

MARIUSZ KOLCZYŃSKI

NEWRALGICZNE OBSZARY DORADZTWA POLITYCZNEGO

Unikając pułapki uproszczonego postrzegania współczesnej rywalizacji politycznej („amerykanizacja rywalizacji politycznej”, „*spindoctoring*”¹) można niewątpliwie uznać, że pojawienie się nowej kategorii aktorów politycznych – zawodowych konsultantów/doradców politycznych oraz rozwój branży doradztwa politycznego i szeroko rozumianych usług politycznych/kampanijnych wynikało z obiektywnych potrzeb racjonalnego, a zarazem maksymalnie efektywnego wykorzystania zasobów (kadrowych, finansowych i technologicznych), będących w dyspozycji poszczególnych podmiotów politycznych w kampaniach/przedsięwzięciach realizowanych w złożonym i turbulentnym środowisku rynku politycznego. W tym rozumieniu wzrost znaczenia roli pełnionej przez doradców politycznych należałoby wiązać ze stopniowym odchodzeniem od aksjologicznej orientacji przedsięwzięć politycznych (w tym przede wszystkim działań związanych z rywalizacją wyborczą) na rzecz instrumentalno-funkcjonalnego podejścia do procesu kreowania, planowania oraz realizacji strategii politycznych/wyborczych. Stopniowe odchodzenie od koncepcji komunikacyjnych, ak-

Dr hab. MARIUSZ KOLCZYŃSKI, prof. UŚ – dyrektor Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa; adres do korespondencji: Instytut Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UŚ, ul. Bankowa 11, 40-007 Katowice; e-mail: mariusz.kolczynski@us.edu.pl

¹ Rywalizacja polityczna postrzegana jako ciąg działań o charakterze manipulacyjnym zarządzanych przez odgrywających zakulisowe role profesjonalnych doradców – publiczny wizerunek profesjonalistów politycznych dobrze odzwierciedla posiadający negatywne konotacje termin „*spindoctor*” (oznaczający osobę manipulującą obrazem kampanii [polityka] w świadomości odbiorców, głównie przy pomocy przekazów medialnych); na różne znaczenia tego terminu w literaturze i publicystyce niemieckiej zwracają uwagę: F. E s s e r, C. R e i n e m a n n, D. F a n, *Spin Doctoring in British and German Election Campaigns*, „European Journal of Communication” 2000, nr 2, s. 213-214.

centujących priorytetową rolę wartości politycznych (ideologicznych) w kształtowaniu efektywnych strategii politycznych na rzecz strategii „kontekstowych”, odwołujących się do potrzeb, interesów i oczekiwań docelowych grup odbiorczych, prowadzi do daleko idącej standaryzacji², lub wręcz rutynizacji, prowadzonych działań (w wymiarze merytorycznym i wykonawczym). Realizacja strategii tego typu wymaga umiejętności wyznaczania optymalnych w danym kontekście sytuacyjnym celów (podjęcia decyzji), adekwatnych do posiadanych zasobów, z możliwymi do skalkulowania konsekwencjami podejmowanych działań³ (czyli sformatowania takiej oferty politycznej, którą można w optymalny sposób wpisać w aktualny polityczny kontekst sytuacyjny⁴).

Dynamika obserwowanego współcześnie procesu transformacji wzorców rywalizacji politycznej jest skorelowana przede wszystkim z zakresem i szybkością zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym wobec organizacji (w otoczeniu politycznym i pozapolitycznym), oraz kierunkiem przebiegu wewnątrzorganizacyjnych procesów adaptacyjnych towarzyszących tym zmianom, prowadzącym do stopniowej modernizacji strukturalno-teleologicznej partii.⁵ Zakładając prymat determinantów zewnętrznych wobec organizacji (ogółu zewnętrznych bodźców inicjujących proces transformacji), należy jednak mieć na uwadze, że ostateczny efekt przeobrażeń (od zmian adaptacyjnych do przełomowych) zależy od stopnia współdziałania i zgodności ukierunkowania oddziaływujących impulsów zewnętrznych i wewnątrzorganizacyjnych (innymi słowy, nie jest możliwe rozpatrywanie pojawiających się nowych rozwiązań organizacyjnych jako swoistych

² Standaryzacja merytoryczna przejawia się w instrumentalnym traktowaniu uproszczonych wartości politycznych możliwych do zaakceptowania przez najszersze kręgi odbiorców politycznych.

³ Zgodnie z weberowskim rozumieniem racjonalności: działania racjonalne ze względu na cel. M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, s. 17-19.

⁴ Zob. P. Baines, R. Lynch, *The Context, Content and Process of Political Marketing Strategy*, „Journal of Political Marketing” 2005, nr 2/3.

⁵ Zależność pomiędzy ostatecznym ukierunkowaniem zmian a całokształtem endo- i egzogennych czynników warunkujących trafnie ujęli R. Harmeli K. Janda w *Zintegrowanej teorii zmian partii politycznych*, wskazując kluczowe znaczenie tych czynników, których pojawienie się zagraża realizacji podstawowych celów organizacyjnych. Główną rolę wśród impulsów zewnętrznych odgrywiają zmiany: a) układu determinantów systemowych, b) układu sił w obszarze rywalizacji politycznej oraz c) spadku społecznego poparcia udzielanego danej partii. Zob. R. Harmel, K. Janda, *An Integrated Theory of Party Goals and Party Change*, „Journal of Theoretical Politics”/1994, nr 3; R. Gibson, A. Römmele, *A Party-Centered Theory of Professionalized Campaigning*, „The Harvard International Journal of Press/Politics” 2001, nr 4; R. Herbut, *Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego 2002, s. 191-197.

i bezpośrednich reakcji na bodźce płynące z otoczenia bez uwzględnienia wpływu ogółu wewnątrzorganizacyjnych czynników interweniujących).

Skalę wyzwań stojących przed podmiotami rywalizacji politycznej, a zarazem rozmiar przeobrażeń organizacyjnych partii politycznych najlepiej odzwierciedlają pojawiające się jakościowo nowe rozwiązania prowadzenia kampanii wyborczych, stanowiących okresową kulminację cyklu życia tak definiowanych organizacji politycznych. Przyjmując za D.M. Farrellem i P. Webbem⁶, że obserwowane zmiany dotyczą trzech współzależnych wymiarów kampanii politycznych: 1. sposobu przygotowania kampanii – wyrazem obserwowanych zmian jest postępująca profesjonalizacja⁷ przygotowań do działań związanych z kolejnymi etapami rywalizacji politycznej (począwszy od precyzyjnego rozpoznania oraz pozyskania/zagwarantowania niezbędnych, w kontekście permanentnego charakteru współczesnej rywalizacji, zasobów); 2. koncepcji zarządzania organizacją kampanijną – kluczową rolę odgrywa zmiana umiejscowienia ośrodka decyzyjnego wewnątrz organizacji politycznej (wzmocnienie pozycji decyzyjnej liderów partyjnych oraz wzrost znaczenia roli pełnionej przez zawodowy aparat biurokratyczny, przy jednoczesnej redukcji realnego wpływu decyzyjnego szeregowych członków organizacji) oraz radykalny wzrost znaczenia zewnętrznych, profesjonalnych organizacji doradczych, przejmujących kolejne uprawnienia decyzyjne; 3. przyjętych rozwiązań komunikacyjnych, zmierzających do: a) mediatyzacji komunikowania politycznego, z b) pochodną intensyfikacją obiegu komunikatów politycznych oraz c) modyfikacją zawartości apelu politycznego, przejawiającą się w postępującej marginalizacji jego roli (z odniesieniem do określo-

⁶ Zob. szerzej: D.M. Farrell, P. Webb, *Political Parties as Campaign Organizations*, [w:] R.J. Dalton, M.P. Wattenberg (ed.), *Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Democracies*, Oxford: Oxford University Press 2002; M. Kolczyński, *Strategie komunikowania politycznego*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2007.

⁷ P. Radunski, jeden z czołowych niemieckich konsultantów politycznych, wskazał kilka najważniejszych cech profesjonalnego stylu kampanii: 1. badania rynku politycznego jako informacyjna podstawa planu działań politycznych, 2. centralna rola w procesie decyzyjnym zawodowych konsultantów politycznych, 3. prymat komunikacyjny elektronicznych środków masowego przekazu oraz 4. koncentracja działań wokół lidera partii lub poszczególnych kandydatów, a nie partii jako całości. P. Radunski, *Politisches Kommunikationsmanagement. Die Amerikanisierung der Wahlkämpfe* – cyt. za: Ch. Holtz-Bacha, *Professionalization of Political Communication: The Case of the 1998 SPD Campaign*, "Journal of Political Marketing" 4(2002), nr 4; zob. także: J. Tenschler, J. Mykkänen, *Transformation in second-order campaigning: A German-Finnish comparison of campaign professionalism in the 2004 and 2009 European parliamentary elections*, "Central European Journal of Communication" 6(2013), No 2(11).

nych wartości rdzeniowych dla danego podmiotu), na rzecz apelu dostosowawczego (odwołującego się do potrzeb i oczekiwań artykułowanych przez członków segmentów odbiorczych, coraz częściej zogniskowanych na wizerunku lidera partyjnego/kandydata⁸). Inaczej mówiąc, nowe koncepcje prowadzenia przedsięwzięć politycznych można traktować jako konsekwencję trzech współzależnie przebiegających procesów: profesjonalizacji, mediatyzacji i deideologizacji rywalizacji politycznej, w których aktywnie uczestniczą nowe podmioty polityczne (doradcy polityczni, media masowe), wykorzystujące w swoim działaniu nowe zasoby (przede wszystkim technologiczne i finansowe), w celu opracowania i realizacji efektywnych strategii politycznych w danym układzie determinantów rynkowych. Tym samym, w rezultacie dokonującej się transformacji strategiczno-strukturalnej partii politycznej/organizacji własne kandydatów ewoluują w stronę modelu profesjonalnej partii/organizacji wyborczej, w której priorytetowa rola przypada profesjonalistom świadczącym wyspecjalizowane usługi polityczne, związane z kreowaniem i implementacją strategii odpowiadającej wymogom określonej kampanii politycznej i posiadanym zasobom organizacyjnym.

Intensywność (i *de facto* kierunek) przebiegu tak rozumianego procesu transformacji (mierzona szybkością adaptacji i społecznej akceptacji nowych rozwiązań) zależy od wielu czynników związanych w głównej mierze z otoczeniem politycznym kampanii, systemem partyjnym (ujmowanym w dwóch wymiarach: organizacyjnym i konkurencyjnym, rozwojem i swobodą dostępu do środków masowego przekazu⁹, stopniem profesjonalizacji doradztwa politycznego oraz rodzajem elektoratu (poziom strukturalizacji, lojalności partyjnej, kierunków przepływu poparcia). W wymiarze praktycznym zmianę podejścia do kampanii należy rozpatrywać w kontekście odchodzenia od działań skoncentrowanych wokół programu, wynikającego z utrwalonych wartości i wizerunku partyjnego, w kierunku przedsięwzięć zogniskowanych wokół osoby lidera partyjnego i/lub

⁸ Personalizację treści przekazów politycznych (sprowadzenie rywalizacji politycznej do współzawodnictwa pomiędzy liderami partii politycznych) można traktować co najwyżej jako niedoskonały substytut tradycyjnych wartości politycznych.

⁹ Implementacja nowych koncepcji strategicznych jest silnie uzależniona od stopnia rozwoju środowiska medialnego. Bez istnienia silnych (o dużym zasięgu i konkurencyjnych) mediów komercyjnych (lub daleko idącej liberalizacji regulacji dotyczących politycznego wykorzystania mediów publicznych, zwłaszcza w okresie kampanii wyborczych) – szczególnie telewizji – nie można mówić o w pełni swobodnym dostępie aktorów politycznych do możliwości oferowanych przez środki masowego przekazu.

kandydatów wiodących, z wyraźną dominacją medialnych kanałów komunikowania, łączących polityków z ich odbiorcami.

Warto zauważyć, że reorientacji strategii politycznych nie towarzyszyło rozwiniecie struktur organizacyjnych – podstawowymi kanałami komunikacyjnymi, łączącymi organizacje z wchodzącymi na rynek polityczny nowymi grupami elektoratu, stały się środki masowego komunikowania, które skutecznie eliminowały konieczność tworzenia lokalnych komórek partyjnych, odpowiedzialnych za propagowanie oferty programowej i pozyskiwanie poparcia. Zwłaszcza telewizja stała się medium o szczególnym znaczeniu dla przebiegu procesu transformacji politycznych strategii komunikacyjnych, nie tylko podważając zasadność masowego członkostwa jako podstawy mobilizacji politycznej, czy też modyfikując w zasadniczy sposób zawartość merytoryczną apeli politycznych, ale przede wszystkim prowadząc do zmiany alokacji organizacyjnych uprawnień decyzyjnych na rzecz profesjonalnych doradców/komunikatorów politycznych. Zmiany te są zazwyczaj definiowane w kategoriach postępującej profesjonalizacji, rozumianej jako proces adaptacji towarzyszący, z jednej strony, przeobrażeniom systemu politycznego, z drugiej – systemu medialnego oraz wzajemnym relacjom pomiędzy tymi systemami¹⁰; przy czym dynamika pojawiania się nowych koncepcji strategicznych jest przede wszystkim związana z procesem poszukiwania efektywnych koncepcji organizowania i prowadzenia kampanii wyborczych. W wyniku tych poszukiwań stopniowo doskonalono nowoczesne strategie oddziaływań wyborczych/komunikowania kampanijnego, za które w dużej mierze odpowiedzialni są (w zależności od danego kontekstu kampanii) zewnątrzni (świadczący płatne usługi kampanijne) lub partyjni/wewnętrzni (etatowi) doradcy polityczni. Można więc zgodzić się z R. Gibson, A. Römmele¹¹, które do podstawowych wyznaczników profesjonalizacji współczesnych działań politycznych zaliczają nie tylko tendencję do umiejscowienia centralnego ośrodka decyzyjnego poza organizacjami partyjnymi, ale przede wszystkim częstotliwość, intensywność i systematyczność wykorzystywania wysoce specjalistycznych usług z zakresu badania rynku politycznego, przygotowania kampanii medialnych oraz adaptacji nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

Podjmując próbę oszacowania znaczenia profesjonalnego doradztwa politycznego w przygotowaniu i realizacji działań podejmowanych przez podmioty rywalizacji politycznej (zbiorowe i indywidualne), należy wziąć pod uwagę szereg czynników, wyznaczających kierunki rozwoju konsultingu politycznego

¹⁰ Zob. szerzej: R. Negrine, P. Mancini, C. Holtz-Bacha, S. Papathanassopoulos (eds.), *The Professionalisation of Political Communication*, Bristol–Chicago: Intellect Books 2007, s. 9-14.

¹¹ Gibson, Römmele, *A Party-Centered Theory of Professionalized Campaigning*.

w poszczególnych państwach – w głównej mierze tych uwarunkowań, które wynikają z przyjętych w danym kontekście politycznym regulacji dotyczących funkcjonowania systemu partyjnego, partii politycznych¹² oraz zasad rywalizacji politycznej, w oczywisty sposób generujących zapotrzebowanie (popyt) na usługi doradcze (ogólno-doradcze i/lub specjalistyczne). Jako równie istotne można uznać przesłanki związane z danym stopniem rozwoju rynku usług doradczych (podaż), zwłaszcza bezpośrednio związanych z procesem kreowania (efektywnej/optymalnej) strategii rywalizacji politycznej.

Biorąc pod uwagę wskazane grupy determinantów można przyjąć, że istnieje kilka podstawowych modeli profesjonalizacji politycznej:

1. w odniesieniu do funkcjonowania współczesnych partii politycznych można wyróżnić model profesjonalizacji wewnętrznej, występujący w trzech wariantach:

a) tradycyjnego/*quasi*-profesjonalnego modelu partyjnego – podstawowe decyzje dotyczące strategii działań podejmują członkowie partii, bazując na doświadczeniu oraz odpowiednich kwalifikacjach, umożliwiających zarówno opracowanie ogólnej koncepcji działań, jak i przedsięwzięć wykonawczych na poszczególnych etapach kampanii politycznych,

b) profesjonalnego modelu partyjnego, typowego dla dużych partii europejskich, dysponujących własnymi, wysoko kwalifikowanymi, doradcami politycznymi/kampanijnymi (np. Peter Mandelson, Alastair Campbell w Labour Party, Andy Coulson w brytyjskiej Partii Konserwatywnej, Bodo Hombach w SPD), większość bezpośrednich działań kampanijnych wykonywanych jest przez szeregowych członków partii lub wolontariuszy; widoczna jest jednak tendencja do wykorzystania na większą skalę konsultantów zewnętrznych,

c) profesjonalnego modelu mieszanego, typowego dla dysponujących odpowiednimi zasobami finansowymi niewielkich partii kadrowych, z kluczową rolą decyzyjną i wykonawczą zewnętrznych komórek sztabowo-doradczych (zewnętrznych konsultantów politycznych), wspomaganych w fazie realizacyjnej przedsięwzięć politycznych przez wolontariuszy kampanijnych,

¹² Można przykładowo wnioskować, że stosunkowo wolne tempo zmian zachodzących na europejskich rynkach politycznych było związane z istnieniem silnych i różniących się ideologicznie partii, posiadających względnie stały elektorat. Innymi słowy, niesłuchanie trudno było przenieść koncepcje sprawdzone w amerykańskim systemie wyborczym – w uproszczeniu odnoszące się do operowania indywidualnym wizerunkiem danego polityka, do państw europejskich, gdzie główną rolę na rynku politycznych odgrywały zbiorowe podmioty polityczne z względnie stabilną pozycją rynkową i utrwalonym (w społecznym odbiorze) wizerunkiem.

2. w odniesieniu do działań podejmowanych przez indywidualne organizacje kampanijne (organizacje wspierające działania poszczególnych kandydatów w kampaniach danego szczebla) można natomiast wyróżnić:

a) profesjonalny model mieszany indywidualnych organizacji kampanijnych (typowy dla kampanii prowadzonych przez polityków posiadających jednoznaczne poparcie własnej partii) – przy znaczącej roli pełnionej przez zewnętrznych konsultantów politycznych, kluczowa rola (konceptyjna, organizatorska) w działaniach sztabu polityka przypada macierzystej partii politycznej,

b) profesjonalny model własnej organizacji kampanijnej (typowy dla kampanii prowadzonych przez polityków niezależnych/nie posiadających poparcia własnej partii, dysponujących odpowiednim zapleczem finansowym) – z dominującą rolą kampanijną zewnętrznych konsultantów politycznych, odpowiedzialnych za przygotowanie i realizację większości kampanijnych przedsięwzięć (sztab doradczy – mocno rozbudowany: manager kampanii – koordynujący pracę sztabu, doradcy strategiczni, konsultanci – specjaliści: badawczy, medialni, public relations, marketingu bezpośredniego, najemni pracownicy wykonawczy oraz ewentualnie wolontariusze),

c) tradycyjny, quasi-amatorski model własnej organizacji kampanijnej (typowy dla kampanii prowadzonych przez polityków niezależnych lub grup interesu politycznego, nie dysponujących wystarczającymi środkami finansowymi) – poza politykiem lub członkami grupy, organizację tworzą osoby dobrowolnie i nieodpłatnie wykonujące oraz wspomagające działania kampanijne.

Obserwując przebieg współczesnych kampanii politycznych można (w pewnym uproszczeniu) uznać, że o ile konsulting zewnętrzny był i jest typowy dla organizowania kampanii w USA, o tyle w Europie częściej można spotkać model, w którym komórki doradcze (sztabowe) stanowią integralną część struktury organizacyjnej. Niezależnie od przyjętych w praktyce rywalizacji politycznej rozwiązań, należy mieć na uwadze to, że konsultanci polityczni stanowią całkowicie odrębną grupę zawodową, której celem jest pomoc w efektywnym i (wbrew obiegowym opiniom) zgodnym z branżowymi regułami¹³ zarządzaniu organizacją polityczną, w trakcie wszelkich działań podejmowanych na rynku politycznym. Z tego punktu widzenia doradztwo polityczne nie ogranicza się (lub nie powinno ograniczać się) tylko do okresu trwania kampanii wyborczych. Doradcy, zajmujący kluczowe pozycje w organizacji politycznej (konsultanci strategiczni),

¹³ Reguły działania są jasno określone przez prawo i branżowe kodeksy etyki – zob. kodeks największej organizacji American Association of Political Consultants, www.theapc.org/ethics.htm (dostęp 10.10.2013).

przyjmują na siebie ciężar opracowania i wdrożenia planów strategicznych, obejmujących wszystkie formy aktywności politycznej organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Ujęcie doradztwa politycznego w perspektywie strategicznej oznacza w praktyce, że ostateczny cel polityczny jest/powinien być podstawą tworzenia funkcjonalnych relacji pomiędzy aktorami politycznymi (politycy, zawodowi konsultanci) o różnych kwalifikacjach i motywach zaangażowania politycznego.

Zawodowi konsultanci polityczni, początkowo odpowiedzialni za opracowanie i koordynowanie wdrażania strategii, weszli do świata polityki *szerszą ławą* w latach 30-tych XX wieku. Wraz z aktywacją nowych kanałów komunikacyjnych, stopniowo rozpoczęła się faza specjalizacji zawodowej – profesjonalni konsultanci oraz polityczni usługodawcy zaczęli przejmować odpowiedzialność za wykonanie konkretnych, specjalistycznych zadań wynikających z planu kampanii. W tym kontekście można uznać, że pozycja doradców w strukturze organizacji politycznej/kampanijnej oraz znaczenie pełnionych funkcji doradczych wyznaczają trzy poziomy zaszeregowania środowiskowe¹⁴: 1. poziom doradców strategicznych (odpowiedzialnych za kreowanie strategii, ogólne przesłanie kampanii i koncepcji komunikowania z odbiorcami), 2. poziom doradców specjalistycznych (grupa usługodawców strategicznych świadczących kluczowe usługi decydujące o sukcesie politycznym we współczesnych kampaniach, np. doradcy medialni), 3. poziom usługodawców operacyjnych, świadczących standardowe usługi pomocnicze¹⁵ (np. druk plakatów, ulotek, techniczna obsługa stron internetowych, itp.)¹⁶. Z polskiej

¹⁴ Zob. D.W. Johnson, *Perspectives on Political Consulting*, "Journal of Political Marketing" 2002, nr 1.

¹⁵ W niektórych przypadkach znaczenie doradców tego typu wykracza poza standardowe relacje na tym poziomie. Usługodawcy operacyjni mogą wykonywać zadania/świadczyc usługi, mające kluczowe znaczenie dla końcowego rezultatu rywalizacji politycznej – jako przykład można wskazać niewielką firmę z Austin Thirteen 23, która opracowała dla sztabu B. Obamy aplikację do telefonów komórkowych, która pozwoliła na skuteczne monitorowanie i koordynowanie działań podejmowanych na finiszu amerykańskiej kampanii prezydenckiej w 2012 r.

¹⁶ Inne kryteria dywersyfikacji tej grupy (źródła doświadczenia zawodowego: rynkowe-polityczne lub zewnętrzne oraz typ obsługiwanych klientów: rządowi lub pozarządowi) przyjęła, zgodnie z koncepcją D. Farrella, R. Kolodny'ego i S. Medvica B. Dobek-Ostrowska, wyodrębniając przy tym cztery typy personelu doradczego: marketerów (konsultantów wywodzących się spoza rynku politycznego), sprzedawców (świadczących przede wszystkim usługi specjalistyczne), tradycyjnych *politicos* (doradców wywodzących się z partii politycznych i tam też zdobywających doświadczenie zawodowe) oraz strategów (wysoko kwalifikowanych specjalistów, zdobywających szlify zawodowe na rynku politycznym). Zob.: B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wrocław: Wydawnictwo

perspektywy warto odnotować, że kluczowym obszarem profesjonalnej aktywności konsultingowej jest doradztwo specjalistyczne, w szczególności komunikacyjne (poziom drugi)¹⁷.

Podstawowe znaczenie dla jakości świadczonych usług doradczych należy przypisać:

a) precyzyjnemu wyznaczeniu celu podejmowanych działań, b) zdefiniowaniu roli pełnionej przez profesjonalnych konsultantów, w tym określeniu uprawnień decyzyjnych (potencjalnego wpływu na ostateczne decyzje polityczne), c) ustanowieniu reguł funkcjonalnych relacji pomiędzy podmiotami politycznymi a doradczymi. Z punktu widzenia jakości relacji pomiędzy politykami a doradcami, istotnego znaczenia nabierają motywy świadczenia usług politycznych. Za podstawowe można uznać: lojalność partyjną, podobieństwo przekonań politycznych, przekonanie o atrakcyjności (w szerokim rozumieniu terminu) oferty politycznej partii lub kandydata, oferowane warunki finansowe. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, że w sytuacji, gdy doradztwo polityczne stało się niezależną profesją, relacja kandydat – doradca uległa skomplikowaniu, bowiem pojawia się dodatkowy czynnik motywujący, jakim jest prestiż i pozycja zawodowa danego konsultanta (każdy sukces oznacza poprawienie reputacji i pozycji w hierarchii zawodowej¹⁸). Nieco inaczej przyczyny swojej aktywności politycznej widzą sami konsultanci – w interesujących badaniach tego środowiska zawodowego, przeprowadzonych w *Pew Research Center*¹⁹, jako główne motywy świadczenia usług politycznych wymieniane są: chęć rywalizacji (32% odpowiedzi), zarobki (26%), przekonania polityczne (26%) oraz wpływ na sprawowanie władzy (9%).

W ocenie roli pełnionej przez profesjonalnych doradców w organizacjach politycznych, lub na rzecz organizacji politycznych, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na przyjętą przez dany podmiot polityczny koncepcję profesjonalizacji

Uniwersytetu Wrocławskiego 2004, s. 260-261. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na interesującą typologię polskich doradców politycznych, zaproponowaną przez B. Biskupa. Zob. B. Biskup, *Doradca polityczny. Skuteczny komunikator czy hochsztapler?*, [w:] A. Kasińska-Metryka, R. Wiszniowski (red.), *Kryzys marketingu politycznego*, Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek, 2013.

¹⁷ B. Biskup, *Rozwój doradztwa politycznego w Polsce*, [w:] K. Churska-Nowak, S. Drobczyński (red.), *Profesjonalizacja i mediatyzacja kampanii politycznych w Polsce*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe WSNHiD 2011.

¹⁸ Mechanizm ten działa także w przeciwnym kierunku – politycy lub partie wzmacniają swój wizerunek, zatrudniając znanych i wysoko cenionych konsultantów, legitymujących się znaczącymi (w odbiorze politycznym, branżowym i medialnym) osiągnięciami zawodowymi.

¹⁹ Zob. raport z badań Pew Reserch Center for the People & the Press: *“Don”t Blame Us. The Views of Political Consultants*”, [www. people-press. org/reports/](http://www.people-press.org/reports/)

(wewnętrzna, zewnętrzna lub mieszana). W przypadku zewnętrznego lub mieszanego wariantu profesjonalizacji, istotnego znaczenia nabiera podjęcie pierwotnej decyzji odnośnie wyboru: podmiotów doradczych, charakteru i zakresu świadczonych usług (od politycznego *full service*, po selektywnie dobrane usługi specjalistyczne), określenia uprawnień decyzyjnych (zakresu wpływu na organizacyjny proces decyzyjny) oraz podstawowych zasad współpracy. W tym ostatnim przypadku można wskazać cztery modelowe rozwiązania: 1. model współpracy permanentnej, 2. model współpracy długookresowej, 3. model współpracy kampanijnej oraz 4. model współpracy okazjonalnej – przy czym wskazane modele współpracy odnoszą się zarówno do grupy doradców strategicznych, jak i doradców specjalistycznych.

Niezależnie od przyjętej koncepcji współpracy z doradcami politycznymi (lub wykorzystania ich wiedzy, doświadczenia i umiejętności), konieczne wydaje się określenie tych przedsięwzięć politycznych, realizowanych w kolejnych fazach rywalizacji politycznej, w których kluczową rolę odgrywają, lub powinni odgrywać, wysoko wyspecjalizowani usługodawcy polityczni. Zasadne w tym kontekście jest odwołanie się do modelowego ujęcia współczesnych kampanii politycznych, ukierunkowanych rynkowo²⁰. Zabieg ten pozwala na wskazanie tych etapów (i podejmowanych w każdej fazie działań) współczesnych kampanii, w których profesjonalni konsultanci pełnią pierwszoplanową, czy wręcz decydującą rolę w przygotowaniu i realizacji przedsięwzięć zwiększających efektywność kampanii danego podmiotu rywalizacji politycznej.

Pomimo wysoce kontekstualnego charakteru kampanii politycznych, można przyjąć, że w modelowej kampanii da wyróżnić cztery zasadnicze etapy: prekampanijny, formułowania strategii (faza badawczo-analityczna), kampanii właściwej oraz etap postkampanijny), które są podzielone na kolejne fazy, wyznaczone przez cykl bieżących czynności kampanijnych.

Już na etapie prekampanii podejmowane są fundamentalne decyzje dotyczące kształtu organizacji kampanijnej, w tym ustalenia uprawnień decyzyjnych poszczególnych członków sztabu kampanijnego oraz zakresu i charakteru współpracy z zewnętrznymi usługodawcami politycznymi. Rozstrzygana jest przede wszystkim kwestia odpowiedzialności za opracowanie strategii kampanijnej –

²⁰ Rozumianych jako uporządkowany ciąg działań podejmowanych w danym kontekście sytuacyjnym przez indywidualnych lub zbiorowych aktorów politycznych (podmioty rywalizacji politycznej), mające na celu wywołanie pożądanego zachowania – dającego przewagę konkurencyjną – w kluczowych dla rezultatu działań segmentach elektoratu. Zob. szerzej: M. K o l c z y ń s k i, *Strategie komunikowania politycznego*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2008, s.157 nn.

możliwe opcje: 1. inicjatywa przypisana gremiom partyjnym, 2. profesjonalnym doradcom będącym członkami danej partii, 3. inicjatywa decyzyjna, scedowana na zewnętrznych doradców politycznych. Wybór trzeciej opcji jest uzależniony od: a) istnienia na rynku firm doradczych lub indywidualnych konsultantów gotowych na przeprowadzenie kompleksowych kampanii politycznych (świadczenie usług strategicznych) oraz b) posiadania przez dany podmiot rywalizacji niezbędnych środków finansowych, pozwalających na skorzystanie z politycznych usług tego rodzaju. Na tym etapie podstawowe zadania stojące przed podmiotami doradczymi sprowadzają się do: stworzenia struktury pozwalającej na efektywne zarządzanie kampanią w kolejnych fazach, wstępnego ustalenia celów kampanii, opracowania planu wstępnych badań rynku politycznego, pozwalających na uchwycenie ogólnego kontekstu kampanii oraz określenie i wyjściową charakterystykę docelowych grup oddziaływania, a także wskazanie (wybór) instytucji²¹, która będzie wykonywała badania na rzecz prowadzonej kampanii (oprócz badań podstawowych w okresie przygotowawczym także badania specjalistyczne, towarzyszące tworzeniu i wykorzystaniu poszczególnych instrumentów politycznego oddziaływania w trakcie kampanii²²).

Adaptacja i zastosowanie reguł marketingowych do praktyki politycznej (przyjęcie orientacji rynkowej przez podmioty polityczne) sprawiły, że kluczowym zasobem współczesnych kampanii politycznych stały się profesjonalnie zgromadzone zasoby informacyjne – bez nadmiernej przesady można uznać, że bez rzetelnie przeprowadzonej badawczej eksploracji rynku politycznego (zarówno jako całości, jak i kluczowych obszarów) nie jest możliwe stworzenie efektywnej strategii rynkowej, pozwalającej na dotarcie do odpowiedniej grupy wyborców z pożądaną ofertą polityczną. Innymi słowy, badacze działający na zlecenie podmiotu rywalizacji politycznej powinni, dysponując określonym budżetem, w odpowiednim czasie zgromadzić i przetworzyć informacje ważne dla

²¹ Jako podstawowe kryteria wyboru można wskazać: 1. niezbędne doświadczenie w prowadzeniu badań na rynku politycznym, 2. umiejętność elastycznej i kreatywnej współpracy z innymi członkami sztabu kampanijnego w kolejnych fazach kampanii oraz 3. dyspozycyjność badaczy (wobec potrzeb politycznego klienta, wynikających z dynamiki kampanii). Należy mieć na uwadze, że przy ograniczonej podaży usług badawczych na odpowiednio wysokim poziomie wybór profesjonalnej firmy badawczej powinien być jedną z pierwszych decyzji strategicznych.

²² Z perspektywy umiejscowienia procedur badawczych w harmonogramie działań kampanijnych można wyróżnić: badania podstawowe, których wyniki służą do opracowania skutecznej strategii, badania towarzyszące – pozwalające na bieżącą weryfikację przebiegu kampanii i ewaluację efektywności stosowanych środków, badania precyzyjne, pomagające przełożyć ogólne założenia strategiczne kampanii na plany działań taktycznych w poszczególnych segmentach rynkowych.

procesu tworzenia strategii kampanii: a) w najwyższym stopniu precyzyjne, b) merytorycznie spójne, c) z pełną świadomością, że od jakości procesu badawczego zależy powodzenie innych przedsięwzięć marketingowych (uzyskane informacje wpływają bezpośrednio na jakość/efektywność podejmowanych decyzji, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i taktycznym). Intensywność prowadzenia badań, a zarazem znaczenie roli pełnionej przez doradców badawczych, zależy w dużej mierze od: szczebla rywalizacji, konkurencyjności wyborów, statusu rynkowego podmiotu politycznego lub ogólnych trendów na rynku politycznym oraz posiadanych zasobów finansowych.

Zasadnicze cele stawiane przed konsultantami badawczymi (jak i rola pełniona przez badaczy rynkowych w sztabie kampanii) nie są – wbrew oczywistym skojarzeniom – proste do zdefiniowania. Zróżnicowanie celów (i pozycji konsultantów) zależy od przyjętej przez dany podmiot koncepcji tworzenia strategii kampanijnej i pochodnego ukierunkowania badań rynkowych. W pierwszym, tradycyjnym, wariancie działań kampanijnych, badania prowadzone są pod kątem przygotowanych przez podmiot rywalizacji politycznej wstępnych założeń strategicznych (badania rynkowe jako standardowa usługa polityczna, polegająca na uchwyceniu podstawowych parametrów rynku politycznego/obszaru rywalizacji politycznej). W drugim wariancie, typowym dla zdystansowanych ideologicznie i skrajnie rynkowo ukierunkowanych kampanii, badania są ukierunkowane na poszukiwaniu informacji, pozwalających na stworzenie wysoce kontekstowej strategii rywalizacji (badania rynkowe jako kreatywna usługa o charakterze strategicznym). Niezależnie od przyjętej koncepcji budowy strategii można uznać, że podstawowym celem badań jest precyzyjne określenie segmentów docelowych kampanii oraz zgromadzenie informacji, dzięki którym dany podmiot polityczny dotrze do wskazanych grup potencjalnych wyborców z odpowiednim przesłaniem/ofertą polityczną. Stąd też, na etapie przygotowawczym mamy do czynienia z dwoma grupami doradców: 1. badaczami sondującymi rynek polityczny w pierwszej fazie badań; podstawowe cele: a) charakterystyka sytuacji wyjściowej, b) wyodrębnienie i charakterystyka newralgicznych dla sukcesu danej kampanii segmentów politycznych, czyli docelowych grup potencjalnych wyborców, mających określone wspólne cechy – społeczne, demograficzne, psychograficzne – kierunkowo wpływające na przejawiane zachowania polityczne, c) sporządzenie listy sygnalizowanych potrzeb i oczekiwań wobec polityków, d) oszacowania pozycji rynkowej danego podmiotu oraz podmiotów konkurencyjnych w ujęciu statycznym²³ oraz dynamicznym²⁴; 2. badaczami

²³ W momencie prowadzenia badań.

testującymi rynkowo koncepcje (tworzone w miarę napływu informacji podstawowych, w drugiej fazie badań) prowadzenia kampanii (testowanie przesłania kampanii, założeń działań reklamowych, itp.).

Przedsięwzięcia badawcze realizowane w trakcie kampanii właściwej, ukierunkowane są na monitorowanie bieżących efektów kampanii oraz weryfikację stopnia efektywności podejmowanych działań (własnych i kontrkandydatów) z perspektywy kluczowych dla sukcesu wyborczego segmentów, w celu optymalnego koordynowania i kontrolowania przebiegu kampanii²⁵.

Dokonana analiza środowiska kampanijnego jest podstawą procesu formułowania ostatecznego (optymalnego w świetle uzyskanych informacji) wariantu strategii wyborczej. Nawet przyjmując, że pierwszoplanowa (inicjacyjna) rola przypada (tradycyjnie) gremiom politycznym (w tym etatowym doradcom partyjnym), należy podkreślić wzrastające znaczenie usług doradztwa strategicznego, realizowanych przez konsultantów zewnętrznych, zajmujących eksponowane pozycje w branżowej hierarchii politycznego konsultingu. Szczególnie ważne zadanie stojące przed tą grupą doradców polega na doprecyzowaniu ogólnego przesłania kampanii (stworzenie przekonującej oferty²⁶) i opracowaniu koncepcji komunikowania z poszczególnymi grupami odbiorców politycznych (przede wszystkim z docelowymi segmentami potencjalnych wyborców oraz szeroko rozumianym środowiskiem medialnym). Innymi słowy, ostatecznym rezultatem działalności doradczej jest kreacja, odpowiadającej celom i możliwościom danego podmiotu rywalizacji, długo- lub krótkookresowej strategii komunikacyjnej. W pierwszym przypadku działania konsultantów zogniskowane są na procesie pozycjonowania rynkowego oraz na przedsięwzięciach mających na celu kreację (modyfikację, podtrzymanie lub zmianę) wizerunku danego podmiotu politycznego, z przewagą działań podejmowanych z wykorzystaniem mediów masowych w tzw. czasie nieodpłatnym. Natomiast w drugim – w centrum uwagi znajdują się uporządkowane strategicznie działania, realizowane za pośrednictwem (ogół aktywności w zakresie reklamy politycznej) lub przy pomocy (ogół aktywności w zakresie *political news management*) środków masowego komunikowania. W tym kontekście można uznać, że usługi doradcze kojarzone

²⁴ Analiza trendów politycznych w dłuższej perspektywie czasowej.

²⁵ Tym samym można uznać, że jakość pracy konsultantów badawczych zależy od umiejętności właściwego rozplanowania procesu badawczego na cały okres kampanii oraz organizowania i kontrolowania procesu gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych.

²⁶ Oferta przekonująca polega na wyróżnieniu własnych propozycji na tle postulatów składanych przez inne podmioty polityczne, zarówno w skali całego rynku, jak i poszczególnych segmentów docelowych.

z przygotowaniem i prowadzeniem działań komunikacyjnych, w których wykorzystuje się możliwości współczesnych środków masowego komunikowania (przede wszystkim telewizji oraz Internetu), w decydujący sposób wpływają na jakość i efektywność kampanii politycznych. Co więcej, wraz z doskonaleniem możliwości technologicznych usługi te nabierają wysoce specjalistycznego charakteru, wykraczającego daleko poza tradycyjne dostosowanie schematu oddziaływań kampanijnych do tzw. logiki mediów.

Podstawą skuteczności działań doradców komunikacyjno-medialnych jest pochodną:

1. rutynowej pracy badawczej w okresie poprzedzającym kampanię właściwą, dzięki której gromadzone są informacje umożliwiające: a) poprawne określenie i charakterystykę segmentów odbiorczych, b) precyzyjne zdefiniowanie celów kampanii medialnej w wyznaczonych grupach odbiorczych, c) wybór odpowiednich (z perspektywy celu i charakteru grupy odbiorczych) medialnych nośników oferty politycznej, d) opracowania głównego przesłania kampanii;

2. stworzenia odpowiedniego planu działań medialnych – należy ustalić skorelowany z ogólną strategią kampanii terminarz działań, prowadzonych przy pomocy środków masowego komunikowania;

3. umiejętności nawiązania i utrzymywania produktywnych/efektywnych relacji z nadawcami medialnymi (i/lub poszczególnymi dziennikarzami) – związek pomiędzy politykami (organizacjami kampanijnymi)/doradcami politycznymi a dziennikarzami (środkami masowego przekazu) powinien opierać się na zasadzie obopólnych korzyści (media oferują czas i miejsce – politycy wartościowe, z punktu widzenia komercyjnych interesów nadawców medialnych, informacje²⁷);

4. odpowiedniego poziomu wiedzy na temat funkcjonowania współczesnych mediów masowych – zwłaszcza konsekwencji procesów komercjalizacji i tabloidyżacji współczesnych mediów informacyjnych (stąd wielu konsultantów posiada doświadczenia dziennikarskie).

W tym kontekście można przyjąć, że efektywność długookresowych oddziaływań komunikacyjnych jest w istocie rezultatem procesu zarządzania relacjami z nadawcami medialnymi/dziennikarzami, natomiast działania krótkookresowe – bieżącego zarządzania informacjami oraz jakości własnych przedsięwzięć reklamowych (ze względu na wysokość ponoszonych nakładów produkcja i emisja re-

²⁷ Warto odnotować interesujące rozważania Thomasa Quinn'a w tym zakresie; T. Quinn, *Spin doctors and political news management: A rational-choice „exchange” analysis*, „British Politics” 7(2012), nr 3.

klam politycznych jest/powinna być, od strony badawczej, najbardziej precyzyjnie przygotowaną operacją rynkową w dzisiejszych kampaniach politycznych).

Współczesne podmioty rywalizacji politycznej działają w złożonym, podlegającym procesowi dynamicznych zmian (społecznych, kulturowych, technologicznych), środowisku rynkowym, próbując wypracować formułę elastycznej adaptacji do zachodzących w otoczeniu przeobrażeń. Z pewnością jednym z kluczowych wyznaczników ewolucyjnej transformacji do wysoce konkurencyjnego, silnie zmediatyzowanego i podzielonego odbiorczo otoczenia politycznego, jest postępująca profesjonalizacja partii politycznych oraz pozostałych podmiotów rywalizacji politycznej/wyborczej. Obiektywne przesłanki profesjonalizacji wynikają także z upowszechnienia się marketingowych wzorców rywalizacji politycznej, dla których kluczowym zasobem organizacji politycznej są informacje, zarówno te gromadzone w trakcie kształtowania strategii politycznej/wyborczej, jak i te dystrybuowane do poszczególnych docelowych grup odbiorczych w trakcie kampanii. W tym rozumieniu obserwowany trend do powierzania głównej roli w procesie gromadzenia, interpretacji, tworzenia i dystrybucji informacji profesjonalnym doradcom/usługodawcom politycznym, można uznać jako obiektywną konsekwencję procesu transformacji strategiczno-strukturalnej podmiotów działających na rynkach politycznych w państwach demokratycznych.

BIBLIOGRAFIA

- Baines P., Lynch R.: The Context, Content and Process of Political Marketing Strategy, "Journal of Political Marketing" 2005, nr 2/3.
- Biskup B.: Doradca polityczny. Skuteczny komunikator czy hochsztapler?, [w:] *Kryzys marketingu politycznego*, red. A. Kasińska-Metryka, R. Wiszniowski, Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek 2013.
- Biskup B.: Rozwój doradztwa politycznego w Polsce, [w:] *Profesjonalizacja i mediatyzacja kampanii politycznych w Polsce*, red. K. Churska-Nowak, S. Drobczyński, Poznań: Wydawnictwo Naukowe WSNHiD 2011.
- Dobek-Ostrowska B.: Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego 2004.
- Esser F., Reinemann C., Fan D.: *Spin Doctoring in British and German Election Campaigns*, "European Journal of Communication" 2000, nr 2.
- Farrell D.M., Webb P.: Political Parties as Campaign Organizations, [w:] *Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Democracies*, ed. R.J. Dalton, M.P. Wattenberg, Oxford: Oxford University Press 2002.
- Gibson R., Römmle A.: A Party-Centered Theory of Professionalized Campaigning, "The Harvard International Journal of Press/Politics" 2001, nr 4.

- Harmel R., Janda K.: An Integrated Theory of Party Goals and Party Change, "Journal of Theoretical Politics" 1994, nr 3.
- Herbut R.: Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego 2002,
- Holtz-Bacha Ch.: Professionalization of Political Communication: The Case of the 1998 SPD Campaign, "Journal of Political Marketing" 2002, nr 4.
- Johnson D.W.: Perspectives on Political Consulting, "Journal of Political Marketing" 2002, nr 1.
- Kolczyński M.: Strategie komunikowania politycznego, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2008.
- Negrine R., Mancini P., Holtz-Bacha Ch., Papathanassopoulos S. (eds.): The Professionalisation of Political Communication, Bristol-Chicago: Intellect Books 2007.
- Quinn T.: Spin doctors and political news management: A rational-choice „exchange” analysis, "British Politics" 7(2012), nr 3.
- Tenscher J., Mykkänen J.: Transformation in second-order campaigning: A German-Finnish comparison of campaign professionalism in the 2004 and 2009 European parliamentary elections, "Central European Journal of Communication" 6(2013), No 2(11).
- Weber M.: Gospodarka i społeczeństwo, Warszawa Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.

Materiały dokumentalne:

Raport Pew Reserch Center for the People & the Press: "Don't Blame Us. The Views of Political Consultants", [www. people-press. org/reports/](http://www.people-press.org/reports/)

WIODĄCE OBSZARY DORADZTWA POLITYCZNEGO

Streszczenie

Pojawienie się nowej kategorii graczy na scenie politycznej, tj. zawodowych konsultantów/doradców politycznych, oraz rozwój zjawiska profesjonalnego doradztwa politycznego czy też szerzej, branży usług w zakresie kampanii politycznych ma swoje podłoże w obiektywnych wymogach racjonalnego, maksymalnie efektywnego wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych i technicznych), które pozostają w dyspozycji wielorakich organizacji politycznych w trakcie prowadzenia przez nie projektów kampanii politycznych w złożonym i niestabilnym środowisku politycznym. Warty uwagi jest także fakt, iż pomimo rozwiązań przyjętych w dotychczasowej praktyce politycznej, doradcy polityczni przekształcili się w odrębną grupę zawodową, której celem jest niesienie pomocy we wszystkich działaniach realizowanych na rynku politycznym w sposób efektywny i zgodny z regułami zarządzania organizacjami politycznymi. Specjalną rolę pełnią ci konsultanci, którzy uczestniczą w procesie pozyskiwania, przetwarzania i dystrybucji informacji (czyli konsultanci w zakresie zarządzania wiedzą i komunikacją medialną)

Słowa kluczowe: wybory, kampanie polityczne, doradztwo polityczne, badania rynkowe, komunikowanie polityczne.

Tłumaczył: *Konrad Klimkowski*

PIVOTAL AREAS OF POLITICAL CONSULTANCY

Summary

The emergence of a new category of political actors - professional consultants or political advisors and the development of political advice industry as well as the wider political or campaign services was caused by the objective requirements of a rational and maximally efficient use of resources (human, financial and technological) that are at the disposal of the various political entities in the campaigns and projects carried out in a complex and turbulent political environment. Also worth considering is that in spite of solutions developed by political practice, political consultants are completely distinct professional group, whose aim is to assist in the effective and compliant way with industry rules of political organization management during all activities carried out on the political market. A special role is dedicated to consultants participating in the process of acquiring, processing and distribution of information (for research and media-communication consultants).

Key words: elections, political campaigns, political consultancy, market research, political communication.