie planowania strategicznych działań oświatowych. Lecz to przecież wcale nie oznacza, że opór zniknie. Będzie tylko trudniejszy do przełamania, gdy argumentacja została przeniesiona na zupełnie inną płaszczyznę. Dyskusja o oświacie jako takiej jest trudniejsza, jeśli tak naprawdę za podnoszonymi argumentami stoją bliższe ludziom problemy, głęboko przy tym ukryte przed publicznym potępieniem. Lepiej dyskutować o ochronie miejsc pracy, uznając, że jest to w ogóle przedmiotem do dyskusji, niż toczyć dyskusję nad jakością szkoły, jeśli opinie w tej sprawie wcale nie wynikają z głębokiej wiary, ale mają służyć obronie interesów ekonomicznych.



Wedle wszelkich badań szczególną rolę odgrywa jeszcze jedna grupa, która jest zainteresowana strategią oświatową, jednak nie z powodu troski o jakość oświaty. Są to ci mieszkańcy gmin i powiatów, którzy traktują szkołę jako kluczowy symbol cywilizacyjny i źródło prestiżu dla swoich miejscowości. Należy uznać fakt, że szkoła ma taką rolę – ośrodek życia lokalnego dla danej społeczności. Warto zachęcać do otwartego wyrażania wynikających z tego postulatów, uznając ich wagę z tego samego powodu, dla którego warto uznawać interesy ekonomiczne nauczycieli. Wypchnięcie takich argumentów poza margines dyskusji spowoduje ich powrót w innej postaci. Wtedy trudno będzie podjąć merytoryczną dyskusję, ponieważ będą one przytaczane jako kamuflaż dla przytłumionych interesów innych interesów. Zachęta do otwartego artykułowania wszystkich poglądów, które nawet pośrednio wiążą się z oświatą, ułatwia doprowadzenie dyskusji do pozytywnego końca. Wypracowane rozwiązanie powinno być akceptowane przez wszystkich uczestników, nie tylko przez osoby bezpośrednio zarządzające sprawami oświaty.

Ludzkie komunikowanie toczyć się może na trzech poziomach – wymiany informacji, uzgadniania opinii i koordynacji działań. Na pierwszym poziomie powinniśmy wyjaśnić czym ma być strategia, którą przygotowujemy dla oświaty w gminie. To wcale nie musi być oczywiste dla partnerów, ponieważ mogą oni mieć zupełnie różne wyobrażenia na ten temat. Te wyobrażenia powinniśmy ustalić, prezentując w odpowiedzi swoje, jeśli pojawiają się tu różnice. W drugim kroku konieczne jest wypracowanie obopólnego przekonania, że dobra strategia służy porozumieniu i stabilizacji działań, a wspierana jest przez poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania przez wszystkich uczestników procesu. Szczególnie zaś przez tych, którzy po najbliższych wyborach mogą zastąpić aktualne władze. Gdy uda się już uzgodnić, że taki rodzaj strategii jest najkorzystniejszy, pojawia się kolejne pytanie - jakich działań oczekujemy od uczestników tego procesu.

III. Czego oczekujemy od innych?

Nawet gdy uznany zostanie fakt, że istotne jest zaangażowanie w prace nad strategią, a wszyscy uczestnicy będą mieli świadomość swoich wszystkich motywacji, kolejne kroki wcale nie są oczywiste. Pojawiające się tu dylematy łatwiej zrozumieć przywołując kolejny podział międzyludzkiej komunikacji. We wszelkich zaleceniach dotyczących strategicznego



planowania zwraca się uwagę, że jego istotą jest debata o wartościach. W jej trakcie ustala się – czyli także ulega zmianie – to, co dla ludzi jest ważne. Taki rodzaj komunikacji nie jest jedynym możliwym, z którym mamy do czynienia w przestrzeni publicznej. Dwa inne rodzaje komunikacji w wielu wypadkach są znacznie bardziej naturalne dla uczestników prac nad strategią. Ich znaczenie dla samej strategii jest nie do pominięcia.

A. Zabiegi i napomnienia

Od debaty o wartościach prostszym jest komunikacja, która wcale nie ma na celu zmiany wartości jej uczestników, ale służy zabieganiu o realizację wartości wyznawanych przez daną stronę – w niej jakimś uproszczeniu chodzi o handlowanie. Taka komunikacja handlowa ma postać np. przetargów i ustępstw. W takich transakcjach strony związane ze sobą sytuacją odpuszczają kolejne punkty nie dlatego, że zmieniają zdanie na temat tego co jest ważne, lecz z powodu świadomości, że nie są w stanie zrealizować wszystkich swoich celów. Starają się uzyskać jak najwięcej z tego w co wierzą, a tej wiary wcale nie zamierzają zmieniać. Komunikacja o charakterze handlowym może mieć też postać budowania koalicji w przypadku powszechnej akceptacji dla rządów większości. Może mieć również postać panowania nad procedurą, od której jest zależny wynik głosowania lub innych demokratycznych procedur – zgłaszania wniosków, nanoszenia poprawek itp.

Bardzo wiele merytorycznych rozwiązań może zostać wprowadzonych lub usuniętych przez zabiegi formalne, jeśli wszyscy są zgodni co do kształtu takich zabiegów, a samo procedowanie ma istotny wpływ na ostateczny wynik. Generalnie - warto pamiętać, że wiele osób może podchodzić do komunikacji w sytuacjach planowania strategicznego właśnie jako do pewnych handlowych zabiegów, które wcale nie służą zmianie i uwspólnieniu wartości, lecz realizacji interesów częściowych.

Drugim ważnym rodzajem komunikacji jest coś, co w uproszczeniu można nazwać kaznodziejstwem. Taka komunikacja sprowadza się do napomnień odwołujących się do powszechnie uznawanych wartości. Komunikujący się w ten sposób wskazują, że propozycje i rozwiązania przedstawiane przez innych uczestników procesu naruszają wspólnie wyznawane wartości. We wspomnianym już proteście przeciw likwidacji Młodzieżowych Domów Kultury jedno z biorących w nim udział dzieci trzymało transparent – *Nie podcinajcie nam skrzydeł*. Nie jest to postulat, który jest podnoszony celem przedyskutowania go. To



sposób wyrażenie swojego sprzeciwu wobec proponowanych rozwiązań w imię – w domyśle – powszechnie uznawanej wartości, jaką jest rozwój dziecka.

Upominanie się o te wartości również odbywa się poprzez komunikowanie - protest, wskazywanie na swoją krzywdę, czy oskarżanie na naruszenie powszechnie uznanych interesów. Tego typu napomnienia są szczególnie istotne w przypadku instytucji demokratycznych. Z kilku powodów – po pierwsze takie instytucje opierają się na powszechnie uznawanych wartościach. Kojarzą się one nie tyle z rządami większości rozumianej technicznie, ile z dobrem wspólnym, integracją społeczną i sprawiedliwością pojmowaną jako unikanie wykluczenia. W demokracji bardzo donośne jest wskazywanie na niesprawiedliwość danego rozwiązania. W szczególności zaś na jeden ze sposobów rozumienia niesprawiedliwości - wykluczenia kogoś ze wspólnoty. Należy się spodziewać, że w pracach nad strategią takie argumenty będą wykorzystywane przez poszczególnych uczestników procesu.

U większości ludzi odruchowo uruchamiane jest wyobrażenie wyrażające się w przysłowiu, że smaruje się to koło, które najbardziej piszczy. Uczestnicy, którzy głośniejsz informują o wyrządzanej im krzywdzie, są zaspokajani właśnie z tego powodu, by uniknąć wrażenia, że proponowane rozwiązanie narusza głębokie zasady demokratyczne w rozumieniu republikańskim.

Co zrobić, by komunikowanie handlowe czy komunikowanie kaznodziejskie (a w najgorszym przypadku komunikowanie kaznodziejskie, które jest narzędziem komunikowania handlowego) nie zdominowało procesu planowania strategicznego? Wydaje się, że kluczowe znaczenie ma tutaj fakt rozpoczęcia komunikowania od zachęty do przedstawienia przez strony swoich interesów. Uczestnicy mogą wówczas wskazać normy, do których chcą się odwoływać w czasie trwania prac, a także pojawiające się obawy. Po wyartykułowaniu swojego stanowiska strony mogą nabrać pewności, że nikt nie chce ich oszukać ani omamić górnolotnymi stwierdzeniami i rozmowami o odległych celach. Celach, które mają odciągnąć ich uwagę od tego, co dla nich naprawdę ważne.

Na tej podstawie można dopiero przejść do istoty planowania strategicznego, czyli debaty o wartościach, w trakcie której są one dyskutowane i mogą ulec zmianie. Z faktu, że ktoś na początku przedstawi swoje wyobrażenie optymalnego ładu wcale nie wynika, że będzie się go kurczowo trzymać. Publiczne wyrażenie swojego stanowiska zwiększa



przywiązanie do tego, w co się wierzy, ale zmniejszają się jednocześnie sztywność wynikającą z poczucia niepewności i z obawy o zepchnięcie na margines wartości ważnych dla danej osoby.

Takie podejście wcale nie jest oczywiste w komunikowaniu przy planowaniu strategicznym. Nie brakuje osób przekonanych, że istotne problemy można dyskretnie ominąć, zamiast się z nimi zmierzyć. Rzecz w tym, że takie wyobrażenie może się drastycznie rozminąć z rzeczywistością, blokując strategię w kluczowym momencie.

B. Pytania i domysły

Przyjęcie danego stanowiska przez wszystkich partnerów nie jest proste i bezdyskusyjne, dlatego drugim krokiem jest wskazanie błędów, które mogą zostać popełnione w trakcie realizacji. Są to błędy na poziomie operacyjnym, błędy związane z planowaniem poszczególnych kroków, z wykorzystaniem narzędzi, z wyborem kolejności docierania do poszczególnych grup oraz bardziej szczegółowych działań, które można przedsięwziąć. Jest to istotne, ponieważ przy układaniu harmonogramu często przyjmuje się założenie, że komunikowanie towarzyszące decyzji układa się w prosty wzór – dokładnie tak, jak wyobraża się to w teorii decyzji. Według tego wzoru najpierw zbieramy informacje, ustalamy stan faktyczny, następnie informacja jest przetwarzana. To przetwarzanie rodzi decyzję, która ostatecznie jest obwieszczana wszystkim zainteresowanym. W przypadku instytucji publicznych rzecz jest bardziej skomplikowana, ponieważ decyzja publiczna podejmowana w warunkach zwielokrotnionego orędownictwa charakteryzuje się tym, że rozpoznawanie i obwieszczenie wzajemnie się przenikają. Rozpoznanie tego, co uczestnicy sądzą w danej sprawie bardzo rzadko udaje się przeprowadzić jako działanie nieinwazyjne, które pozostanie niedostrzeżone przez same źródła informacji.

Jeśli podejmowane są działania służące zbieraniu informacji o charakterze inwazyjnym, które zostaną dostrzeżone przez uczestników, to oni sami dopowiedzą sobie czemu to służy i jakie interesy mają zbierający informacje, by je gromadzić. Odczytywanie zamiarów i spodziewanych decyzji jest jednym z największych zagrożeń we wszelkich działaniach informacyjnych towarzyszących decyzjom publicznym, a decyzjom w oświacie w szczególności. Warto też pamiętać, że wyraźne oddzielenie obwieszczenia decyzji od samej decyzji ładnie wygląda tylko w modelu teoretycznym. W praktyce ludzie podchodzą



do przyjętych ustaleń z różnym zaangażowaniem i różnym poziomem akceptacji, z różnym przekonaniem, że jest to decyzja ostateczna. Ich podejście jest bardzo zależne od tego, czy uznają oni tę decyzję za swoją. Z tego powodu włączenie przyszłych wykonawców w debatę poprzedzającą decyzję, powoduje wejście na pole obwieszczenia samej decyzji. Jest pierwszym, czasami zupełnie wystarczającym krokiem, służącym przyjęciu jej do wiadomości i podjęciu działań w kierunku przez nią wyznaczanym.

To jednak jest tylko nagroda dodatkowa, którą można otrzymać, gdy włącza się przyszłych realizatorów w proces planowania strategicznego. Ważniejsze jednak są błędy, których dzięki temu można uniknąć. Błędy, które mogą wynikać ze złego rozplanowania działań i z przekonania, że dyskusję możemy rozpocząć, gdy jesteśmy do niej stuprocentowo przygotowani przez zgromadzenie wszystkich informacji. To jest niewykonalne – poważniejsze zbieranie informacji, w szczególności zadawanie pytań o subiektywne odczucia – oczekiwania, oceny obecnego stanu i plany na przyszłość – to już działania informacyjne w danej sprawie. Powinny być przemyślane, uwzględniane wcześniej w planie jako element komunikowania towarzyszącego planowaniu strategicznemu.

C. Interesy i emocje

Nieporozumienia związane z odczytywaniem zamiarów mają szczególne znaczenie z punktu widzenia potencjalnych konfliktów.

Zwykle słowo konflikt rozumie się jako synonim konfliktu interesów, tzn. konflikt pojawia się wówczas, gdy strony mają różne interesy, różne wartości uznają za ważne, a te wzajemnie się wykluczają. Kiedy żadna ze stron nie jest w stanie zrealizować swojego celu bez akceptacji i przyzwolenia drugiej strony. Takie wyobrażenie konfliktu, w którym widzimy przeciwstawne tendencje i sprzeczne interesy, jest jednak tylko jednym z powszechnie obserwowanych. Jednocześnie konflikt wywołuje skojarzenia z wrogością, z silnymi emocjami, agresją słowną i wzajemnymi oskarżeniami. Czy takie zachowania nieuchronnie towarzyszą konfliktowi interesów? Nie jest to wcale takie oczywiste.

Drugie skojarzenie z konfliktem wiąże się z konfliktem relacji – jego istotą jest postrzeganie przez jedną stronę konfliktu swojej krzywdy jako wartości samoistnej dla drugiej strony. Druga strona uznawana jest za wroga, gdy interesy są już nie tyle sprzeczne, ile przeciwstawne, a nasza strata jest korzyścią przeciwnika. Wzajemna wrogość wiąże się ze



szczególnym napięciem emocjonalnym. Może mieć ono realne podstawy lub wynikać wyłącznie z błędnego postrzegania, ze stereotypów, czy nieporozumień. Są osoby przekonane o nieuchronności negatywnych emocji w konflikcie – są też tacy, dla których jest to możliwa do uniknięcia patologia.

Wydaje się, że można nie opowiadać się po żadnej ze stron – na potrzeby praktycznego działania wystarczy przyjąć, że zagrożenie takim spojrzeniem na drugą stronę w sytuacji konfliktowej jest bardzo duże, ale też możliwe do uniknięcia. Wymaga to zastanowienia się w jaki sposób sytuacja może prowadzić od konfliktu interesów do konfliktu relacji.

Są tutaj możliwe dwa stany pośrednie. Oprócz dzielących interesów i wzajemnych wrogich relacji, konflikt może dotyczyć również wartości, które wyznają obie strony. Zdarza się, że wartości wzajemnie się wykluczają lub pozostają w konflikcie, jak np. wolność i bezpieczeństwo. W dziedzinie oświaty takim problemem jest sprzeczność między wolnością rodziców, do szukania najlepszej przyszłości dla swoich dzieci poprzez wybór dla nich szkoły, a z drugiej strony integracją wspólnoty, w szczególności zaś ubocznymi skutkami rozdzielenia dzieci najzdolniejszych od pozostałych dzieci. Wiadomo, że na takim rozdzieleniu więcej tracą mniej zdolni niż zyskują wyróżnieni. Konflikt wartości może dotyczyć także wspomnianego wcześniej prestiżu miejscowości, który może być w sprzeczności z jakością kształcenia lub optymalizacją kosztów.

Do konfliktu relacji może prowadzić jednostronna argumentacja o wadze poszczególnych wartości. Na taką ścieżkę wprowadza roztrząsanie problemu, które wartości mają charakter wyższy, a które niższy, które natomiast w ogóle nie są uznawane przez część osób.

Istotą wartości jest to, że aspirują one do uniwersalności – wyznawca danej wartości uważa, że powinna ona zostać uznana przez wszystkich. Można zobrazować to na przykładzie różnicy pomiędzy zwyczajem a obyczajem – zwyczajem może być noszenie kaszketu a nie kapelusza. Miłośnik kaszketów nie uważa, że wszyscy powinni je nosić. Natomiast obyczajem jest zdejmowanie przez mężczyzn nakrycia głowy w pomieszczeniach zamkniętych. Osoba uznająca wagę takiego obyczaju nie tylko zachowa się w wymagany sposób, ale będzie oczekiwała takiego zachowania od wszystkich pozostałych. Natomiast niedostosowanie się do takiego wzoru zachowania potraktuje jako zaburzenie ładu i zagrożenie dla świata wyznawanych wartości. Wykroczenie przeciwko tak rozumianym wartościom jest źródłem pobudzenia emocjonalnego. Bardzo łatwo jest wówczas dojść do wniosku, że ktoś wyznaje



przeciwnie wartości, ponieważ jest przeciwnikiem naszego świata wartości i chciałby ten świat unicestwić. Stąd już tylko krok do osobistej wrogości i do konfliktu relacji.

Drugą ścieżką, która może prowadzić od konfliktu interesów do konfliktu relacji, jest konflikt informacji. Pojawia się on wtedy, gdy dwie strony mają inne informacje, inaczej je odczytują lub interpretują. U podstaw tego konfliktu leży silne przekonanie o uniwersalnym charakterze prawdy. Stąd stwierdzenie „ty wiesz swoje, ja wiem swoje” nie oznacza afirmacji opisywanego stanu, lecz rezygnację z dążenia do czegoś, co jest pożądane – podzielenia przez wszystkich jednego punktu widzenia. Ludzie w naturalny sposób dążą do tego, by w trakcie rozmowy nie różnić się między sobą przekonaniem o prawdzie i fałszu.

Jednak wiele zabiegów, które są podejmowane w trakcie negocjacji, np. uzgadnianie wzajemnych ustępstw, opartych jest na braku pełnej informacji po drugiej stronie. Taki brak informacji, ukrywanie jej lub różne interpretowanie przez strony konfliktu interesów, może być rozumiane jako chęć zdobycia przewagi w zabiegach o własne interesy. Tu pojawia się zasadnicza sprzeczność pomiędzy komunikowaniem handlowym a debatą o wartościach. Ta druga nie może opierać się na zatajaniu informacji w obawie, że będą wykorzystane przeciwko nam. W targowaniu się skala dopuszczalnych ustępstw nie jest obwieszczana na samym wstępie.

Niemniej w komunikowaniu handlowym ukrywanie kluczowych informacji jest również źródłem zagrożenia. Może być postrzegane jako oszustwo. Chęć zdobycia przewagi taką metodą, nawet jeśli jest tylko narzędziem zabiegania o realizację własnego uprawnionego interesu, wywołuje u drugiej strony negatywne reakcje emocjonalne. To zaś prowadzi do konfliktu relacji. Jeśli podejrzewamy drugą stronę o posługiwanie się kłamstwem, manipulacją lub oszustwem to oznacza, że ma ona wobec nas złe intencje. W ten sposób trafiamy do obszaru, który nie oznacza walki z problemem, ale walkę z ludźmi.

Dwie ścieżki prowadzące od konfliktu interesów do konfliktu relacji mają wpływ na rozplanowanie poszczególnych kroków w działaniach informacyjnych. Poza działaniami, które pozwolą wyrazić uczestnikom to, co dla nich ważne, powinniśmy zaplanować takie kroki, które wyrażą nasze poszanowanie dla wartości wyznawanych przez inne osoby, w szczególności jeśli są one odmienne od naszych.

Najprostszym przykładem jest tutaj pytanie o wagę zrównoważenia budżetu względem zachowania szkoły. To, że gmina ma określone ograniczenia finansowe nie może wydać



pieniędzy, których nie ma, jest oczywiste dla osób zarządzających gminą, burmistrza lub skarbnika. To są dla nich warunki brzegowe. Jednak ten fakt nie musi być równie oczywisty dla mieszkańców miejscowości, w której ma być likwidowana szkoła. W jeszcze większym zaś stopniu jest to dla nich świat wartości bezpośrednio nieznanych. Ten świat trzeba dopiero przełożyć na ich doświadczenie. Jeśli przedstawiciele samorządu będą uzasadniać swoje stanowisko odwołując się do świata swoich wartości, które są obojętne odbiorcom, ich przekaz będzie przez drugą stronę odbierany zupełnie wbrew ich intencjom. W oczach odbiorców rozpoczynanie od argumentów finansowe będzie oznaczało tyle – *Dla nich liczą się tylko słupki w budżecie, my dla nich nic nie znaczymy.*

To, że dla kogoś stan finansów gminnych jest odległą abstrakcją nie jest wcale powodem, by go potępiać. Oznacza tyle, że przed nami daleka droga do akceptacji naszej propozycji. Jeśli zaczniemy go piętnować za odmienność punktu widzenia – „partykularnego”, „roszczeniowego” czy „ignoranckiego” - droga ta tylko się wydłuża.

Podobnie uważać należy na sytuacje, w których nie zgadzamy się z interpretacją sytuacji przez naszych odbiorców. W trakcie wspomnianego już protestu przeciw likwidacji Młodzieżowych Domów Kultury w Krakowie, pani wiceprezydent zwróciła się do zgromadzonych rodziców słowami: *Drodzy rodzice! Nie wiecie, co was tu sprowadza. Przyszliście tu w dobrej wierze, ale w rzeczywistości jesteście sterowani przez pracowników Młodzieżowych Domów Kultury, którzy boją się o własne miejsca pracy i o utratę dotychczasowych przywilejów.*³ To jest argument, który nie jest w stanie nikogo przekonać do tego, że tak jest w istocie, co najwyżej do tego, że pani wiceprezydent podważa zdolności intelektualne swoich rozmówców. Ludzie tylko w szczególnych okolicznościach, wobec niepodważalnych faktów, są w stanie uznać, że ich poglądy i osąd sytuacji są efektem czyjejś manipulacji. Znacznie łatwiej jest im uznać, że osoba, która coś takiego sugeruje, sama chce nimi sterować w imię swoich interesów. To zaś powoduje natychmiastowe odrzucenie jej przekazu.

Unikanie konfliktu informacji wymaga, aby od początku jak najmniej spraw pozostawiać niedopowiedzianych. Rozpoczęcie całego procesu od przedstawienia swoich intencji, zamiarów, wiedzy na dany temat ma olbrzymie znaczenie dla uniknięcia przerodzenia się konfliktu interesów (który jest nieuchronny w obliczu przygotowywania strategii

³ Olga Szpunar, *MDK-i...*, *ibid.*

o charakterze decyzyjnym) w konflikt relacji. Jeśli nie uda się nam tego uniknąć, wzajemna wrogość uniemożliwi znalezienie jakiegokolwiek polubownego rozwiązania. W konflikcie relacji każda strona chce postawić na swoim i nie ma szans na to, by znalazł on rozwiązanie, co najwyżej może wówczas dojść do eskalacji konfliktu.

D. Obywatele, urzędnicy, eksperci

Ważnym elementem, który pozwala uniknąć konfliktu wartości i konfliktu danych jest zrozumienie, w jakich rolach występują poszczególne osoby w procesie decydowania oraz wyraźne rozdzielenie punktów widzenia, które wynikają z tych ról. W modelowym ujęciu decyzja publiczna polega na skrzyżowaniu wartości wyznawanych przez obywateli z możliwościami, które są znane urzędnikom. Demokratyczna władza uznaje wartości wyznawane przez swoich obywateli za jedyne źródło tego, co jest ważne. Jednak jeśli mają się one przełożyć na konkretne działania, niezbędna jest znajomość tego, co jest w ogóle wykonalne. To, czy poszczególne działania są możliwe do wykonania, jest wiadome urzędnikom. To, czy przyniosą one określone skutki i do czego doprowadzą zaniechania – wymaga już wiedzy eksperckiej. Te role można rozróżnić na poziomie analitycznym, w praktyce bardzo często się przeplatają, co może być źródłem kłopotów.

Urzędnicy są zazwyczaj przekonani, że lepiej od obywateli wiedzą, co jest dobre dla społeczności. Nie ulega wątpliwości, że w społeczeństwie jest miejsce na przywództwo – nawet jeśli silne jest przekonanie, że obywatele wiedzą najlepiej, co dla nich dobre, to przecież nie wyklucza to możliwości wpływania na ich zdanie i nadawania kierunku zmianom. Wymaga to jednak świadomości, że to obywatele podejmą ostateczne decyzje, które wyrażą się w przyjęciu proponowanego punktu widzenia za własny. Dopiero wtedy, gdy obywatele przyjmą przygotowane rozwiązanie, może się ono stać kierunkiem obowiązującym. Jest to jednak sprawa bardzo delikatna i istotną barierę mogą stworzyć urzędnicy, wchodzący w ten proces z poczuciem wszechwiedzy. Z przekonaniem, że poglądy obywateli nie mają znaczenia dopóki nie będą tożsame z punktem widzenia urzędników. Powinni zatem wykazywać się skromnością i świadomością, że nigdy nie jest dość wysyłania do obywateli komunikatu, że to ich zdanie liczy się tutaj najbardziej.

Nie znaczy to jednak, że natychmiast musi być wykonane wszystko, co mieszkańcy wyrażą – to byłoby nieporozumieniem. Można natomiast pokazać wzajemną relację jako



uzgadnianie odmiennych punktów widzenia, w których to, co dobre musi się zmierzyć z tym co możliwe i wykonalne. Zawsze ważna jest informacja o kosztach i alternatywach. Tu istotna staje się rola ekspertów, którzy również niejednokrotnie ulegają pokusie wiary, że lepiej wiedzą co jest dobre dla mieszkańców niż oni sami.

Ich dążenie do przywództwa nie jest czymś dziwnym, choć warto trzymać je w ryzach, ponieważ może stać w sprzeczności z zadaniem, które mają do wykonania. Osoby z zewnątrz odgrywają olbrzymią rolę, gdy zachodzi potrzeba dotknięcia zleżałych problemów, o których wszyscy w danej społeczności wiedzą, ale których nikt nie odważy się podjąć. Czasami takie sytuacje wymagają zadania trudnych pytań przez osobę, która nie będzie musiała żyć w tej społeczności przez resztę swojego życia. Może to być niewdzięczna rola, ale czasem jest niezbędna. Może przybrać formę pytań, prośby o wyjaśnienia, może mieć formę przedstawienia prognozy, jak przy zachowaniu takiego stanu rzeczy sprawy będą się miały w przyszłości. Eksperci, poza tym, że mogą być osobami spoza lokalnych powiązań, nie są też przywiązani do elementów, które stanowią ograniczenie w przypadku urzędników i polityków – np. związanie rokiem budżetowym lub cyklem wyborczym. Takie czynniki zawsze wpływają na sposób myślenia urzędników samorządowych i polityków, co wcale nie musi dobrze służyć planowanej strategii.

Podsumowując można powiedzieć, że strategicznym celem komunikowania towarzyszącego budowaniu strategii oświatowych jest doprowadzenie do sytuacji, w której wszyscy uczestnicy mają przekonanie, że intencją inicjatorów jest dążenie do porozumienia zabezpieczającego stabilność decyzji w sprawie oświaty i uzgodnienia tego, co w ramach oświaty powinno być zrobione. Uzgodnienie to powinno być oparte na wspólnocie wartości, która będzie efektem debaty. Warunkiem wstępnym takiej debaty będzie wyartykułowanie stanowisk wyjściowych wszystkich uczestników procesu. Możliwość przedstawienia swoich interesów przez wszystkich uczestników procesu może być też krokiem do innej komunikacji niż debata – do porozumień wykonawczych, „handlowych”, w których strony decydują się na wzajemne ustępstwa w związku z niemożnością przyjęcia punktu widzenia drugiej strony jako obowiązującego wszystkich. Jednak przedstawienie swoich wartości i wzajemne okazanie im szacunku przyda się zawsze – wraz z cierpliwym wyjaśnieniami nieporozumień, pomaga uniknąć niezdrowych emocji, prowadzących do eskalacji potencjalnego konfliktu.

IV. Jak to przekazać?

Bardzo wiele przedsięwzięć komunikacyjnych, choć były dobrze przemyślane i starannie zaplanowane, ponosi porażkę przez niewłaściwy dobór narzędzi. Warto w tym miejscu wyróżnić dwa podstawowe sposoby kontaktów, z których każdy ma swoją specyfikę i każdy zostanie omówiony – kontakty bezpośrednie i media.

Tu pojawia się problem zróżnicowania wielkości gminy lub powiatu. Jedna zależność wydaje się tu intuicyjna i oczywista - to przekonanie, że wraz ze wzrostem jednostki, liczby mieszkańców i złożoności terytorialnej rośnie też znaczenie pośrednich narzędzi komunikowania – wzrasta rola tradycyjnych mediów czy internetu a spada komunikacji bezpośredniej. Towarzyszy temu przekonanie, że w małych jednostkach wszyscy wzajemnie się znają i wszystko wiedzą, stąd komunikacja nie wymaga aż tak wiele wysiłku jak w większych jednostkach. Jednostkach, gdzie nieuchronnie musi korzystać z mediów i zmierzyć się z problemem anonimowości poszczególnych uczestników.

Jednak wrażenie, że jest tu jakaś fundamentalna różnica, może być mylące. Nieporozumienia zdarzają się nawet w komunikacji pomiędzy dwójką bardzo dobrze znających się ludzi. Bo jednym z głównych źródeł nieporozumień jest przekonanie, że wszystko jest jasne i oczywiste. Wydaje się, że przekonanie, że wiemy już wszystko, za każdym razem należy traktować jako zagrożenie, a nie jako uspokojenie. W każdej strategii oświatowej mają swoją olbrzymią rolę narzędzia komunikacji pośredniej i komunikacja bezpośrednia. Mają ze sobą ścisły związek. Nawet jeśli różne mogą być ich proporcje, to każdy z tych sposobów komunikowania ma do odegrania olbrzymią rolę.

A. Rutyna i inwencja

Kontakty bezpośrednie są najmniej ekonomiczne ze wszystkich form komunikowania w miejscach publicznych, ale wyróżniają się największą wiarygodnością. Dają one możliwość zadawania pytań i kontaktu twarzą w twarz, a to sprzyja nie tylko ujawnianiu emocji, ale także budowaniu osobistej wiarygodności. Media same w sobie nie mają aż takiej siły przekonywania, natomiast docierają do większej grupy osób. Dodatkowo media wyróżniają się szczególną cechą – nadają znaczenie. Nawet jeśli medialny przekaz nie przełoży się bezpośrednio na zmianę poglądów to fakt, że konkretny problem pojawił się w mediach



najczęściej sprawia, że ludzie traktują go jako ważny i znaczący. W wielu wypadkach, np. w wypadku mediów elektronicznych, to znaczenie może być ważniejsze od samej treści. Media charakteryzuje większy wpływ na to, o czym ludzie myślą, niż co konkretnie myślą. Warto zwrócić uwagę też na inną różnicę – w kontaktach bezpośrednich istotne jest źródło, z którego ludzie czerpią znane już sobie informacje. Silniejsza jest tu bariera utrudniająca stworzenie nowej jakości i nowych sposobów docierania do odbiorcy. Obrazuje to przykład organizowania Punktów Informacji Europejskiej, które działały przed referendum akcesyjnym, ale spotkały się ze znikomym zainteresowaniem. Jednak ten sam personel takich punktów, gdy pojawiał się na zebraniach sołeckich, wzbudzał rzeczywiste zainteresowanie zgromadzonych. W oswojonych okolicznościach mieli oni wiele pytań o efekty członkostwa w UE. Niemniej, ich ciekawość nie była aż tak duża, by narażać się na stres, którego źródłem jest niewątpliwie wizyta w obcym miejscu.

Codziennie ludzie uczestniczą w szeregu form komunikowania, w których bezpośrednio kontaktują się z innymi i można pod takie formy spróbować się podłączyć. Z tego powodu nie można zaniedbać udziału właśnie w spotkaniach sołeckich, obradach rad parafialnych, zebraniach w szkołach i wszelkich regularnych kontaktach społeczności.

W trakcie takich spotkań ludzie wiedzą, jak się zachować, czego mogą się spodziewać, można przewidzieć poziom frekwencji, a w przepływie informacji nie pojawia się bariera nowości i niepewności.

Natomiast przewidywalność i rutyna w mediach nie są absolutnie żadnym atutem. Dla mediów wartością jest nowość i odmiana. Tak dziennikarze postrzegają oczekiwania widzów, czytelników i słuchaczy. Nawet jeśli w konkretnej sprawie nowość nie jest wartością dla czytelników, to odruch dziennikarza pozostaje niezmienny. Stąd też w przypadku kontaktów z mediami wszelkie wyjście poza schemat zostanie odnotowane. Za przykład spoza dziedziny oświaty może posłużyć uroczystość otwarcia gminnej oczyszczalni ścieków. Została ona poprzedzona powiadomieniem redakcji, że momentem kulminacyjnym otwarcia nowego obiektu będzie wypicie przez wójta wody pochodzącej z tej oczyszczalni. Tak też się ostatecznie stało - na oczach zgromadzonej społeczności. Taki spektakl – skromny co do środków, choć wymagający na pewno sporo determinacji – wzbudził olbrzymie zainteresowanie mediów. Właśnie przez swój nietypowy charakter i dobitne zobrazowanie przekonania o jakości ukończonego obiektu.

Kierunek w kontaktach z mediami powinien być wyznaczany przez poszukiwanie pomysłów, które zawierają w sobie element wizualny, który można sfotografować lub pokazać w telewizji.

Media wyróżnia także druga cecha, którą koniecznie trzeba brać pod uwagę, choć zmierzenie się z nią nie jest łatwe – bardzo chętnie eskalują one konflikty. Dziennikarze żywią się emocjami i starają się je podkręcić. Świadomość tego często sprawia, że ludzie w obliczu mediów mogą zachowywać się teatralnie, traktują media jako ostateczną instancję odwoławczą. Media odgrywają olbrzymią rolę nie tylko w oczach czytelników, ale także w oczach przedstawicieli władzy. Dotyczy to szczególnie tych na kierowniczych stanowiskach. Błyskotliwie i trafnie podsumował to jeden z funkcjonariuszy straży pożarnej – *Cały problem z gazetami polega na tym, że czytają je szefowie.*

Potrzeba konfliktu i potrzeba nowości w niebanalny sposób krzyżują się ze sobą. W potrzebie eskalowania konfliktów media nie liczą się z interesami stron. Jednak kiedyś skończą swoją relację, natomiast ludzie pozostaną ze sobą. Wszystkie podgrzane przez media emocje mogą zatruć wzajemne relacje w społeczności, a konflikty będą trwać znacznie dłużej niż przelotne zainteresowanie mediów. To zjawisko nie powinno być jednak powodem, by tylko narzekać na media, ani tym bardziej tylko ich unikać. Potrzeba konfliktu w przekazie medialnym jest tak silna, że kolosalne jest prawdopodobieństwo przyciągnięcia konfliktem uwagi dziennikarzy.

Ryzyko, że zostaniemy złapani na sporze bez przygotowania naszej strategii względem mediów jest zbyt duże, by go nie uwzględnić w trakcie planowania rzeczywistej, decyzyjnej strategii oświatowej. Wydaje się, że jedynym sposobem jest zaaranżowanie debaty. Tylko to pozwala mieć wpływ na przygotowanie jej warunków. Jeśli nie można uniknąć relacji medialnej, to trzeba nad nią zapanować, nadać jej taką formę, by nie miała niszczycielskiej siły.

Warto ją tak zaplanować, by uczestnicy debaty nie patrzyli wyłącznie przez pryzmat własnego zwycięstwa, lecz aby wspólnym zwycięstwem było ostateczne porozumienie. W takim momencie może się przydać jedna ze sprawdzonych formuł, np. formuła debaty oksfordzkiej – określony jest czas stron na wypowiedź, powołani zostają arbitrzy, którzy nie muszą wydać na końcu rozstrzygnięcia, lecz mogą podsumować dyskusję, łagodząc nastroje.

Wówczas strony nie odejdą przepełnione złymi emocjami, których opis w mediach mógłby jeszcze utrwalić przeciwstawne postawy.

Dobrym pomysłem jest zaangażowanie mediów w organizację takiej debaty. Wtedy trudniej im jest uznać eskalację sporu jako atrakcyjne zakończenie przedsięwzięcia. W większym stopniu będą zainteresowane polubownym zakończeniem niż trzaśnięciem drzwiami. Media mogą także prezentować stanowiska poszczególnych stron, wypowiedzi osób artykułujących określone interesy. Jeśli wcześniej wprowadzimy dziennikarzy w cały problem, przedstawimy im wszystkie złożone uwarunkowania, to istnieje szansa, że media nie będą dolewały oliwy do ognia, a spór nie nabierze charakteru wrestlingu.

B. Przedsięwzięcia kompleksowe

Przykładem debaty nad strategią, łączącą różne formy komunikowania w jedną spójną akcję, może być „Małopolska Lista Szans”. To przedsięwzięcie podjęte zostało przy okazji budowy pierwszej strategii rozwoju województwa małopolskiego, uchwalonej w 2000 roku. Choć problem oświaty były tylko jednym z poruszanych przy tej okazji, to jednak akurat na nim dobrze widać istotę całego zamiaru. Zamiaru, którego realizacja miała potać szeregu precyzyjnie zaplanowanych kroków.

Kluczowym problem dla każdej przestrzennie zróżnicowanej jednostki jest to, jaka część środków i uwagi powinna zostać przeznaczona na działania na całym jej obszarze, jaka zaś na zaspokojenie konkretnych, zlokalizowanych interesów. W skrajnym przypadku może dojść do takiego absurdu jak w pewnej gminie, gdzie najpierw przez trzy dni dyskutowano nad misją, wizją i ogólnymi celami rozwoju, by następnie środki na inwestycje podzielić pomiędzy sołectwa w proporcji do liczby ich mieszkańców. Tym samym wszelkie wcześniejsze wspólne dyskusje nad priorytetami okazały się sztuką dla sztuki.

Całe przedsięwzięcie składało się z trzech publicznych kroków, poprzedzonych niezwykle ważnymi przygotowaniem. Pierwszym krokiem były warsztaty w każdym z powiatów. W trakcie tych warsztatów liderzy opinii z każdego powiatu (przedstawiciele instytucji publicznych, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych) najpierw w dyskusji określali 5 najważniejszych problemów powiatu, by następnie wyrazić swoje zdanie poprzez wypełnienie tytułowej ankiety. Na „Małopolskiej Liście Szans” przedstawiono około 150 programów i przedsięwzięć na rzecz rozwoju regionu, które były do pomyślenia. Wśród



nich znalazło się kilkanaście na polu oświaty. Każdy uczestnik indywidualnie proszony był o określenie, jaka jest waga każdego z 10 podstawowych pól – od oświaty po transport – rozdzielając pomiędzy nie 100 punktów obrazujących ich znaczenie. Następnie na każdym z tych pól rozdzielał przyznane punkty pomiędzy te konkretne już przedsięwzięcia i programy. Na polu oświaty były to z jednej strony działania adresowane dla całego województwa (np. program stypendialny dla zdolnej młodzieży) jak i takie związane z konkretnym miejscem (np. rozwój tarnowskiego ośrodka akademickiego). Właśnie równowaga pomiędzy jedną i drugą grupą przedsięwzięć miała tu szczególne znaczenie. Odpowiedzi z ankiet były bowiem sumowane, tworząc systematyczną mapę preferencji na każdym z pól i dla każdego z powiatów. Suma wyników z poszczególnych powiatów, z uwzględnieniem ich potencjału ludnościowego, tworzyła syntetyczny obraz preferencji dla całej Małopolski.

Wyniki ankiety dla każdego z powiatów były przedstawiane w mediach. Po każdym z warsztatów zwoływane było spotkanie z dziennikarzami, na którym przedstawiano natychmiast zsumowane preferencje uczestników. Media zyskiwały tym samym atakcyjny materiał – konkretny obraz opinii liderów. Liderzy natomiast zyskiwali potwierdzenie, że brali udział w czymś ważnym – czego najlepszym dowodem było zainteresowanie mediów.

Na trzecim etapie media przeprowadziły ankietę dla mieszkańców – z obszernej listy programów i projektów, na podstawie wyników ankiety dla liderów opinii, wyselekcjonowano 50 najważniejszych. Znalazł się na tej liście każdy z punktów, który został uznany za najważniejszy w którymś z powiatów – choćby był to najmniejszy z małopolskich powiatów, którego interesy nie współgrają z sąsiadami. Czytelnicy gazet proszeni byli o wskazanie na tej liście ich preferencji. Takie napięcie pomiędzy opinią liderów a opinią mieszkańców tworzyło czynnik interesujący dla mediów, lecz wcale nie destrukcyjny dla debaty. Przynajmniej w części przypadków straszak, jakim było to, że mieszkańcy wskażą coś innego, niż wpisali do ankiety liderzy opinii, skłonił tych ostatnich do wyjścia ze swoimi poglądami do ludzii zmobilizowania ich do odpowiedzi na prasową ankietę.

Ogłoszenie wyników ankiety prasowej znów stały się okazją do opisanie debaty nad strategią w mediach. Wyniki ankiety na obydwu szczeblach – liderów opinii i ogółu mieszkańców – stworzyły mapę tego, co dla Małopolski ważne. Okazało się, że projekty zlokalizowane, choć najczęściej najważniejsze dla pojedynczego powiatu, w skali



województwa wcale nie dominują programów horyzontalnych, adresowanych do wszystkich. Te bowiem, nawet jeśli uznawane były w każdym z powiatów za mniej ważne od tego, co bliskie, to zyskiwały uznanie w całym województwie. Tym samym generalnie również zyskały wyróżnienie i formalne oparcie w tak wyrażonych społecznych preferencjach.

Wyniki ankiety zostały wykorzystane w pracach nad stareią do – z jednej strony – generalnego ukierunkowania, z drugiej zaś, do namierzenia i podkreślenia takich przedsięwzięć, które dla poszczególnych społeczności były warnukiem brzegowym, jeśli idzie o uznanie, że strategia podąża za ich oczekiwaniami. Jednocześnie samo tak szerokie zaangażowanie społeczne w prace nad strategią rozładowało napięcia pomiędzy poszczególnymi częściami województwa i stworzyło bardzo pozytywną atmosferę wobec samej strategii.

Opisane działania zostały wcześniej przygotowane poprzez przemyślany kontakt z mediami. W pierwszej kolejności zorganizowano spotkania z redaktorami naczelnymi mediów regionalnych, których poproszono nie tylko o włączenia się w całą akcję i wydrukownie ankiety dla mieszkańców. Poproszono ich także o wypełnienie samej ankiety, co było nie tylko jej testem, ale także pozwoliło im lepiej zrozumieć i mocniej się zaangażować w przedsięwzięcie. Poproszono także szefów mediów o wyznaczenie doświadczonych dziennikarzy do stałej obsługi całego przedsięwzięcia, tak by kolejne podejmowane kroki by były opisywane przez ciągle nowych praktykanów. Tych dziennikarzy wprowadzono wcześniej w temat na specjalnych warsztatach, również na nich testując samą ankietę. harmonogram warsztatów przygotowano w ten sposób by nic nie stanęło na przeszkodzie zyskaniu przez nie atrakcyjności medialnej.

Staranne połączenie bezpośredniego kontaktu z liderami, akcji skierowanej do mieszkańców i zainteresowania mediów stworzyło przedsięwzięcie o unikalnej skali.⁴

C. Rola radnych

Zarówno w kontaktach bezpośrednich, jak i w kontaktach z mediami szczególne znaczenie mają radni. Z perspektywy urzędników, wójtów, burmistrzów lub prezydentów kontakty z radnymi są uciążliwą koniecznością, której najchętniej by unikali. Jest to jednak

⁴ Szerszy opis przedsięwzięcia – Jarosław Flis, *Uspołecznienie strategii rozwoju regionalnego* – w: *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*; M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober (red.), MSAP, Kraków 2004.

niemożliwe, a próby ignorowania radnych przynoszą więcej strat niż korzyści. W rzadkich przypadkach radni są zupełnie zniechęceni lub całkowicie podążają za wolą wójta lub burmistrza tak, że można ich zmarginalizować. Zawsze jednak taka marginalizacja jest stratą pewnego cennego zasobu.

Radni mają mandat swoich wyborców i nawet jeśli intensywność ich kontaktów z wyborcami odbiega od ideału, to zawsze można liczyć na to, że zachęci się ich do takiego kontaktu. Jeśli konkretne osoby zostały radnymi to znaczy, że nikt lepiej od nich nie potrafił nawiązać kontaktu z mieszkańcami. Stąd nawet jeśli mają oni swoje słabości, to prawdopodobnie nie znajdziemy nikogo lepszego, kto mógłby być pośrednikiem w kontakcie z ogółem.

Przy okazji organizacji kontaktów bezpośrednich z mieszkańcami warto docenić radnych – choćby przez powiadomienie o podejmowanych krokach, zaś najlepiej zaproszenie do udziału. Już samo to często w zupełności zaspokaja ich potrzebę zaangażowania w proces. Dzieje się tak zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych – oni również mogą unikać konfrontacji i wchodzenia w spór. Natomiast jeśli radni są stroną sporu i poczuwają się do reprezentacji tylko jednego stanowiska, to tym bardziej włączenie ich w proces ma sens. Łatwiej może być przekonać pojedyncze, jakoś związane osoby, niż ogół.

Można wykorzystać radnych jako kanał informacji, przewidując dla nich rolę w całym procesie, budując ich zaangażowanie w dyskusję. Zaangażowanie może ułatwić późniejszą zmianę zdania i akceptację rozwiązań, które w krótszej perspektywie wydawały się nie do przyjęcia. Włączenie jest również elementem zabezpieczenia się przed istotnym zagrożeniem – radni zawsze będą źródłem recenzji dla mediów. Nie są osobami anonimowymi i ich wypowiedzi interesują dziennikarzy. Jeśli radni mają krytyczne zdanie na temat strategii lub procesu jej budowania, to media będą chętne do nagłaśniania takich opinii.

Bardzo częstym błędem w planowaniu działań informacyjnych instytucji publicznych jest przekonanie, że urząd będzie jedynym źródłem informacji dla ostatecznych odbiorców oraz dla mediów. Nic bardziej błędnego. Rzetelność mediów nakazuje im konfrontację różnych punktów widzenia. Jest faktem, że dziennikarze nie zawsze kierują się taką regułą i w relacji konfliktu społeczności z władzą często nie przedstawiają wypowiedzi przedstawicieli władzy. Nie można jednak liczyć, że tak samo mechanizm zadziała w drugą stronę – jeśli władza mówi o czymś pozytywnie, to media i tak sprawdzą, co mówią na ten temat mieszkańcy.



Szczególnie niezadowoleni. Właśnie wtedy konfrontacja dwóch punktów widzenia wydaje się dziennikarzom szczególnie atrakcyjna. Warto wyprzedzać tego typu sytuacje i aranżować udział mediów w debatach tak, by mogli oni konfrontować pozytywny przekaz ze strony władzy nie tylko z krytyką ze strony odbiorców, ale również z odpowiedzią na taką krytykę.

D. Szczegóły przekazu

Przygotowując działania informacyjne należy zwrócić uwagę na przygotowanie szczegółów przekazu. Trzy problemy często umykają w planowaniu większych działań informacyjnych. Pierwsza z nich to sprawa najczęściej zadawanych pytań. Pytań, które mogą pojawić się zarówno podczas otwartych spotkań, jaki w kontaktach z mediami, w debatach z udziałem mediów, czy w indywidualnych kontaktach na ulicy.

Nie można liczyć na uniknięcie trudnych, absurdalnych lub zawierających ukryte założenia pytań. W sytuacjach konfliktowych zachodzi podwyższone prawdopodobieństwo, że właśnie takie zostaną zadane. Nie ma wobec nich lepszej strategii niż krótka, rzeczowa i wcześniej przemyślana odpowiedź. Dlatego warto wewnątrz urzędu znaleźć osobę, która jest najbardziej sceptycznie nastawiona do całego przedsięwzięcia. Ktoś, kto charakteryzuje się wręcz czarnowidztwem jest odpowiednią osobą, by poprosić o przygotowanie najbardziej niewygodnych pytań. Wcale nie muszą się one pojawić w trakcie prezentacji. Nic złego się jednak nie stanie jeśli poświęcimy trochę czasu na przygotowanie właściwej odpowiedzi, na wypadek, gdyby się jednak pojawiły. Działa to jak ubezpieczenie wykupione przed podróżą – żaden jego posiadacz nie żałuje, że pomimo tego nie doznał wypadku.

Drugim elementem wartym przygotowania są historie interesujące ludzi – anegdoty, opowieści lub przypadki, które zdarzyły się w sąsiednich gminach w przeszłości. Poprzez losy konkretnego człowieka, społeczności, danej szkoły obrazują one, jakie mogą być konsekwencje dobrych i złych wyborów. Opowieści mogą wzbudzić emocje, pozwalają przełamać monotonię i suchość urzędniczego przekazu. Zawsze lepiej posłużyć się przykładem, konkretną historią niż ogólną formułą. Takie historie mogą być wykorzystane w kontaktach z mediami, które również od uogólnień wolą konkretny przypadek.

Ostatnia rzecz wymagająca przygotowania to sprawa doboru mówców. Czasami zupełnie oczywiste jest to, kto jest autorem przedsięwzięcia. Równie zaś oczywiste jest, że to właśnie on będzie głównym aktorem, prezentującym przekaz. Jednak poza przypadkiem



utożsamienia jednej osoby z całą strategią, warto rozważyć rozpisanie przekazu na głosy. Każdy człowiek ma inne nastawienie, są osoby o nastawieniu zadaniowym, inne większą uwagę zwracają na uczucia, dobre relacje z ludźmi, a nie na wykonanie zadania. Jeśli takie osoby potrafią się wzajemnie uzupełniać mogą być dobrym duetem w prezentacji zniuansowanego stanowiska. Gdy podąża to za ich naturalnymi cechami charakteru unikniemy podejrzeń o manipulację i o stosowanie strategii „na dobrego i złego glinę”. Tak, jak w rodzinie nacisk na zadanie ze strony surowego ojca może być łagodzony i osławiany przez współczującą matkę (lub w odwrotniej), tak i w życiu społecznym podział ról może spełniać pozytywne funkcje. Osoby o różnym nastawieniu uzupełniają się niczym chirurg i anestezjolog w prowadzonej operacji. Ważne jest jednak, by nie konkurowali ze sobą, by rozumieli wzajemnie swoje role i wzajemnie się uzupełniali.

Trzydzieści stron to nie tak wiele, jeśli chce się omówić tak złożony problem, jak przekonanie innych do debaty. To jednak wystarczająco dużo, by nastraszyć komplikacją problemu, która rzuca się w oczy po bliższym jego oglądzie. Jest to zjawisko bardzo typowe dla wszystkich przypadków komunikacji pomiędzy ludźmi. Stajemy tu nieuchronnie przed barierą własnej percepcji. Niczym wtedy, gdy stajemy przed lustrem z drugim lustrem za plecami. Kolejne odbicia układają się w nieskończony ciąg. Na którymś z oddalających się planów musimy zatrzymać swój wzrok. Podobnie jest z planowaniem komunikacji. Strategia oświatowa wymaga strategii komunikacyjnej – strategia komunikacyjna wymaga strategii w jej przygotowania – i tak w nieskończoność. W którymś momencie musimy to przerwać i zadowolić się tym, co jesteśmy w stanie przetworzyć.

Jednak na każdym z coraz bardziej szczegółowych planów powtarzają się podobne motywy: szacunek dla obiorcy, zainteresowanie jego punktem widzenia – wcale niekoniecznie oczywistym, unikanie bezrefleksyjnej ekspresji i bezwolnego podążania za własnymi przyzwyczajeniami. Jeśli utwierdzenie w takim nastawieniu będzie efektem tej lektury, będzie już ona pożyteczna. To może zrównoważyć zawód tych, którzy spodziewali się technicznych sztuczek, pozwalających wyjść cało z każdej opresji. Nawet gdyby komunikacyjne sztuczki miały pozytywne skutki, to na pewno nie pozwolą na uniknięcie poważnych raf – raf, które pojawiają się, gdy ludzi zaczynają rozmawiać o sprawach naprawdę dla nich ważnych. Tu od sztuczek ważniejsza jest świadomość niewidocznych umysłowych prądów i syreniego śpiewu nadmiernych uproszczeń.





OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

