

PARTNER
WEEKENDU

WYWIAD GAZETA.PL

Anna Garwolińska - kobieta, która przygotowuje człowieka na każdą wojnę

"Ludzie płacą mi za to, bym zrobiła im piekło. Jeśli dbasz o wizerunek, musisz być przygotowany na setki różnych scenariuszy"



Małgorzata Tchorzewska

Anna Garwolińska (fot. Piotr Malecki)

Nie ma na świecie człowieka, który by nie miał jakiejś wpadki, nie jesteśmy maszynami. Każdemu może się przydarzyć sytuacja kryzysowa - mówi Anna Garwolińska, jedna z niewielu osób w Polsce, która z pasją wyciąga ludzi z sytuacji bez wyjścia. Większość kryzysów, które zażegnała, nigdy nie ujrzała światła dziennego. Dlatego trudno z nią rozmawiać, bo nie może się nawet pochwalić sukcesami.

Jest taki serial „Ray Donovan” - o facecie, co sprząta po gwiazdach w Los Angeles, żeby ich reputacja nie ucierpiała. Komuś się wszystko wali i pali, dzwoni do specjalisty, który przychodzi i mówi: „Ty się już nie martw, ja się tym zajmę”. Brzmi znajomo?

- Rzeczywistość filmowa czy telewizyjna a tak zwany real, że już nie wspomnę o realu polskim - to są zupełnie różne światy. Gdy oglądałam „Fakty i akty”, to też wydawało mi się, że oglądam film po części o mojej profesji. Ale pamiętajmy, że zawód człowieka zajmującego się reputacją: komunikatora społecznego, przyszedł do Polski po '89 roku. Było nas wtedy może pięć osób i zaczynaliśmy się uczyć. A uczyliśmy się od firm, które dopiero wchodziły na polski rynek. Takim pierwszym guru był Burson-Marsteller. Zaczynaliśmy od podstaw, czyli od komunikacji czy PR produktowego i marketingowego. W tej chwili to się rozdzieliło na dwie części: jedna to jest nadal PR marketingowy, koncentrujący się na produkcie - przy czym produktem może być też człowiek. Drugi to zarządzanie reputacją, czyli budowanie wizerunku, osobowości. To nie jest kremik, z którym możesz zrobić, co chcesz, ukształtować, jak chcesz. Nie, masz partnera, który ma swoje wymagania, ma swoją osobowość, i to do niej trzeba dostosować pewne narzędzia komunikacji. Przy takim działaniu - zarządzaniu osobowością - nieuchronnie pojawia się element sprzątania. Nie ma na świecie człowieka, który by nie miał jakiejś wpadki, nie jesteśmy przecież maszynami!



Maszyny też miewają wpadki.

- Owszem. Nie oszukujmy się, każdemu może przytrafić się sytuacja kryzysowa. Może to być rozwód, ale może być i ślub. To mogą być zarówno kwestie zawodowe, jak i prywatne. Nazywamy to komunikacją zmiany.

Jak wygląda współpraca z klientem? Bierzesz taką osobę, sadzasz jak na przesłuchaniu: mów całą prawdę?

- Na pewno w momencie, gdy jest sytuacja kryzysowa, klient nie może mnie oszukiwać. To jest jak z lekarzem: wstydzisz się, że masz chorobę intymną, więc mówisz, że boli cię głowa. Raczej ci nie pomoże...

A zdarzyło się, że ktoś cię oszukał?

- To jest ludzkie, że kłamią. Nauczyłam się tego od kolegów adwokatów - pamiętaj, że klient, chcąc się wytłumaczyć i poczuć dobrze, będzie mówił: *nooo, może i trzepnąłem tę teściową, ale to ona była winna*. Trzeba umieć oddzielić fakty od emocji. Wydobyć prawdę bez oceniania klienta.

Czyli musisz być empatycznym wykrywaczem kłamstw?

- Trzeba rozmawiać tak, by klient nie poczuł się oceniany. Ja nie jestem od oceniania. Musimy stworzyć takie warunki, by ta osoba wiedziała, że jesteśmy po jej stronie. W myśl zasady: kto jest bez winy, niech rzuci kamień. Ja za żaden kamień, nawet najmniejszy, nie łapię. Sama święta nigdy nie byłam, więc rozumiem grzeszników. Lepiej grzeszyć i żałować, niż żałować, że się nie grzeszyło.



Anna Garwolińska, fot. Piotr Małecki

Gdyby nie grzeszyli, nie miałabyś co robić.

- Jeden z najstarszych zawodów świata to adwokat - od zarania dziejów mieli robotę. My też jesteśmy takimi adwokatami, tyle że bez kodeksów, bez daty rozprawy. Sąd opinii publicznej w dobie mediów internetowych wydawany jest natychmiast. A skoro jesteśmy przy kwestiach prawnych: pamiętajmy, że to prokurator, który oskarża, jest dysponentem informacji. On najpierw powie, że osoba, która oskarża, jest zła i brzydka, a potem adwokat i my musimy udowodnić, że wcale nie. A to nie jest łatwe.

Mamy osobę i wokół niej budujemy osobowość?

- Jeśli to jest osobowość. Ja się nie zajmuję celebrytami, więc mogę mówić o tym tylko teoretycznie. Zdarza się tak, że mamy celebrytę - osobę, którą buduje się od zera. Są takie osoby - elegancko to ujmując: plastyczne, które nie mają osobowości i trzeba ją wokół nich stworzyć.

Takie produkty ściankowe? Gwiazdki na jeden sezon? Albo grupy muzyczne utworzone według pewnego klucza, jak Spice Girls: jedna sportowa, inna słodka. Ktoś pomyślał, że nie ma jeszcze danego produktu, więc trzeba go wytworzyć, wkładając „gołe” osoby w role. Czy taka osoba jak ty też lepi swoich klientów?

- Nie, tym się nie zajmuję, takich klientów nie mam. Nie poruszam się w strefie „szobizu”.

To, o czym mówisz, to jest projekt muzyczny i takie girlsbandy czy boysbandy też w Polsce powstawały. Są od tego ludzie, którzy potrafią to robić. Gdy masz do czynienia z osobami, które coś chcą faktycznie zrobić - czy w polityce, czy w biznesie, czy są już osobowościami - to musisz oprzeć się na cechach, które już w nich istnieją.

To tak jak przy „spajsetkach”.

- Fakt, wybrali typy, a potem dobrali do nich dziewczyny, które musiały mieć choć załączki tych cech, by dopasować się do takiego pomysłu. Kreację można wykonać w założonych warunkach, na scenie, w ciągu dwóch godzin. Ale my mówimy o życiu. I nie jesteśmy w latach 50., gdzie media szanowały prywatność Elizabeth Tylor czy Marilyn Monroe i nie wychodziły na wierzch wszystkie sprawy. Jak by wyglądała śmierć Marilyn Monroe, gdyby współcześni paparazzi, wiedząc o tym, że ma romans z prezydentem, czatowali 24 godziny na dobę pod jej domem. Może by jeszcze żyła? To były lata 50. i można było to wszystko budować w sposób przemyślany i w oddzieleniu od rzeczywistej osobowości. W naszych warunkach, w naszych czasach nie możesz się kompletnie rozjechać z osobowością, bo zrobisz krzywdę temu człowiekowi, zwłaszcza jeśli jest to słaby człowiek. A jeśli jest to mocna osobowość, to ty wyjdiesz na palanta, bo to się rozjedzie i wyjdą szwy.

Nie wszystko możesz mi powiedzieć, bo ważnym elementem twojej pracy jest dyskrecja. Spróbujmy więc bez przykładów, tak ogólnie zarysować sytuację. Co się dzieje, gdy osobie publicznej powinie się noga - naprawdę lub przynajmniej według mediów? Prokurator czy media wydały werdykt. X zdradza żonę. Y zrobił coś strasznego.

- Najgroźniejsze jest to „coś strasznego”. Bo gdy zdradza żonę czy jest pijakiem - to można to łatwo odwrócić. Biję żonę? A może to on jest bity? Gorzej, gdy mamy oskarżenie twarde. Pamiętajmy, że w polskim prawie to prokurator jest gospodarzem wszystkich danych i nawet obrońca nie zawsze ma dostęp do materiałów śledztwa. Łatwo tutaj o nagonkę. Klasycznym przykładem takiej sytuacji jest Roman Kluska, który przez całą nagonkę stracił wszystko. A potem się okazało, że to oskarżenie nie miało żadnych podstaw.

Człowiek cierpi.

- Cierpi nie tylko dany człowiek. Cierpi jego rodzina, cierpi biznes. Prokuratura zatrzymuje wszystko na kilka miesięcy. Nie ma kto zarządzać firmą, nie zostają wypłacone wynagrodzenia. Wszystko się sypie. A oskarżony nie ma nawet środków, by udowodnić swoją niewinność. W takiej sytuacji nacisk opinii publicznej, zmobilizowanie międzynarodowych organizacji jak Human Right czy Helsińska Fundacja Praw Człowieka, nagłośnienie danej kwestii może uratować nie tylko tę jedną osobę, ale cały układ słoneczny wokół tej osoby. Bliskich, biznes, nieraz gigantyczne firmy. Podobna sytuacja była z JTT, które zostało przez prokuraturę zniszczone, a w tej chwili skarb państwa, czyli my z naszych podatków, wypłaca ogromne odszkodowanie. To już nie jest kwestia tego, czy ktoś się rozwodzi czy pije. To są poważne, globalne sprawy. To kwestie egzystencjalne całych wielkich grup ludzi - bo gdy upada firma, setki ludzi mają problem.

I źle o takim mówią...

W „szołbizie” wszystko jedno jak mówią, byle mówili po nazwisku, a potem coś się z tym zrobi. W biznesie w momencie, gdy jest to kwestia zaufania do zawodowca - lekarza, prawnika, finansisty - to zupełnie inny kaliber. Weźmy sprawę Aleksandra Brody, generalnego konserwatora zabytków, który uratował stary spichlerz i przez 13 lat nie mógł wykonywać zawodu. Chodziło o przeniesienie zabytku, ktoś go oskarżył o wzięcie łapówki, a po wielu latach okazało się, że to był humbug prokuratora. I teraz jest pytanie, kto za to odpowiada, kto mu zwróci te 13 lat bez możliwości wykonywania zawodu? Mówimy o poważnych rzeczach. Taki człowiek nie ma możliwości zarabiania na życie. Oczywiście może z dnia na dzień zacząć prowadzić taksówkę, ale przecież to nie jest rozwiązanie.



Anna Garwolińska, fot. Piotr Małecki

Osoba związana z show-biznesem też się martwi, gdy źle o niej mówią. Gdy straci twarz, może nie być dłużej twarzą kampanii reklamowej. Gdy pojawiają się plotki, że aktorka jest w ciąży, może stracić rolę, o którą walczyła. W czasach internetu wszystko się niesie, wszystko w nim zostaje. Człowiek traci wiarygodność.

- Na szczęście można być zapomnianym przez internet, i takie wyroki już są. Skaza na wizerunku Borysa Szycy tylko dlatego, że gdzieś narozrabiał, nie przeszkadza mu w tym, że kręci następny film. A nawet może mu pomóc. Oczywiście tak długo, jak stawia się na planie i nie przeszkadza to w produkcji.

Tak długo możesz rozrabiać, jak długo nie tracimy na tym kasy?

- Tak, to czysta ekonomia. Póki szaleje na własny koszt, nie ma problemu. Gorzej, gdy rozwala to pracę innych osób, wtedy pojawiają się problemy. Wiarygodność zawodowa nie ucierpi, gdy człowiek narozrabia w wolnym czasie, ale w pracy zjawia się na ustaloną godzinę i jest przygotowany. Wiedza wewnątrzśrodowiskowa jest taka, że owszem, X szaleje, ale wtedy, kiedy może. W pracy mu to nie przeszkadza. Rockandrollowe życie może być nawet atutem, póki jest on zawodowcem.

Wpisuję sobie w wyszukiwarkę nazwisko lekarza czy prawnika i czytam, co mu tam ktoś gdzieś zarzuca. Gdy mam do wyboru osobę, która nie ma nic oficjalnie za uszami, i taką, która ma, to wolę tę pierwszą opcję.

- Naprawdę? Nie pójdziesz do najlepszego onkologa, bo rozwodzi się z żoną? Co cię to obchodzi?

Jeśli wiem z kolorowej prasy, że rozwodzą się, bo pobił żonę tak, że straciła oko, to ma to dla mnie znaczenie. Moralne, etyczne...

- Serio? Jeśli jest jedynym specjalistą, który może ci pomóc? Uratował tysiące osób.

Hmm, historia z onkologiem działa na wyobraźnię, ale gdyby chodziło tylko o wycięcie migdałków - wolę takiego specjalistę, co nie bije żony.

- Oczywiście, że jest wolny rynek i trzeba dbać o swój wizerunek. Wiadomo, że jeśli pan od migdałków bywa pijany czy naćpany, to możesz się bać do niego pójść, bo tu już mówimy o zaufaniu i wierze w jego możliwości. To jest cienka czerwona linia, której on nie może przekroczyć, bo traci wiarygodność jako zawodowiec. Ale jego prywatne sprawy, które nie rzutują na to, jak trzyma w rękę skalpel, nie powinny nikogo obchodzić.

A gdy łotka już została przypięta, prokurator coś ogłosił, poszło do mediów, ludzie już sobie wyrobili opinię i nasz X ma świadomość, że wszystko wymyka się spod kontroli. Co ma robić?

- Posłużmy się przykładem. Michaił Chodorkowski zbudował swoją pozycję w Rosji, jeden z największych koncernów energetycznych, jako przyjaciel Putina. W pewnym momencie panowie się prawdopodobnie pokłócili i nagle Chodorkowski z przyjaciela stał się wrogiem. Służby zaczęły trzepać jego firmy, kontrakty się zablokowały, niezłe cuda się zaczęły dziać. Państwo jest zdolne do rozjechania nie tylko małej lokalnej firmy, ale i koncernu. Ma narzędzia, by to zrobić.

Jak się nie dać?

- Chodorkowski zatrudnił nie tylko świetnych adwokatów, ale także ludzi od wizerunku. Nie walczyli oni bezpośrednio z sytuacją, w której on był. Wyszli z tej piaskownicy i zaczęli rozmowę o czymś zupełnie innym. Ogolili mu głowę, zmienili okulary, przebrali go. Zrobili z niego dysydenta. Wiadomo było, że trafi do więzienia. Ale pamiętajmy, że za tym stały potężne pieniądze: ludzie od wizerunku przez lata nie pozwalali mediom i międzynarodowym politykom zapomnieć o oskarżonym Chodorkowskim. Przez wiele lat powtarzali z uporem tę samą historię, że on jest więźniem wolności, dysydentem, że walczy o wolność. I to się w pewnym momencie stało prawdą. To właśnie ten wizerunek pozwolił potem politykom, tuż przed igrzyskami w Soczi, rozegrać sprawy tak, że Chodorkowski wyszedł na wolność, bo Putin chciał mieć spokój podczas olimpiady. To opowieść o zmianie wizerunku - z oligarchy zaprzyjaźnionego z władzą na represjonowanego bohatera wolności, dysydenta. I było to robione małymi kroczkami, faktami potwierdzającymi tezę.

Lepimy z drobnych elementów nowy obraz całości, który może być gotowy nawet za parę lat?

- To jest pewne continuum. Po pierwsze, musisz mieć na to pomysł, po drugie, narzędzia. Ale najważniejsze: czas i energię, by złożyć ten wizerunek z małych kawałków. Musisz mieć po prostu upór złośliwej małpy, która pracuje jak mały samochódzik i podkręca sprawę.

A skąd się bierze pomysł?

- Z człowieka lub zastanej sytuacji. Za każdym razem musimy zrobić przede wszystkim analizę tego, co jest - w mediach czy w środowisku. Ale patrzymy też na to, jaki jest, jak się zachowuje. Nie mogę włożyć w usta czterdziestolatka, który pozuje na luzaka, mocnych intelektualnych fraz, bo będzie zgrzytać. Odbiorcy od razu wyczują, że coś jest nie tak. Przekaz musi być spójny na wielu płaszczyznach.



Anna Garwolińska, fot. Piotr Małecki

Gdy się pali, to trzeba działać szybko.

- Owszem. Ale często wiadomo już wcześniej, że będzie pożar. Jeśli kogoś wezwie na przesłuchanie kilka razy pan prokurator, to można przewidzieć nadciągającą burzę. Z mojej perspektywy najlepsze kryzysy to te, które się zamyka tak, że nikt o tym nie wie. Często wizerunek budujesz przed kryzysem. Spójrzmy na przykład na premiera Tuska. On ma taki wizerunek, że można w niego rzucać błotem, a wszystko i tak spłynie, nic się nie przychepi. I my mówimy, że wizerunek to jest stworzenie takiej tafli teflonowej, do której nie przyłgną żadne błotka i syfy. Zwłaszcza w polskim piekielku, gdzie tego błotka jest sporo. Takie budowanie warstwy ochronnej nie musi się odbywać, gdy kryzys już nastanie. Mądrzy ludzie budują sobie pewną osłonę wcześniej. Bo wiadomo, że gdy jest się na pewnym poziomie finansowym, gdy jest się znaną czy rozpoznawalną osobą czy osiągnęło się mnóstwo rzeczy - wcześniej czy później media się zainteresują. Gdy się to uprzedzi, to ty kierujesz zdarzeniami, a nie zdarzenia tobą.

A jaki procent twoich klientów to ci, u których wszystko dobrze, ale dmuchają na zimne?

- Prowadzę tę firmę 20 lat. W różnym czasie, z różnym napięciem ten procent wygląda inaczej. Świadomość rośnie. To nie jest tak, że jak kogoś nie ma w telewizji czy w internecie, to nie istnieje. Ludzie funkcjonują w swoich środowiskach, coraz częściej mają

wystąpienia na forach publicznych, do których muszą być przygotowani. To też jest wizerunek. Człowiek, który występuje na jakimś zgromadzeniu, musi się do niego przygotować. Nie wystarczy wstać i powiedzieć: „Towarzysze, pomożecie?”. To już nie ten etap. Świat staje się obrazkowy, wizerunkowy. Czy to w mediach, czy na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy - gdy musisz wstać i coś powiedzieć, to musisz być do tego przygotowany.

I robicie takie udawane debaty? Ten biedny X siedzi, a wy wcielacie się w prokuratora, dziennikarza, oponenta? I bombardujecie go?

- Tak, robimy takie treningi. Odnalezienie się w sytuacji, w której się nigdy nie było, wymaga przygotowania. Ludzie wiedzą o tym, jak wygląda sąd, czerpią z filmów i seriali. Nie wiedzą, jak to działa naprawdę, jak należy prowadzić narrację, by sędzia zrozumiał, by protokolant zdołał zaprotokołować. Odpowiadasz na pytania - ale musisz powiedzieć zdanie i poczekać, aż ktoś to napisze.

Ale przecież ja przyjdę i powiem prawdę, bo jestem niewinna. To co z tego, jak ktoś to zanotuje, szybko czy wolno?

- Świetnie. Po czym dostaniesz serię pytań od prokuratora i okaże się, że nagle nie wiesz, co się dzieje. Jesteś zestresowana, jesteś w obcych okolicznościach. Celem prokuratora jest udowodnienie, że to jest twoja wina. Wyprowadzi cię paroma słowami z równowagi, jak stracisz wątek, to będziesz wyglądać, jakbyś nie była pewna, czy pamiętasz, jak było. Jak się jeszcze do tego z nerwów rozplączesz i zaczniesz plątać, to nie dość, że się nie obronisz, to jeszcze pograżysz...

Ale przecież jestem niewinna!

- Do sądu nie idzie się po sprawiedliwość, a po wyrok. To dwie różne rzeczy. A nerwy mogą ponieść i nieźle zaskoczyć. Dlatego warto nawet wynająć salę sądową, pojechać tam z klientem, pokazać mu, jak to działa - robimy taką próbną rozprawę. Gdy drugi raz się tam znajdzie, będzie się pewniej czuł. Podobnie jest z przyjściem do studia telewizyjnego. Za pierwszym razem wszystko cię rozprasza, światła, ludzie. Nie możesz się skupić i wypowiedzieć swoich myśli. Warto poćwiczyć, żeby wiedzieć, jak to wygląda. Oswoić się.

Jakie jeszcze stosujecie praktyki?

- Narzędzia, które każda agencja standardowo wykorzystuje: media relations, treningi medialne, rozsyłanie press release'ów - to jest taki standard. Mistrzostwo zaczyna się tam, gdzie kończą się te narzędzia. Na przykład - komisje sejmowe. Wśród ludzi, którzy występowali przed tymi komisjami, byli moi klienci. Musieliśmy ich przygotować. Czyli rozłożyć sprawę na czynniki pierwsze, przygotować pytania, które mogą się pojawić. A do nich - odpowiedzi. Wytrenować, kto go może zdenerwować i w jaki sposób. Przygotować analizy psychologiczne ludzi w komisji - co będą chcieli pokazać, na co będą grać. To jest ten poziom złożoności, gdzie zwykła firma PR-owa wysiada, bo to zlokalizowanie celów poszczególnych osób to jest gigantyczna robota. To jest nie tylko praca dla prawników, ale i analityków. A przede wszystkim dla tych, co siedzą w tych tematach od wielu lat.

Trzeba się przygotować na setki różnych scenariuszy. To nie jest tylko wizerunek. To jest też strategia dla konkretnych odbiorców.

- I to wymaga bardzo drobiazgowego przygotowania. Potem się może okazać, że wszystko było proste, poszło gładko. Ale on musi być przygotowany na najgorsze. Szykujemy go jak na wojnę.



Anna Garwolińska, fot. Piotr Małecki

Najpierw musi przejść przez piekło z wami? To zabawne - ludzie ci płacą za to, byś im zrobiła piekło.

- Owszem. Lepiej, żeby przeszedł przez piekło z nami, a potem było lekko, niż żeby nastawiał się na szybkie i łatwe załatwienie sprawy, a nagle rozpęta się piekło. Jesteśmy jedną z niewielu - oprócz nas są może jeszcze dwie - firm na rynku, które się w tym specjalizują i które to lubią. Zresztą pracuję nie tylko w Polsce. Ale o tych projektach nie mogę dużo mówić.

A jak wypada polskie myślenie o zarządzaniu kryzysem na tle tego, co się dzieje na świecie?

- W Polsce jest taka tendencja, by myśleć o kryzysie, gdy on już trwa. Wtedy mamy pospolite ruszenie.

Są takie sytuacje, gdy osobom publicznym wydaje się, że skoro są lubiane, to same sobie poradzą w sytuacji kryzysowej. Taki Maciej Stuhr i jego rodzinne perturbacje na przykład.

- Widziałaś kiedyś, żeby dentysta sam sobie leczył zęby? Ja też przechodziłam przez sytuację kryzysową, zostałam zaatakowana. I wtedy z całą pokorą, mimo doświadczenia, które mam - zadzwoniłam do kolegi zawodowca i spytałam: co byś zrobił? Czasem

najtrudniejszą poradą jest: „nie rób nic”. Ocena własna jest oparta na emocjach, a one nigdy nie są dobrymi doradcami. Przekonanie, że w takiej sytuacji dobrze będzie, jeśli wezmę za telefon i zadzwonię do naczelnego czasopisma i jakoś to załatwię - kiepsko się kończy. Po pierwsze, redaktor nie wstrzyma dziennikarza, po drugie, komunikat z ust zainteresowanego: „jestem niewinny” nie wystarczy, by ktoś mu uwierzył.

Mówimy o Stuhrze czy o Fibaku?

- O wszystkich po trochu. Rzeczywiście Fibak wziął za ten telefon i odbył rozmowę, która go rozłożyła. Nawet nie ta dziewczyna była tu problemem, ale rozmowa, w której deklarował, że zrobi wszystko, czego Latkowski będzie chciał. Trzeba pamiętać, że nie ma z dziennikarzami tabloidów czegoś takiego jak „off the record”. Zresztą żaden dziennikarz nie pójdzie na to w momencie, gdy ma mięcho. Moja rada: gdy jesteś politykiem, osobą znaną, a nieopodal są kamery - nie mów nic pod nosem.

Co ma zatem zrobić osoba, która właśnie wpadła w szambo? Łapać za telefon, ale dzwonić do ciebie?

- Ponieważ od 20 lat zajmuję się tym, czym się zajmuję - nie dam ci recepty. Inaczej będę rozmawiała z czynnym zawodowcem, jakim jest Maciej Stuhr, a inaczej z byłą gwiazdą tenisa. Tiger Woods, nieważne, ile miał kochanek, gdy rozwodził się z żoną, wygrał kolejne mistrzostwa. Nieważne, co się działo - był najlepszy.

I tak go nie lubię.

- Ty nie musisz, sponsorzy wystarczą. Bo on wygra, a to jest produkt, który ich interesuje.

A zegarek Nowaka?

- Nie podejmuję się rozważania przypadku Nowaka, bo dla mnie to jest niechlujstwo i arogancja władzy. On mógł tę sprawę zamknąć, nim się zaczęła. Zlekceważenie pewnych sygnałów, przekonanie, że będzie się genialnym, że wszyscy nas kochają - potrafi zgubić najlepszych. Ludzie, którzy po raz pierwszy znajdują się w sytuacji władzy, niestety to mają. Ja to rozróżniam tak: można być znanym i rozpoznawalnym za to, co się robiło. A można być popularnym taką tanią popularnością typu Big Brother. Jest taki moment, gdy każdy, kogo dopuścisz do mediów, ma parcie na szkło. Pytanie, jak tę chorobę przejść bezboleśnie i bez szkód. Jak ktoś wszystko wszystkim opowiada, to to parcie na szkło go zabije. Takich przykładów było od groma - i w „szołbizie”, i w polityce, i w środowiskach zawodowych. Ludzie władzy też mają jeszcze taką przypadłość: pogardę dla prawa. I na ogół z tego powodu kończą źle.

Czyli jesteś czasem takim rodzicem, co przychodzi skarcić, uderzyć po łąpkach?

- Wiem, że pochlebianie klientowi się nie opłaca. Stanie i mówienie: „piękny klient, piękny, o jaka piękna katastrofa” - tego typu strategia może zadziałać raz. A potem się rozniesie, że nic nie robisz, patrzysz na katastrofę, a potem bierzesz wielkie pieniądze, by po niej posprzątać.



Anna Garwolińska, fot. Piotr Małecki

„Specjalistka od PR-u kryzysowego” - to taki miks różnych zawodów?

- Mój zawód: kryzysowca pijarowca to jest zawód, w którym musisz łączyć wiele innych umiejętności. Psychologa - bo muszę umieć się rozeznaczyć, czy ktoś, kto mi właśnie wyznaje miłość, nie chce mnie tak naprawdę zabić (*śmiech*). Socjologa, bo muszę umieć rozpoznać w grupie, kto jest przywódcą, kto jest w kontrze, szybko i sprawnie nazwać role w grupie. Politologa, bo musisz wiedzieć, jakie były czynniki, które wpłynęły na taki, a nie inny przebieg zdarzeń politycznych. Poza tym: ekonomisty, bo muszę się sprawnie poruszać w temacie pieniądza, wiedzieć, o co walczę, gdy moim klientem jest firma czy przedsiębiorca. Do tego dochodzi spory zakres prawa spółek handlowych, cywilnego i karnego, i jest to zawód, którego nie nauczysz się w szkole, tylko od mistrza.

I meteorolog - żeby przewidzieć burzę.

- (*śmiech*) Tak! Mój zawód jest dla tych, co nie lubią się w życiu nudzić i których stemplowanie znaczków na pocztce by uśmierciło. Oczywiście, że część z naszych projektów jest w jakiś sposób powtarzalna, ale fakt, że musimy zgłębiać tyle dziedzin, by być na bieżąco - to jest podstawą tego zawodu. I to, mam nadzieję, pozwoli mi w wieku 90 lat wciąż operować dowcipem.

Każdy przypadek jest osobny i trzeba go tak rozpatrywać, ale gdybyś miała tak w pigułce przedstawić zasady, jak postępować, by dbać o swoją reputację, co byś

poradziła? Poza wpisaniem sobie swojego numeru telefonu w szybkie wybieranie.

- Posłużę się anegdotką. Gdy byłam młodą aktorką, 19 lat, poszliśmy z grupą dziewczyn do charakteryzatomi. Tam spotykamy takie dojrzałe charakteryzatorki: mocny makijaż, pazury, peł w zębach. I my się pytamy: „psze pani, jak my mamy o tę urodę dbać?”. I jedna z nich, taka doświadczona życiem kobieta, odwróciła się i powiedziała: „będziesz miała tę swoją urodę jeszcze jakieś dziesięć lat, a potem ci charakter na gębę wylezie, więc dbaj lepiej o charakter, reszta zrobi się sama”. Jak mawiał pewien stary mądry Żyd - na wszelki wypadek zachowuj się przyzwoicie.

Ale ktoś może być superprzyzwoity, a nagle zdarza się jakiś wypadek. I nagle cały świat - jako pierwszy internet - wydaje wyrok.

- Gdy masz zgromadzony rezerwuar argumentów pozytywnych o danej osobie i możesz je wyciągnąć w każdej chwili, masz osoby, które powiedzą coś dobrego - to nie masz takiego problemu jak wówczas, gdy dzwonicz do rodziny, przyjaciół, współpracowników - a tu wszyscy mówią: „i dobrze mu tak”.

A co wtedy?

- Oj, wtedy jest ciężko. Ja sobie zawsze powtarzam mądrą myśl mojego przyjaciela: broni się człowieka, nie jego czynów. Czyny mogą być czasem podłe, ale to nie znaczy, że można skazywać człowieka w całości. Trzeba znać okoliczności, nim się wyda wyrok. Oczywiście, że łatwiej jest, gdy możemy zapytać bliskich i oni mówią coś dobrego. Albo przynajmniej mogą powiedzieć, że ów ktoś jest profesjonalistą.

Zawsze można dorzucić kotka...

- Jak w „Faktach i aktach”? (*śmiech*) Najważniejsze jest, by nie popsuć argumentacji prawników - *primum non nocere* obowiązuje nie tylko lekarzy. Bo koniec końców ważniejsze jest, by człowiek nie trafił do więzienia, a nie by jego wizerunek nie ucierpiał. Chyba że jest Chodorkowskim i postanowił się poświęcić. Mógł zwać i nie wracać nigdy więcej do Rosji, ale on postanowił się zapisać w historii.

Więzieniem może być też infamia, niesława.

- A znasz w Polsce jakąkolwiek infamię, która nie zostałaby ogarnięta? Może wyjątkiem jest mama Madzi? Ci, co upadają, parę lat później są traktowani jak autorytety. Czas może być przeciwnikiem, może być argumentem. Trzeba wiedzieć, jak to wykorzystać.

Anna Garwolińska. Założycielka i prezeska Glaubicz Garwolińska Consultants. Absolwentka PWSFTiT w Łodzi oraz MBA European University Campus Warsaw. Jako dziennikarka TVP od 1990 roku współtworzyła najważniejsze materiały informacyjne i reportaże na temat rozpoczynających się w Polsce procesów prywatyzacji. W latach 1992-94 pełniła funkcję doradcy i rzecznika prasowego Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. W 1994 roku założyła firmę Glaubicz Garwolińska Consultants, jedną z pierwszych polskich firm specjalizujących się w dziedzinie public relations i komunikacji. Jest specjalistką w dziedzinie komunikacji korporacyjnej i kryzysowej. Jest akcjonariuszką jednej z największych na świecie sieci niezależnych firm PR Worldcom Public Relations Group. Należy także do Międzynarodowego Zrzeszenia Niezależnych Konsultantów Marketingowych i Management Mastery Club Harvard Business Review Polska.

Małgorzata Tchorzewska. Dziennikarka i sekretarz redakcji serwisu Foch.pl. Po pracy idzie do pracy i opowiada o filmach w Radio Kampus. Uważa, że narzekanie może być niezwykle konstruktywną techniką dochodzenia do mądrych wniosków.

Skomentuj

Podziel się



Lubie to!

Podziel się

+1

Skomentuj

Fajne to

Wkurza to

Wyslij e-mailem

Skomentuj:

Zaloguj się    lub komentuj jako gość

Skomentuj

