

ks. Rafał Leśniczak*
Uniwersytet Kardynała Stefana
Wyszyńskiego w Warszawie

**Strategie zarządzania
procesami komunikowania
instytucjonalnego
VIII edycji Festiwalu
Katolickiej Nauki
Społecznej w Weronie**

III Idea Festiwalu. Komunikowanie instytucjonalne

Katolicka nauka społeczna (KNS) stanowi obszar spotkania wielu dyscyplin naukowych, m.in. teologii moralnej, socjologii, nauk o polityce, ekonomii. Kościół formułuje swój głos w debacie publicznej, odnosząc się choćby do znanych i podstawowych zasad życia społecznego, jak zasada solidarności, pomocniczości czy dobra wspólnego. Wolfgang Ockenfels zauważa, że zasadnicze orientacje normatywnych treści katolickiej nauki społecznej są możliwe do przyjęcia przez rozum ludzki¹. Katolicka nauka społeczna stanowi bowiem „próbę prezentacji wartości i zasad, które nie tylko zostały objawione wierze, ale które są możliwe do przyjęcia przez rozum”². Dlatego też nauczanie Kościoła w obszarze życia społecznego obejmuje takie zagadnienia jak: prawa człowieka, pozytywne wartości pokojowe, zasady społeczne, solidarność, pomocniczość, dobro wspólne³. Katolicy, m.in. poprzez zaangażowanie w stowarzyszeniach katolickich, dokonują ważnej próby przejścia od teorii do *praxis*, od nauczania do wdrażania w życie zasad KNS. Jest to doniosłe świadectwo, ponieważ może pomóc przezwyciężyć stereotyp o tym, że życie i rzeczywistość

* <https://orcid.org/0000-0003-0099-4327>

¹ W. Ockenfels, *Zarys katolickiej nauki społecznej. Wprowadzenie*, tłum. A. Dylus, Warszawa 2008, s. 32.

² Tamże.

³ T. Nakielski, *Zasady życia społecznego według katolickiej nauki społecznej*, „Forum Politologiczne” 2012, nr 14, s. 257–274.

polityczna dosyć daleko odbiegają od ideału deklaratywnego, zaś praktyka najczęściej „odstaje” od teorii⁴.

Jedną z ważnych inicjatyw potwierdzających troskę Kościoła, zarówno laikatu, jak i duchownych, o to, aby nauka społeczna Kościoła była żywo obecna w otaczającym świecie, jest Festiwal Katolickiej Nauki Społecznej. Wydarzenie to, organizowane od 2011 roku rocznie w Weronie przez Fundację *Segni Nuovi*, ma na celu rozszerzanie horyzontów poznawczych w zakresie nauki społecznej Kościoła⁵. Impreza gromadzi około 5 tys. uczestników, biorą w niej udział ludzie młodzi, uczniowie szkół średnich, studenci, naukowcy, przedstawiciele świata biznesu. Festiwal jest wyrazem interesowania się Kościoła życiem społecznym oraz dowodzi, że Kościół ma również liczący się głos w dyskursie publicznym i zajmuje czytelne stanowisko wobec problemów społecznych⁶. W dniach 22–25 listopada 2018 roku w Weronie odbyła się VIII edycja Festiwalu KNS, którego ideą przewodnią był temat: *Il rischio della libertà (Ryzyko wolności)*⁷.

Niniejszy tekst jest próbą oceny strategii zarządzania komunikowaniem instytucjonalnym tejże edycji festiwalu. Wykorzystano metodę analizy i syntezy. W zamyśle autora artykuł może stanowić wstęp do obszerniejszego studium dotyczącego wizerunku Festiwalu KNS.

Richard Dolphin twierdzi, że komunikowanie instytucjonalne jest procesem, który tłumaczy tożsamość na wizerunek⁸. A zatem jego celem jest takie działanie, aby pomiędzy tożsamością a wizerunkiem można było postawić znak równości⁹. Komunikowanie instytucjonalne

⁴ A. Zadroga, *Podatki z perspektywy katolickiej nauki społecznej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2013, nr 1, s. 164.

⁵ *Festival della Dottrina Sociale*, <http://www.segginuovi.org/festival.php> [dostęp 19.05.2019].

⁶ A. Staniaszek, *KNS ewangelizacją życia społecznego (rozm. z ks. prof. S. Skoblem)*, „E-civitas.pl” 2017, nr 10, s. 6–7, http://e-civitas.pl/wp-content/uploads/2017/10/Na-E-civitas_pazdziernik.pdf [dostęp 19.05.2019].

⁷ *Il rischio della libertà*, <https://www.dottrinasociale.it/festival/edizioni> [dostęp 19.05.2019].

⁸ R. Dolphin, *The Fundamentals of Corporate Communication*, London 2000, s. 42–44; R. Dolphin, *Corporate reputation – a value creating strategy. Corporate Governance*, „The International Journal of Business in Society” 2004, no. 4.3, s. 77–92.

⁹ J.M. Mora, *Strategic management of communication in the Church*, [w:] *Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa: nuove sfide, nuove proposte. Atti del 5° Seminario professionale sugli uffici comunicazione della Chiesa*, eds. J.M. Mora, D. Contreras, M. Caroggio, Roma 2007, s. 36; S. Sandhu, *Strategic communication: An institutional perspective*, „International Journal of Strategic Communication” 2009, no. 3.2, s. 72–92; J.C. Lammers, *How institutions communicate: Institutional messages, institutional*

jest procesem realizującym się w czasie i przestrzeni. Wielu teoretyków wskazuje istotne elementy strategii zarządzania procesami komunikowania instytucjonalnego, które pozwalają ocenić stan organizacji w perspektywie komunikologicznej. Należą do nich m.in.: zgodność z deklarowaną tożsamością instytucji, stopień urzeczywistnienia tożsamości instytucji w życiu i kulturze, zdolność tworzenia dyskursu, podstawowe cechy nadawcy wyrażające się w procesach komunikowania (wiarygodność i relewancja przekazu), podejmowanie inicjatyw, czynny udział w projektach, troska o relacje wewnątrzinstytucjonalne¹⁰. Alberto Pastore i Maria Vernuccio odczytują komunikowanie instytucjonalne jako proces, którego etapem finalnym jest reputacja instytucji. Włoscy badacze wymieniają następujące etapy komunikowania instytucjonalnego: tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*), wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*), oczekiwania interesariuszy (*expectations of stakeholders*), reputacja przedsiębiorstwa (*corporate reputation*)¹¹. Kwestia strategii zarządzania komunikacją jest zatem zagadnieniem złożonym, kompleksowym i jej skuteczność w dużej mierze uzależniona jest od kompatybilności poszczególnych etapów komunikowania¹².

III Strategia zarządzania komunikowaniem instytucjonalnym VIII edycji Festiwalu KNS

Tożsamość instytucji

Znajomość własnej tożsamości stanowi pierwszy, podstawowy i konieczny krok w skutecznym komunikowaniu. Instytucja powinna zdobyć wiedzę dotyczącą własnego pochodzenia, historii, misji i cech charakterystycznych. Błędem byłoby traktowanie przez instytucję komunikowania instytucjonalnego w izolacji od kwestii tożsamości¹³.

logics, and organizational communication, „Management Communication Quarterly” 2011, no. 25.1, s. 154–182.

¹⁰ J.M. Mora, *Strategic management ...*, s. 35–53.

¹¹ A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Adria 2008, s. 56.

¹² A. Waszkiewicz, *Wizerunek jako komunikowane znaczenie i atrybut organizacji*, „Studia Medioznawcze” 2011, nr 1(44), s. 98–108.

¹³ A. Strauss, *Mirrors and Masks: The Search for Identity*, London 2017; R. Boland, R. Tenkasi, *Perspective making and perspective taking in communities of knowing*, „Organization Science” 1995, no. 6.4, s. 350–372.

Festiwal KNS jest zintegrowanym projektem chrześcijańskiej formacji społecznej w zakresie doktryny społecznej Kościoła. Stanowi on przestrzeń dyskusji i refleksji środowisk reprezentujących świat pracy, osób zaangażowanych w sferze społecznej i publicznej odpowiedzialności. Festiwal służy realizacji dwóch podstawowych celów: zaangażowanie na rzecz promocji katolickiej koncepcji dobra wspólnego oraz promocję nauczania Kościoła, dotyczącą szerokiej optyki spojrzenia na ludzki humanizm¹⁴.

Twórcy projektu deklarują m.in. głębokie przekonanie, że wartości chrześcijańskie wskazują prawdę o człowieku oraz stanowią fundament dialogu społecznego; konieczność podjęcia odpowiedzialności za sprawy społeczne odczytywanej w duchu zobowiązania, z którego nie można zrezygnować, ponieważ wyraża istotę tożsamości chrześcijanina świeckiego. W opinii organizatorów Festiwalu KNS, zaangażowanie na rzecz realizacji celów imprezy może domagać się osobistych wyrzeczeń oraz przyjęcia postawy braku jakiegokolwiek oczekiwania rekompensaty za poniesiony trud na rzecz celów projektu¹⁵.

Organizatorzy VIII edycji Festiwalu KNS, koncentrując uwagę odbiorców na kwestii współczesnych zagrożeń wolności, zwrócili uwagę na jej chrześcijańskie punkty odniesienia – na ścisłą relację wolności i godności ludzkiej, na kwestię stereotypizacji. Uwzględniono przykłady współczesnych sytuacji, w których jest zagrożona ludzka wolność, m.in. poprzez niesprawiedliwość społeczną, wojny i dyskryminację¹⁶.

Sylwetki prelegentów oraz ich referaty jednoznacznie potwierdzały chrześcijański sposób patrzenia na kwestie zagrożeń wolności, zgodny z doktryną społeczną Kościoła. Papież Franciszek skierował specjalne przesłanie do uczestników festiwalu, które w pierwszym dniu obrad (22.11.2018) zostało zaprezentowane na sali plenarnej¹⁷. Oprócz apostołskiego słowa biskupa Rzymu, katolicki charakter festiwalu potwierdzili czynnym udziałem w festiwalu m.in.: Giuseppe Zenti, bp Werony, Gjergj Meta, bp Rrëshen, bp Stefano Russo, sekretarz Konferencji Episkopatu

¹⁴ *Il progetto. Essere lievito nella società*, <https://www.dottrinasociale.it/chi-siamo/il-progetto> [dostęp 19.05.2019].

¹⁵ „Passione per la causa cattolica e passione per la promozione del bene comune: con questa espressione – oggi certamente non di moda, anzi in qualche modo sospettata, e però permanentemente provocante – è da intendere l'intreccio dei seguenti elementi: la convinzione profonda che i valori cristiani, quali presentati dalla Dottrina Sociale della Chiesa cattolica, identificano la *verità dell'uomo* e il tessuto etico fondante la società tra gli uomini [...]” (*Il progetto...*).

¹⁶ *Il rischio...*

¹⁷ *Il messaggio di Papa Francesco per l'VIII Festival della Dottrina Sociale*, <https://www.youtube.com/watch?v=IHK5WenJLY8> [dostęp 19.05.2019].

Włoch, czy też Mario Toso, bp diecezji Fænza-Modigliana¹⁸. Współorganizatorami festiwalu były również organizacje o profilu katolickim, np. Fondazione G. Toniolo, Fondazione Cattolica Assicurazioni, Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti¹⁹. Należy zauważyć, że w poszczególnych kwestiach programu festiwalu potwierdzano, że KNS jako swoisty kontekst debaty jest najistotniejszym punktem odniesienia w podejmowanych dyskusjach z różnych dyscyplin naukowych (ekonomii, politologii, socjologii, teologii).

Stopień urzeczywistniania tożsamości instytucji w życiu i kulturze

Tożsamość instytucji nie może pozostać martwą formułą, jedynie „na papierze”, nie można jej zatem pojmować jako wyłącznie stanu deklaratywnego wyrażonego w formie spisu pryncypiów danej instytucji. Tożsamość powinna niejako wyciskać swoje piętno w życiu i we wszelkich przedsięwzięciach kształtujących kulturę instytucji²⁰. Powinna być ona przeżywana i komunikowana w życiu i kulturze. Chodzi zatem o postawę koherencji, zbieżności, równowagi między deklaratywnością i jej urzeczywistnianiem²¹.

O VIII edycji Festiwalu KNS w Weronie można powiedzieć, że połączyła poziom deklaratywności i urzeczywistnienia. Wydarzenie to stało się okazją do prezentacji praktycznych sposobów wdrażania doktryny społecznej Kościoła w życiu, do których należą prezentacja działalności (np. w formie banerów, stoisk, wystaw, publikacji) wielu przedsiębiorców i firm komercyjnych, które wdrażają zasady KNS, także *non profit* (*senza scopo di lucro*), np. GRAFISER. Industrie grafiche, Iccrea Banca,

¹⁸ Al via l'ottava edizione del Festival della Dottrina Sociale della Chiesa "IL RISCHIO DELLA LIBERTÀ" il tema al centro delle quattro giornate, https://www.dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/1_CS_LANCIO_FDSC_2018.pdf [dostęp 19.05.2019]; Al via l'ottavo Festival della Dottrina Sociale della Chiesa: il video messaggio di Papa Francesco apre la serata inaugurale, https://www.dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/1c_Generale_FDSC_2018_POST_CONFERENZA.pdf [dostęp 19.05.2019].

¹⁹ Il rischio...

²⁰ J.M. Mora, *Strategic management...*, s. 38.

²¹ L. Dobusch, D. Schoeneborn, *Fluidity, identity, and organizationality: The communicative constitution of Anonymus*, „Journal of Management Studies” 2015, no. 52.8, s. 1005–1035; L. Holck, S.L. Muhr, F. Villesèche, *Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice*, „Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal” 2016, no. 35.1, s. 48–64.

Cooperativa Sociale Cercate O.N.L.U.S, Coldiretti, Pomi, Ferrarini, Ave Sani²², czy też tygodniowe kursy formacji permanentnej dla dzieci, młodzieży, dorosłych oraz ludzi nauki, odbywające się rokrocznie w Sfruz we włoskim Trydencie²³.

Wymiar formacyjny urzeczywistnia ponadto Scuola per l'alta dirigenza in Dottrina Sociale della Chiesa, w której prace zaangażowani są m.in. Marco Vitale (Fondo Italiano d'Investimento delle Piccole e Medie Imprese), Paolo Bedoni (Cattolica Assicurazioni), Paolo del Debbio (Mediaset), Claudio Gentili (Rivista La Società), Sergio Gatti (dyrektor Generale Federcasse), Alessandro Nitti (Imprenditore Sociale)²⁴. Należy zauważyć, że VIII edycji Festiwalu KNS w Weronie towarzyszy całoroczna praca szkoły formacji dla przedsiębiorców, menedżerów i odpowiedzialnych za strategię oraz projekty na rzecz dobra wspólnego (Scuola di formazione per l'alta dirigenza in dottrina sociale della Chiesa. Ottava edizione 2018/2019), której ważnym celem jest skonfrontowanie teorii dotyczącej KNS ze świadectwami osób zaangażowanych w realizację w praktyce postulatów doktryny społecznej Kościoła²⁵. Inicjatywa ta podejmowana jest zasadniczo przez świeckich; jej sekretarzem jest Tiziana Massaroni, do komitetu organizacyjnego należą natomiast Vincenzo Antonelli, Francesco De Meo, Andrea Gumina, Cinzia Rossi²⁶. Fakt podjęcia przez laikat odpowiedzialności za wdrażanie w życie KNS powinno się także odczytywać jako urzeczywistnianie posoborowej wizji Kościoła, polegającej na „swoistym” odklerykalizowaniu instytucji eklezjalnej i ukazaniu zadań w Kościele, do których wezwani są świeccy²⁷.

²² *Il rischio...*

²³ *Attività estive*, <https://www.dottrinasociale.it/proposta-formativa/gruppi/attivita-estive> [dostęp 19.05.2019]; *Fondazione Segni nuovi. Investire in formazione. Programma estate 2019*, https://www.dottrinasociale.it/images/proposta_formativa/Programma_estate_2019.pdf [dostęp 19.05.2019].

²⁴ *Scuola per l'alta dirigenza in Dottrina Sociale della Chiesa*, <https://www.dottrinasociale.it/proposta-formativa/scuola/presentazione> [dostęp 19.05.2019]; *Comitato Scientifico e Relatori Scuola di Formazione*, <https://www.dottrinasociale.it/proposta-formativa/scuola/comitato-scientifico-e-relatori> [dostęp 19.05.2019].

²⁵ *Scuola di formazione per l'alta dirigenza in dottrina sociale della Chiesa. Ottava edizione 2018/2019*, https://www.dottrinasociale.it/images/scuola/programmi/Scuola_DSC-8a_edizione_2018-2019_revB.pdf [dostęp 19.05.2019].

²⁶ Tamże.

²⁷ R. Biel, *Das Rahnersche Postulat der Entklerikalisierung der Kirche und seine Theologie der Laien*, „Roczniki Teologiczne” 2017, nr 6(62), s. 21–32.

Zdolność tworzenia dyskursu

Proces przejścia od teorii do *praxis*, w związku z implementacją doktryny społecznej Kościoła, domaga się właściwego sposobu wyrażenia własnej tożsamości i zdolności zakomunikowania innym tego, co ważne i relewantne, na sposób zrozumiały, z wykorzystaniem właściwych słów i sposobów argumentacji. Chodzi zatem o zdobycie i właściwe użycie kompetencji komunikacyjnej przez osobę zaangażowaną w proces komunikowania instytucjonalnego, ale również o sposób recepcji przekazu przez odbiorcę²⁸. Dla dokładnego określenia kompetencji komunikacyjnych warunkiem koniecznym byłoby przeprowadzenie badań ankietowych, w których do zmiennych zależnych należałoby włączyć m.in. staż i regularność korzystania z mediów tradycyjnych i nowych mediów, sposób wykorzystania narzędzi i sprzętu elektronicznego, poziom krytycznej oceny informacji, zasadność i adekwatność źródeł w poszukiwaniu informacji, zdolność rozpoznania wiarygodności informacji, zdolność rozróżniania między opinią a faktem²⁹.

Wiarygodność i relewancja jako cechy dobrego nadawcy przekazu

Odbiorca może zaakceptować komunikat nadany przez instytucję jedynie wówczas, kiedy nadająca go organizacja lub osoba są wiarygodne. Wiarygodność bazuje na prawdomówności i integralności moralnej osoby. Kłamstwa instytucji lub same podejrzenia o przyjęcie przez instytucję postawy ukrywania prawdy udaremniają skuteczność procesów komunikowania instytucjonalnego³⁰. Ważną rolę budowania wiarygodności instytucji w oczach opinii publicznej odgrywają tacy pośrednicy jak:

²⁸ J. Bielecka-Prus, *Problem kontekstu w teoriach komunikowania społecznego*, „Studia Socjologiczne” 2012, nr 1, s. 19–37; E. Malinowska, *Dyskurs instytucjonalny w Polsce – dobre i złe praktyki komunikacyjne*, „Res Rhetorica” 2016, nr 3(3), s. 33–43.

²⁹ Por. P. Siudai in., *Dzieci Sieci 2.0. Kompetencje komunikacyjne młodych*, Gdańsk 2013.

³⁰ J.M. Mora, *Strategic management...*, s. 40; M. Czajkowska, *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, C. Sikorski, Warszawa 2014, s. 204–232; M. Czajkowska, *Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 409–420.

dziennikarze, eksperci, niezależni obserwatorzy³¹. Relewancja wyraża się w podjęciu tematów relewantnych, czegoś, co jest ważne i interesujące dla odbiorców. W kontekście dychotomii *locutio – illuminatio* opisujących dwie możliwe drogi komunikowania, autorstwa Josepha Piepera, relewancja odnosi się do *illuminatio*, czyli do czegoś, co rzuca nowe światło na analizowane kwestie i pomaga odbiorcom zrozumieć rzeczywistość w nowy sposób³².

VIII edycja Festiwalu KNS stała się tematem agendy medialnej we Włoszech. Agencje prasowe oraz reprezentanci mediów, zarówno katolickich, jak i świeckich, nie pominęli w swoich relacjach teoretycznego namysłu uczestników festiwalu w Weronie nad doktryną społeczną Kościoła oraz jej praktycznymi konsekwencjami³³.

Eksperti reprezentujący dyscypliny teologii, ekonomii, socjologii czy politologii uczestniczyli czynnie w werońskim wydarzeniu. To dowodzi interdyscyplinarnego spojrzenia na sprawę KNS i troski organizatorów o kompetentny głos w namyśle teoretycznym i praktycznym. Organizatorzy zadbali o to, aby wydarzenie to było dokładnie relacjonowane na stronie internetowej festiwalu³⁴. Zostało powołane także biuro prasowe festiwalu, zaś w specjalnej zakładce internetowej wskazano dane osób odpowiedzialnych za kontakty z mediami³⁵.

W kontekście VIII edycji Festiwalu KNS można mówić o relewancji, ponieważ wydarzenie to rzuciło nowe światło na problem zagrożeń wolności w kontekście doktryny społecznej Kościoła. Na dowód tego,

³¹ M. Szyszka, *Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej w mediach*, Warszawa 2012, s. 91–144.

³² J. Pieper, *La fe ante el reto de la cultura contemporánea*, Madrid 1980, s. 132 (cyt. za: J.M. Mora, *Strategic management...*, s. 41).

³³ *Festival dottrina sociale: Verona, il 22 novembre il rischio della libertà nelle parole di p. Ramzi Sidawi (Terra Santa) e mons. Gjergi Meta (Albania)*, <https://www.agensir.it/quotidiano/2018/11/14/festival-dottrina-sociale-verona-il-22-novembre-il-rischio-della-liberta-nelle-parole-di-p-ramzi-sidawi-terra-santa-e-mons-gjergi-meta-albania/> [dostęp 19.05.2019]; *Verona, le parole del Papa aprono l'ottava edizione del Festival della Dottrina sociale*, <https://www.lastampa.it/2018/11/21/vaticaninsider/verona-le-parole-del-papa-aprono-lottava-edizione-del-festival-della-dottrina-sociale-wzDfQ3V4EUvQAfhrWe7Pgl/pagina.html> [dostęp 19.05.2019]; *La libertà al centro del Festival della Dottrina Sociale della Chiesa di Verona*, <http://www.veronasera.it/attualita/festival-dottrina-sociale-chiesa-verona-21-novembre-2018.html> [dostęp 19.05.2019].

³⁴ W zakładce „Cartella stampa 2018” można odnaleźć dokładny raport z poszczególnych etapów festiwalu: <https://www.dottrinasociale.it/festival/comunicati-stampa> [dostęp 19.05.2019].

³⁵ *Press – Comunicazione*, <https://www.dottrinasociale.it/festival/comunicati-stampa> [dostęp 19.05.2019].

warto wspomnieć wybrane tematy wygłoszonych referatów: prof. Rocca Pezzimentiego (Università Lumsa) – *La DSC tra magistero e pensiero*, prof. Daniele'a Ciravegny (Università Torino) – *Un nuovo modello di società e di economia a partire dalla DSC?*, czy też prof. Stanisława Skobla (UKSW) – *Scuola di libertà – Il 2° Festival della DSC a Varsavia*³⁶.

Zarządzanie informacją – zintegrowana komunikacja

Badacze komunikacji marketingowej wyróżniają dwa ważne rodzaje komunikowania instytucji: komunikowanie formalne i nieformalne. Te dwie grupy działań bywają łącznie nazywane komunikacją zintegrowaną (*integrated communication*), którą adaptuje się także w ocenie zarządzania procesów komunikacji organizacji obywatelskich, pozarządowych, *non profit*³⁷. Do cech komunikacji formalnej można zaliczyć następujące: odbywa się w zamkniętym okresie, ma określony budżet, wykonawca jest określony, jest działaniem akcyjnym. Z kolei komunikacja nieformalna odbywa się w sposób ciągły, nie ma określonego budżetu, wykonawca może nie być określony, jest często działaniem codziennym, nieakcyjnym³⁸.

W kontekście zarządzania informacją przez organizatorów VIII edycji Festiwalu KNS można stwierdzić wykorzystanie zarówno działań promocyjnych wydarzenia (komunikacja formalna), jak i różnych form komunikacji nieformalnej. Działania *public relations* obsługiwało biuro prasowe, którego koordynatorami byli Lucia Vesentini i Andrea Accordini³⁹. Na oficjalnej stronie internetowej festiwalu były dostępne szczegółowe komunikaty prasowe relacjonujące przebieg imprezy, uzupełnione o materiały wideo oraz fotografie⁴⁰. W promocji festiwalu od strony formalnej brali udział m.in. Paolo Bedoni (dyrektor Cattolica Assicurazioni), Adriano Vincenzi (koordynator Festiwalu KNS), Federico Sboarina (burmistrz Werony), przedsiębiorstwa Fondazione Segni Nuovi, Fondazione Cattolica

³⁶ VIII Festival DSC. Il rischio della libertà. Programma, http://dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/Programma_Festival_DSC_2018-15.pdf [dostęp 19.05.2019].

³⁷ R. Blakeman, *Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation*, Lanham, MD 2018.

³⁸ M. Rydel, *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2004, nr 179, s. 356.

³⁹ Press – Comunicazione, <http://dottrinasociale.it/festival/comunicati-stampa> [dostęp 19.05.2019].

⁴⁰ Foto, <http://dottrinasociale.it/media-foto-video/foto> [dostęp 19.05.2019]; Video, <http://dottrinasociale.it/media-foto-video/video> [dostęp 19.05.2019].

Assicurazione, Circolo NOI Liveto, UCID, Confcooperative, ACAI, Gruppi della Dottrina Sociale della Chiesa, Collegamento Sociale Cristiano, Movimento Studenti Cattolici. Głównym sponsorem VIII edycji festiwalu w Weronie była firma ubezpieczeniowa Gruppo Cattolica Assicurazioni⁴¹. Jeśli chodzi o komunikację nieformalną, należałoby wspomnieć o działaniach charytatywnych i formacyjnych, o lobbingu, o trosce dotyczącej zawartości i wyglądu dokumentów firmowych, wysokich kompetencjach etycznych oraz profesjonalnych osób zaangażowanych w organizację i promocję, o czasopiśmie naukowym „La Società” promującym KNS oraz festiwal, o spotkaniach nieformalnych, sylwetkach osób wygłaszających referaty, np. prof. Oreste’a Bazzichiego, prof. Rocca Pezzimentiego, prof. Daniele’a Ciravegny⁴².

Podjęmowanie inicjatyw

Komunikowanie tożsamości instytucji nie oznacza jej wynajdywania, wymyślania, tworzenia, a raczej postawę aktywności w komunikowaniu jej rzeczywistego stanu, aby inni mogli ją właściwie odczytywać i rozumieć. Instytucja nie powinna zadowolić się jedynie polityką przyjmowania reaktywnych, petryfikowanych postaw i strategii w obszarze komunikacji, ale promować postawę interakcji, dialogu, otwartości, wyrażającej się w podejmowaniu inicjatywy „wychodzenia na zewnątrz”⁴³. Odpowiedzialni za strategie komunikowania powinni być ludźmi przedsiębiorczymi, zwróconymi w przyszłość i zdolnymi przezwyciężyć trudności⁴⁴.

Z VIII edycją Festiwalu KNS związanych jest wiele działań potwierdzających przyjęcie postawy dialogu oraz podejmowania wielorakich inicjatyw przez odpowiedzialnych za strategie komunikowania festiwalu, do których można zaliczyć m.in.:

⁴¹ CS 2 *Apertura Internazionale Festival*, http://dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/Apertura_Internazionale_2018.pdf [dostęp 19.05.2019];

⁴² *Festival della Dottrina Sociale della chiesa: “Il rischio della libertà”*, <https://veronasettegiorni.it/attualita/festival-della-dottrina-sociale-della-chiesa-il-rischio-della-liberta/> [dostęp 19.05.2019].

⁴³ L. Korporowicz, *Zarządzanie a komunikacja międzykulturowa – ku nowym horyzontom interakcji społecznych*, „Problemy Zarządzania. Zarządzanie Międzykulturowe” 2009, nr 7.3(25), s. 7–25; D. Szwejca, *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 324–326.

⁴⁴ J.M. Mora, *Strategic management...*, s. 49.

- działania na rzecz pokoju i współpracy między wyznawcami trzech wielkich religii monoteistycznych oraz działania wspierające wdrażanie zasad katolickiej nauki społecznej na terenach byłego reżimu komunistycznego w Albanii⁴⁵;
- podjęcie tematów dyskryminacji i wykorzystywania kobiet we współczesnych cywilizacjach zachodnich⁴⁶;
- podjęcie dyskusji, moderowanej przez prof. Vincenza Antonelliego (Università Cattolica del Sacro Cuore), na temat sposobów walki z mafią, przestępczością zorganizowaną, lichwiarstwem, w której wzięli udział: Giuseppe Antoci, Paolo Borrometi, Domenico Cuttaia, Roberto Montà⁴⁷.

Czynny udział w projektach

Zarządzanie projektami (*management by projects*) jest wyzwaniem dla odpowiedzialnych za procesy komunikowania. Projekty są konkretnymi inicjatywami wyrażającymi tożsamość instytucji i które ją ukazują w wymiarze dynamicznym, tj. „w akcji” w służbie społeczeństwu, w którym żyją. Zadaniem odpowiedzialnych za strategie komunikacyjne instytucji jest zaprezentowanie opinii publicznej tychże projektów, które są dobrą sposobnością do wyrażenia własnej tożsamości w ramach komunikowania instytucjonalnego⁴⁸.

VIII edycja Festiwalu KNS w Weronie była okazją do zaprezentowania jego uczestnikom m.in. takich przedsięwzięć jak:

⁴⁵ W panelu głównym VIII edycji Festiwalu KNS głos na ten temat zabrali o. Ramzi Sidawi, Ekonom Kustodii Ziemi Świętej w Jerozolimie („Il difficile cammino verso la libertà e la pace: una lettura della situazione in Medio Oriente”) oraz Mons. Gjergi Meta, biskup Rrehshen („Dal regime comunista alla libertà: il cammino dell’Albania”) – http://dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/Apertura_Internazionale_2018.pdf [dostęp 19.05.2019].

⁴⁶ W ramach programu ostatniego dnia festiwalu, 25.11.2018, w Teatro Nuova w Weronie (Piazza Viviani, 10), został zaprezentowany *talk show* zatytułowany *Tre storie di donne libere*, będący świadectwem trzech kobiet, które poprzez podjęcie odważnych decyzji rozpoczęły nową historię życia (Ingrid Cicolari – kobieta, która była uzależniona od narkotyków i która obecnie jako wolontariuszka pomaga kobietom z trudnościami w Bergamo; Vanna Pironato – kobieta, która pomimo porad lekarzy, aby dokonać aborcji, ze względu na nikłe szanse przeżycia płodu, zdecydowała się urodzić dziecko, które dziś jest zdrowe; Mara Lacopo – kobieta, która doznała przemoc seksualnej ze strony krewnego i która odnalazła siłę, aby zgłosić przestępstwo policji) – http://dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/Donne_libere_FDSC_2018.pdf [dostęp 19.05.2019].

⁴⁷ *Festival DSC: La legalità è la via per la libertà*, http://dottrinasociale.it/images/festival/press/2018/Legalita_FDSC_2018.pdf [dostęp 19.05.2019].

⁴⁸ J.M. Mora, *Strategic management...*, s. 50.

– programy formacji permanentnej dla dzieci, młodzieży, dorosłych, rodzin i reprezentantów świata nauki w ramach tzw. letnich szkół (*summer school*), odbywających się w Sfruz (Trydent)⁴⁹;

– diecezjalne edycje festiwali KNS, np. w Manili, w Fasano, w Lamezia Terme, w Warszawie⁵⁰.

Troska o relacje wewnątrzinstytucjonalne

Dla biura prasowego, które jest miarodajnym źródłem informacji, zadaniem szczególnie istotnym, wręcz fundamentalnym, jest troska o relacje z dziennikarzami i twórcami opinii publicznej. Departament komunikacji musi zapewnić, że relacje te nie będą przybierać formy konfliktu, ale współpracy, zawsze z poszanowaniem wzajemnej niezależności. W postawie odpowiedzialnego za komunikowanie instytucjonalne powinno dominować uważne słuchanie i postawa dyspozycyjności oraz dialogu z odbiorcami wysyłanych komunikatów. Relacje wewnątrzinstytucjonalne domagają się postawy nie tylko profesjonalizmu czy bycia koherentnym ze współpracownikami, ale przyjęcia w postawie zatroskania o dobro danej instytucji i o PR wewnętrzny, podstawowych zasad deontologii komunikowania⁵¹.

VIII edycja Festiwalu KNS w Weronie dowiodła szczególnego szacunku organizatorów dla uczestników wydarzenia. Postawa ta wyraziła się we wzorcowej współpracy twórców festiwalu, którą potwierdzili m.in. prof. Oreste Bazzichi, abp Michele Pennisi, Marco Vitale, Rita Marongiu, Massimo Gelain⁵².

⁴⁹ *Programma Estate 2019. Investire in formazione*, <http://dottrinasociale.it/proposta-formativa/settimane-residenziali/programma-estate-2019> [dostęp 19.05.2019].

⁵⁰ *Festival of Catholic Social Teaching Philippines*, <http://dottrinasociale.it/news/30-festival/news-festival-2019/199-festival-of-catholic-social-teaching-philippines> [dostęp 19.05.2019]; *La vita: Questione di tutti*, http://dottrinasociale.it/images/festival/news/news_2019/La_vita_questione_di_tutti.pdf [dostęp 19.05.2019]; *Il Ruolo dei Cattolici nella Società civile, nelle Imprese, nella Politica e nelle Istituzioni*, <http://dottrinasociale.it/news/30-festival/news-festival-2019/195-il-ruolo-dei-cattolici-nella-societa-civile-nelle-imprese-nella-politica-e-nelle-istituzioni> [dostęp 19.05.2019]; *Il Festiwal Katolickiej Nauki Społecznej*, <http://festiwalkns.pl/#wiecej> [dostęp 19.05.2019].

⁵¹ J.M. La Porte, *Comunicazione interna e management nei non-profit*, Milano 2003; M. Barrone, *A che punto è la comunicazione interna oggi. Disciplina matura o modello in evoluzione?*, [w:] *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*, ed. G. del Mare, Milano 2005, s. 52–65; J.M. La Porte, *Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector*, „Palabra-Clave” 2005, núm.12, s. 131–165.

⁵² *Testimonianze*, <http://dottrinasociale.it/chi-siamo/testimonianze> [dostęp 19.05.2019]; *Festival DSC*, <https://www.youtube.com/watch?v=4MPbUthQatk> [dostęp 19.05.2019].

||| Podsumowanie

VIII edycja Festiwalu KNS jest przykładem udanej realizacji podstawowych zasad strategii zarządzania procesami komunikowania instytucjonalnego. W perspektywie medioznawczej należy potwierdzić szczególną troskę organizatorów festiwalu o jakość komunikowania instytucjonalnego, czego dowiodła przeprowadzona analiza. Potwierdzono zgodność stanu organizacji z deklarowaną tożsamością instytucji, wysoki stopień urzeczywistnienia tożsamości instytucji w życiu i kulturze, zdolność tworzenia dyskursu, wiarygodność i relewancję przekazu, które są podstawowymi cechami nadawcy wyrażającymi się w procesach komunikowania, podejmowanie inicjatyw, czynny udział w projektach oraz troskę o relacje wewnątrzinstytucjonalne.

Podsumowanie koordynatora imprezy, Adriana Vincenziego, stanowi wyważoną ocenę festiwalu dotyczącego zagrożeń wolności, którą w perspektywie komunikologicznej można uznać także za ocenę strategii komunikowania instytucjonalnego projektu: „To był bardzo intensywny festiwal. Jego intensywność spowodowana jest drogą, którą odbywamy przez cały rok, która przyniosła pracę, ideał, świadectwo i inspirację, Najpiękniejszą radość daje fakt, że festiwal pozbawiony jest inkrustacji i fałszu. Są tu ludzie normalni o zdrowym ciele”⁵³. W opinii Vincenziego festiwal dobrze streszczają trzy słowa: lekkość, sianie i zaczyn, które mogą zagwarantować, że owoce projektu będą obfite⁵⁴.

⁵³ *Dottrina Sociale: Festival intenso*, https://m.tgverona.it/pages/760202//attualita/dottrina_sociale_festival_intenso.html [dostęp 19.05.2019]. „È stato un festival intenso e fluido. L'intensità è data dal percorso fatto durante tutto l'anno, che ha portato lavoro, idealità, testimonianza e ispirazione. La fluidità più bella è data invece dal fatto che non ci sono incrostazioni relazionali, falsità. Solo gente normale, segno di un corpo normalmente sano”. Così Mons. Adriano Vincenzi, coordinatore del Festival, ha riassunto questa mattina in tre parole l'esperienza dell'edizione 2018: leggerezza, seminare e lievito. „Leggerezza – spiega – perché dobbiamo rimanere leggeri, evitando l'appesantimento, per non perdere agilità e camminare spediti. Fare ciò che dobbiamo, senza strafare: corriamo spesso il rischio di un'overdose di operatività che non è segno di salute. L'obiettivo è di non venire trascinati dalle cose, ma seguire la luce dell'ispirazione, mettendo l'anima dentro le proprie azioni. Seminare perché è un grande atto di fiducia e contiene il segreto della vita che è il dono. Dobbiamo spostare l'attenzione dal cercare i frutti al portare il seme. Se in ciò che facciamo c'è il seme dell'amore poi spunterà l'amore. Vi auguro questa meraviglia”.

⁵⁴ Tamże.