

Wojciech TROJANOWSKI

Public relations jako narzędzie budowania zaufania i szacunku obywatela do instytucji samorządowej na przykładzie urzędu miejskiego

Urzędnik w teatrze życia publicznego – zamiast wstępu

Żadne działanie nie może odbywać się w próżni. Podobnie działanie instytucji publicznych. Musi ono być przez kogoś podejmowane, do kogoś skierowane, musi rozgrywać się w jakiejś rzeczywistości. Warto tutaj odwołać się do klasyka myśli socjologicznej – Ervinga Goffmana, który w swojej pracy pod tytułem *Człowiek w teatrze życia codziennego*¹, stosując terminologię teatralną, stara się pokazać, że wszystkie aspekty życia społecznego rozgrywają się niczym sztuka.

W ujęciu teatrologicznym można także rozpatrywać działania z dziedziny *public relations*, które stosowane są na szczeblu samorządu lokalnego. Aktorami w tym przypadku byłyby wszystkie instytucje, osoby czy inne jednostki postrzegane jako władza polityczna. To one odgrywają swoje role, za które otrzymują oklaski, bądź zostają wygwizdani przez publiczność, która z kolei składa się z obywateli. Zdarza się, że jakaś część działań nie dociera do publiczności, jest ona niedostępna, czyli można powiedzieć, że dzieje się za kulisami. Są to najczęściej działania związane z przygotowaniem do odegrania swojej roli. „Kulisy, czy też garderoba to miejsca, gdzie najzupełniej świadomie przeczy się wrażeniom, których wywołaniu służy przedstawienie. Pełnią one oczywiście liczne funkcje, znamienne dla takich miejsc. Tutaj pracownicy można fabrykować te fragmenty przedstawienia, które pozwalają mu wyrażać coś poza samym sobą;

¹ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1981.

tutaj jawnie reprodukuje się złudzenia i pozory”². No i wreszcie scena. Jest to miejsce, arena, na której rozgrywają się poszczególne akty całego dramatu. W omawianym przypadku mogą to być media lokalne i regionalne, ale nie tylko. Jak zauważa Goffman, „mówiąc o określonym przedstawieniu można czasem z pożytkiem posługiwać się terminem *strefa fasadowa* czy *scena* na określenie miejsca, w którym odbywa się występ. Stałym elementem wyposażenia takiego miejsca jest wspomniana już część fasady, nazywana *dekoracją* [...]. Występ jednostki na scenie można traktować jako próbę stworzenia wrażenia, że w tym miejscu jej działalność polega na zastosowaniu i uosobieniu pewnych wzorców”³. Peter Berger w swojej publikacji konstatuje, że „spojrzenie na społeczeństwo przez pryzmat modelu dramaturgicznego bardzo zmienia naszą ogólną perspektywę socjologiczną. Rzeczywistość społeczna wydaje się teraz niebezpiecznie zależna od współdziałania wielu aktorów – a może lepiej byłoby użyć tu porównania do grupy akrobatów wykonujących ryzykowne ewolucje i podtrzymujących zarazem wspólnie chwiejną budowlę świata społecznego”⁴.

Warto przytoczyć jeszcze jedno zdanie Goffmana, które opisuje istotę dramaturgicznego postrzegania społecznego funkcjonowania człowieka. „Łatwo zauważyć, że osoby zajmujące pewne pozycje społeczne nie mają trudności z dramatyzacją swoich zachowań, ponieważ działania służące realizacji zasadniczego celu związanego z daną rolą jednocześnie świetnie się nadają do przekazywania informacji o przymiotach i cechach przypisywanych sobie przez wykonawcę”⁵. Podobnie urzędnicy odgrywają swoje role przed klientami urzędów, a także lokalni politycy przed swoimi wyborcami. O tym, jak te role odegrają zależy, jak będą postrzegać ich obywatele, jaki wizerunek instytucji będzie u klientów instytucji dominował.

Nie ulega wątpliwości, że każda organizacja powinna dbać o swój *image*. Ta teza wydaje się oczywista. Dobry wizerunek gwarantuje instytucji, że darzona jest szacunkiem przez mieszkańców. Z kolei szacunek i zaufanie mieszkańców warunkują dobry kontakt urzędników z obsługiwanymi interesantami. Celem dla samorządu jest „stworzenie i utrzymanie pozytywnego obrazu podmiotu (urzędu) w oczach jego publiczności (obywateli), opartego o zasadę służebności administracji względem obywatela oraz wzajemnego poszanowania stron i zaufania”⁶. Sprawnie funkcjonujące wzajemne interakcje przysparzają obopólnych korzyści – zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Jaki zatem wizerunek

² Ibidem, s. 163.

³ Ibidem, s. 157.

⁴ P. Berger, *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, 131.

⁵ Ibidem, s. 70.

⁶ K. Giedroń, *Public relations w administracji*, Wydawnictwa Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o.o., Ostrołęka 2005, s. 33.

umożliwia takie właśnie relacje? Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest prosta. Jednakże analiza kluczowych dla wizerunku instytucji sfer działań *public relations* pozwoli, chociaż w części, na nie odpowiedzieć.

1. Media relations, czyli nie daj się przygwoździć

O tym, jaki jest stosunek obywatela do instytucji, która ma za zadanie mu służyć, często decydują media. To one, z jednej strony, budują obraz instytucji przyjaznej obywatelom, a z drugiej potrafią wykreować obraz urzędu, gdzie każdy petent z góry skazany jest na porażkę w starciu z biurokratyczną machiną. Sferą, która zajmuje się relacjami organizacji z mediami, jest tzw. *media relations*. Ogólnie rzecz ujmując, *media relations* to wszelkie relacje organizacji z mediami, które znajdują się w jej otoczeniu. W przypadku samorządu do tej sfery zaliczyć można wszelkie kontakty z lokalną i regionalną prasą, lokalnymi i regionalnymi stacjami radiowymi i telewizyjnymi, ale także innymi mediami i ośrodkami kształtowania opinii oraz postaw, jak choćby parafiami, organizacjami pozarządowymi, partiami politycznymi i innymi.

Z jakimi mediami mamy do czynienia w przypadku samorządu lokalnego? Najczęściej będzie to prasa lokalna i regionalna (często w prasie regionalnej pojawiają się dodatki poświęcone danemu samorządowi), a także ogólnopolska, rzadziej natomiast radio i telewizja. Częściej z oczywistych względów samorządowcy kontaktować się będą z dziennikarzami stacji regionalnych radia niż na przykład ogólnopolskiej telewizji. Jak zauważa Fraser P. Seitel: „Pomimo rozwoju internetu i mediów elektronicznych, dla specjalistów od *PR* druk nadal stanowi środek przekazu numer jeden”⁷, dlatego też główny nacisk kładzie się na kontakty z prasą, w szczególności lokalną i regionalną.

Giedrońc dokonuje podziału kontaktów z mediami na dwie podgrupy: kontakty bezpośrednie i kontakty pośrednie⁸. W pierwszej grupie wymienić można takie sposoby kontaktowania się jak bezpośrednia rozmowa z dziennikarzem, organizacja konferencji prasowych, rozmowa telefoniczna z dziennikarzem, wywiady „na antenie” radia czy też „na wizji”. Z kolei kontakty pośrednie mogą się odbywać za pomocą przesyłania informacji prasowych do redakcji czy też kontaktów z dziennikarzem za pomocą poczty elektronicznej.

Wydaje się, że bardziej odpowiedni byłby w tym miejscu inny sposób nazywania tych podgrup, bowiem łatwo zauważyć, że wszystkie kontakty bezpośrednie odbywają się w „czasie rzeczywistym” i wymagają od osoby kontaktują-

⁷ F.P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, wyd. I, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 357.

⁸ K. Giedrońc, *Public relations...*, s. 60.

cej się natychmiastowej reakcji i nie pozostawiają wiele czasu na zastanowienie. Natomiast grupa kontaktów pośrednich jest o tyle inna, że nie wymaga błyskawicznej reakcji na zadawane pytania i pozostawia (wprawdzie niewiele, ale jednak) czas na zastanowienie się i konsultację z fachowcami. W każdym przypadku profesjonalne podejście do dziennikarzy gwarantuje, że okazana im życzliwość oraz otwartość zaowocują rzetelnym omówieniem tematu na łamach na przykład prasy lokalnej.

2. Billboard, meeting, customer service – system informacji

Drugim instrumentem służącym organizacji do kontaktów z otoczeniem jest system informacji, który umożliwia odbiorcom zapoznanie się z interesującymi ich informacjami dotyczącymi organizacji, a także umożliwia sprzężenie zwrotne, dzięki któremu władze miasta nie tracą kontaktu z obywatelami. Jest to o tyle istotne, że jeśli obywatel ma poczucie wpływu na instytucję, większe jest prawdopodobieństwo wyrozumiałego podejścia do jej działalności. Co więcej, dla przeciętnego odbiorcy ważne jest, aby docierające do niego informacje tworzyły w miarę spójny obraz tego, co dzieje się w organizacji.

Przez niektórych specjalistów system informacji nazywany jest komunikacją zewnętrzną, ponieważ w istocie system informacji skupia się na otoczeniu zewnętrznym, co nie oznacza, że organizacja nie komunikuje się z otoczeniem wewnętrznym, ale to jest w tym miejscu sprawa drugorzędna.

O tym, jak ważne dla instytucji samorządu lokalnego jest utrzymywanie poprawnych relacji z otoczeniem zewnętrznym, świadczyć mogą słowa praktyka w tej dziedzinie, Roberta Rajczyka, który pisze: „Celem nadrzędnym samorządu należy uczynić aktywizację mieszkańców przez promowanie idei budowania społeczeństwa obywatelskiego. Komunikacja zewnętrzna w różnych jej formach powinna zachęcać społeczność lokalną do udziału w życiu publicznym. Ponadto żadne istotne decyzje strategiczne nie mogą być podejmowane bez konsultacji społecznej”⁹. Giedrońc do elementów systemu komunikacji zewnętrznej zalicza: system obsługi klienta, wydawnictwa oraz system komunikacji internetowej¹⁰. Z kolei Rajczyk dzieli komunikację zewnętrzną samorządu na obszary, do których zalicza: bezpośrednią komunikację zewnętrzną, pośrednią komunikację zewnętrzną i nowoczesne systemy komunikowania¹¹.

⁹ R. Rajczyk, *Komunikacja zewnętrzna*, [w:] *Akademia samorządowego wizerunku*, red. D. Tworzydło, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2005, s. 71.

¹⁰ K. Giedrońc, *Public relations...*, s. 79.

¹¹ R. Rajczyk, *Komunikacja zewnętrzna...*, s. 72–90.

Frontem do klienta – bezpośrednia informacja zewnętrzna

Obecnie dużą rolę przywiązuje się do spektakularnych kampanii medialnych, a nie docenia się niejednokrotnie roli, jaką pełni komunikacja bezpośrednia. Wielu specjalistów zdaje się nie zauważać, że to właśnie kontakty bezpośrednie mają największą siłę oddziaływania, a ich efekty są najtrwalsze. Analizę bezpośredniej komunikacji warto rozpocząć od krótkiej charakterystyki spotkań bezpośrednich, których zaletą, zdaniem Rajczyka, jest to, że „bezpośrednia forma kontaktu z mieszkańcami sprawia, że pomysły oraz inicjatywy inwestycyjne mogą być natychmiast recenzowane”¹². Takie spotkania powinny być precyzyjnie zaplanowane, powinny przebiegać według założonego planu, a ich czas i miejsce muszą być dostosowane do możliwości uczestniczenia w nich przez mieszkańców. Rajczyk wymienia cechy takiego bezpośredniego spotkania, które można ująć w kilku punktach:

- a) krąg uczestników ograniczony do mieszkańców dzielnicy, której dyskusja dotyczy,
- b) dynamiczna prezentacja materiału,
- c) nowoczesne techniki prezentacji,
- d) odpowiedni wybór miejsca spotkania i adekwatne wyposażenie techniczne,
- e) dobór gości kompetentnych do udzielania odpowiedzi¹³.

Kolejnym składnikiem bezpośredniej komunikacji zewnętrznej jest obsługa klienta. Nie ulega wątpliwości, że sprawny system obsługi klienta może zdziałać znacznie więcej niż liczne kampanie medialne. Jak piszą Gaebler i Osborne, cytując credo Wydziału Handlu Michigan: „Obsługa klientów jest racją naszego istnienia”¹⁴. To prawda, dlatego do podstawowych elementów systemu obsługi klienta zaliczyć należy:

- a) Starannie realizowaną **komunikację niewerbalną**;
- b) **System przyjmowania skarg i wniosków ze strony mieszkańców** (takie sprzężenie zwrotne niejednokrotnie dostarcza cennych informacji dotyczących nieprawidłowego funkcjonowania organizacji) oraz takie jego funkcjonowanie, które nie budzi wątpliwości mieszkańców co do tego, że ich wnioski są przez kogoś rozpatrywane i brane pod uwagę przy przeprowadzaniu zmian;
- c) **Biuro obsługi klienta** (tzw. BOK) – jest to swego rodzaju *novum*, ponieważ do niedawna biura obsługi klientów występowały w niewielu urzędach gminnych. Od niedawna stają się coraz bardziej rozpowszechnione, co może dawać powody do radości, gdyż zmienia się „tradycyjne” podejście do pe-

¹² Ibidem, s. 74.

¹³ Ibidem, s. 74–75.

¹⁴ T. Gaebler, D. Osborne, *Rządzić inaczej*, Media Rodzina, Poznań 2005, s. 44.

tenta, który staje się klientem i nie jest traktowany jak zło konieczne. Instytucje samorządowe uświadamiają sobie, że bez klientów istnieć nie mogą. Dobrze funkcjonujący punkt obsługi klienta zdejmuje z mieszkańców obowiązek błądzenia po urzędowych korytarzach w poszukiwaniu właściwego gabinetu, w którym zza biurka urzędnik załatwia, bądź nie, jego sprawę. Co więcej, biuro obsługi klienta oferuje mieszkańcom możliwość załatwienia wszystkich spraw w jednym miejscu, dysponując wszystkimi formularzami i fachową poradą. Odpowiednie wyposażenie techniczne i kadrowe takiego punktu to rzecz fundamentalna. Jak pisze Rajczyk, istotne jest „aby na *pierwszą linię frontu* trafiali urzędnicy najbardziej kompetentni, komunikatywni, swobodnie posługujący się najpopularniejszymi językami obcymi, a co najmniej jeden spośród nich powinien posługiwać się językiem migowym [...] pracownicy centrum obsługi mieszkańców bezwzględnie muszą być regularnie szkoleni z zakresu technik negocjacyjnych, komunikacji interpersonalnej i języków obcych”¹⁵;

- d) Odpowiednie **oznakowanie urzędu** (tablice informacyjne, czytelne oznakowanie pomieszczeń), które gwarantuje, że interesanci nie gubią się w licznych korytarzach urzędu, a w zamian z łatwością odnajdują poszukiwane miejsca;
- e) **Infokiosk** – jest to elektroniczne urządzenie, wyglądem najczęściej przypominające bankomat, w którym znajdują się najważniejsze dla mieszkańców informacje, dotyczące np. sposobu załatwienia spraw w urzędzie miejskim, rodzajów dokumentów niezbędnych do wypełnienia, ale także ogólne informacje o mieście, o ważnych wydarzeniach itp.;
- f) **Punkt informacyjny** – jest to miejsce, gdzie każdy z mieszkańców może zorientować się w sprawach dla niego istotnych (podobnie jak w przypadku *infokiosku*), jest to punkt o tyle ważny, że osoby będące „na bakier” z techniką z pewnością nie będą w stanie w pełni wykorzystać możliwości oferowanych przez *infokiosk*.

E-magistrat

Rosnącą popularnością cieszą się nowoczesne formy komunikowania, do których Rajczyk zalicza między innymi „*e-magistrat*” – projekt jak najdalej posuniętej informatyzacji mieszkańców i umożliwienia im załatwienia większości spraw poprzez internet, witrynę internetową, a także tzw. *newsletter*, czyli biuletyn dotyczący funkcjonowania urzędu oraz spraw interesujących każdego mieszkańca, *SMS* z bieżącymi informacjami dotyczącymi funkcjonowania miasta oraz instytucji i *RSS*, czyli dostarczanie mieszkańcom za pośrednictwem przystosowanych do tego programów, nagłówków wiadomości na interesujący

¹⁵ R. Rajczyk, *Komunikacja zewnętrzna...*, s. 77.

mieszkańca temat wraz z odnośnikiem, po kliknięciu którego będzie można odczytać całą informację¹⁶.

Do tego dodać należy, że profesjonalnie wykonana i na bieżąco aktualizowana strona internetowa to współcześnie raczej konieczność, a nie zbędna „zabawka”, jak wydaje się niektórym samorządowcom. Taka profesjonalna strona internetowa powinna zawierać wiele elementów, w tym:

- a) Najświeższe informacje dotyczące miasta (nie ma nic gorszego od nie aktualizowanej strony internetowej), wraz z możliwością zamieszczania komentarzy przez odwiedzających;
- b) Informacje użyteczne dla mieszkańców (sposób załatwiania spraw itp.);
- c) Informacje stałe o mieście (historia, dane demograficzne itp.);
- d) Informacje dla potencjalnych inwestorów;
- e) Dane teleadresowe miejskich instytucji;
- f) Forum internetowe, na którym mieszkańcy dyskutować mogą na różne tematy.

Istnieje wiele zalet nowoczesnej komunikacji władz lokalnych z mieszkańcami. Zofia Hrebenda¹⁷ wskazuje na trzy istotne cechy komunikowania *on-line*, a mianowicie:

- a) szybki dostęp do dużej ilości informacji,
- b) brak ograniczeń ze strony czasu i przestrzeni,
- c) oszczędność czasu.

3. Miasto – sponsor

Pod pojęciem *sponsoringu* może kryć się wiele znaczeń. Z punktu widzenia niniejszego artykułu, istotny jest sposób, w jaki samorząd uczestniczy w różnego rodzaju kampaniach, a także działalności organizacji pozarządowych. Giedrońc wymienia w tym punkcie różnego rodzaju wsparcie, nie tylko finansowe, ale także patronaty, udostępnianie infrastruktury i wsparcie merytoryczne. Działalność taka może doprowadzić do wielu wymiernych dla samorządu korzyści. Warto zauważyć, że działania władz lokalnych zaangażowane we wspieranie lokalnego środowiska organizacji pozarządowych, ale także innych instytucji należy do obowiązku samorządu miejskiego, jednak nie można zapominać o efektach *PR* takich działań. W literaturze przedmiotu taka polityka określana jest mianem społecznej odpowiedzialności organizacji (*corporate social responsibility*) i chociaż opisywana jest w kontekście polityki przedsiębiorstwa, nie można

¹⁶ Ibidem, s. 85–90.

¹⁷ Z. Hrebenda, *Język internetu jako forma współczesnej komunikacji*, [w:] *Media a środowisko społeczne*, red. S. Michalczyk, H. Ulanecka, Olpress, Katowice – Gliwice 2006, s. 83.

nie zauważyć, że również miasto angażuje się w takie działania. Sam Black wymienia cztery podstawowe elementy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, które przez analogię można odnieść do władz miejskich:

- a) Pomoc lokalnym przedsiębiorcom i jednostkom gospodarczym;
- b) Promowanie nowych inicjatyw edukacyjnych skierowanych do młodych ludzi;
- c) Wspieranie lokalnych działań artystycznych;
- d) Wspieranie lokalnych wysiłków zmierzających do poprawy jakości życia¹⁸.

Skuteczna realizacja tychże elementów sprawia, że pogłębione zostaje wzajemne zaufanie na linii władze (instytucje) – obywatele. Troska okazywana sprawom dla mieszkańców ważnym procentuje w postaci wdzięczności tych drugich.

4. Lobbying – 3x tak

Lobbying niestety w Polsce kojarzy się pejoratywnie, z grupą biznesmenów, walizką pieniędzy i próbą przekupstwa. Spoty telewizyjne kampanii wyborczych zdają się potwierdzać ten obraz. Nic bardziej mylnego. W wielu krajach świata *lobbying* jest rzeczą normalną, zinstytucjonalizowaną. Nie ma przecież nic niemoralnego w zwykłej próbie wywarcia wpływu przez jedną organizację na inną, o ile wszystko odbywa się zgodnie z przepisami prawa, jest czytelne dla otoczenia i nie budzi wątpliwości etycznych. Właśnie w taką działalność powinny angażować się samorządy w celu zwiększenia szansy realizacji jakiegoś celu. Tym bardziej jest to ciekawy instrument, że ze sprawy, która mogłaby być uznana za moralnie podejrzaną, można uczynić medialny spektakl i pokazać mieszkańcom, że dba się o ich interesy, próbując wynegocjować jakieś korzystne rozwiązanie. Można zatem powiedzieć, że aby *lobbying* był skuteczny, spełnione muszą zastać trzy warunki:

- a) Działalność *lobbyingowa* jest zinstytucjonalizowana i odbywa się z poszanowaniem reguł prawnych;
- b) *Lobbying* prowadzony przez samorząd jest etycznie nienaganny i nie wzbudza podejrzeń korupcyjnych;
- c) Całość działań *lobbyingowych* odbywa się w świetle jupiterów, co sprawia, że działania stają się silniejsze, a wśród mieszkańców wytwarza się więź akceptacji dla działań władz.

¹⁸ S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 117.

5. Czy to też PR?

Istnieje wiele sposobów prowadzenia miejskiego *public relations*. Wiele z tych sposobów nie jest wymienianych w różnego typu opracowaniach albo traktowane są z mniejszą uwagą. Z punktu widzenia analizy działań w dziedzinie *public relations* należy o tych technikach powiedzieć. Poniżej zamieszczone zostały różnego rodzaju działania, podejmowane przez samorządy w celu realizacji swojej polityki PR.

Partnerstwo publiczno-prywatne

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) pojawiło się w Polsce wraz z uchwaleniem *Ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Nastąpiło to z dniem 28 lipca 2005 roku. Artykuł 1 ust. 2 tejże ustawy mówi, że „Partnerstwo publiczno-prywatne to oparta na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się na zasadach określonych w ustawie”¹⁹. Dalej ten sam akt prawny określa, co jest przedmiotem partnerstwa. „Przedmiotem umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym jest realizacja przez partnera prywatnego przedsięwzięcia za wynagrodzeniem na rzecz podmiotu publicznego”²⁰.

Istotą takiego partnerstwa jest zatem to, że urząd gminny, nie będąc w stanie zrealizować pewnego zadania ze względu na różnego rodzaju ograniczenia, zleci wykonanie tych zadań prywatnym podmiotom, które niejednokrotnie dysponują lepiej wykwalifikowanymi kadrami, a także są lepiej przygotowane do realizacji przedsięwzięcia. Takie przekazanie zadań oczywiście nie może budzić wątpliwości, co do słuszności takiej operacji, a cała transakcja musi spełniać wszystkie kryteria „przejrzystości”. Podmiot podejmujący się wykonania zadania nie może być kojarzony z osobami odpowiedzialnymi za wybór podmiotu. Efektem PR takiego działania jest rosnące zaufanie przedsiębiorców do instytucji publicznych i *vice versa*, a także łatwiejsza realizacja spoczywających na samorządzie zadań i tym samym szersza społeczna akceptacja dla instytucji publicznych, w tym władz lokalnych wśród mieszkańców. Co więcej, z takiej współpracy można uczynić wydarzenie medialne i tym samym podnieść zaufanie mieszkańców do lokalnych władz.

O tym, jak ważne może być dla realizacji wielu miejskich przedsięwzięć partnerstwo publiczno-prywatne, świadczą słowa George’a Latimera, burmistrza St. Paul w stanie Minnesota: „Władze miasta muszą przystosować się do no-

¹⁹ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. z 2005 r., nr 169, poz. 1420.

²⁰ Ibidem.

wych warunków, zmienić swój styl działania i w pewnym sensie na nowo określić swą rolę. Jestem przekonany, że coraz częściej będą one występować w roli katalizatora, ułatwiającego współpracę różnych instytucji. Coraz częściej też będą znajdowały się w sytuacjach, kiedy trzeba będzie rozpoznać stojące przed nami problemy, a potem gromadzić fundusze dla innych instytucji, które zajmą się rozwiązaniem tych problemów [...] Władze miejskie muszą wykazać jeszcze większą gotowość do połączenia skąpych funduszy publicznych i prywatnych dla zaspokojenia potrzeb naszej społeczności”²¹.

Wodzu, prowadź! – rola lokalnego lidera

Nie ulega wątpliwości fakt, że dobrze wykreowany wizerunek lidera lokalnego, najczęściej w osobie prezydenta albo wójta, czy burmistrza stwarza dodatkowe możliwości realizacji wielu dotąd nieosiągalnych zadań. Liczne przykłady pokazują, że duże zaufanie, jakim mieszkańcy darzą prezydenta miasta pozwala na prowadzenie licznych inwestycji spotykających się z dużym zrozumieniem społeczności lokalnej.

Corporate Design

Corporate Design (CD) to dziedzina dobrze znana specjalistom od zarządzania wizerunkiem dużych przedsiębiorstw. Analogicznie, chcąc stworzyć dobry wizerunek instytucji miejskiej, nie można jej unikać. Generalnie powiedzieć można, że *CD* to polityka komunikacji wizualnej danej organizacji. W tym miejscu warto przytoczyć słowa M. Snarskiej, która pisze, że zadaniem *CD* „jest nie tyle stworzenie dowolnego obrazu, ale użytecznego oraz czytelnego dla odbiorców wizualnego i typograficznego systemu uprzednio zwerbalizowanej tożsamości [...] *CD* transportuje tożsamość organizacji na zewnątrz i do wewnątrz, ale jej nie tworzy”²². Do stałych elementów *CD* autorka zalicza: „logo, kolorystykę i tonację, typografię (czcionkę, rodzaj pisma), siatkę obrazową, stylistykę rysunków, formaty materiałów/publikacji; druki (wizytówki, papier firmowy, koperty, broszury, ulotki, katalogi, itp.), materiały audiowizualne, stronę WWW, pocztę elektroniczną; design opakowań, architektury, fotografii, szyldów, uniformów, ubioru itp.”²³

²¹ G. Latimer, zwracając się do obywateli St. Paul, 1986, podaje za: T. Gaebler, D. Osborne, *Rzucić inaczej...*, s. 55.

²² M. Snarska, *Corporate design w kształtowaniu wizerunku miasta (w oparciu o przykłady niemieckie)*, [w:] *Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2005, s. 32.

²³ Ibidem, s. 33.

6. „Houston, mamy problem!” – sytuacje kryzysowe

Pojęcie sytuacji kryzysowej na stałe wpisało się w dziedzinę, jaką są *public relations*. Systematycznie budowany wizerunek danej organizacji, w tym instytucji publicznej, może nagle zostać zniweczony poprzez zaskakujące wydarzenie, które sprawi, że nieprzygotowani urzędnicy, władze miasta czy ktokolwiek inny, zachowają się w sposób, który na trwałe może wywołać negatywny obraz podmiotu kreującego swój wizerunek.

Piotr Czubiński podaje następującą definicję sytuacji kryzysowej w samorządzie: „stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji samorządu, przy jednoczesnym ograniczeniu jego zdolności do zlikwidowania zaistniałego stanu”²⁴. Kryzysem dla samorządu może być utrata płynności finansowej, konflikty na polu władzy (często zdarzają się konflikty pomiędzy władzą stanowiącą a egzekutywą, która nie dysponuje wystarczającą ilością swoich zwolenników w organie stanowiącym). Warto przytoczyć jeszcze jeden fragment pracy Czubińskiego: „Kryzys w samorządach to przede wszystkim kryzys sprawowania władzy, a więc kryzys personalny, w którego centrum uwagi staje jedna osoba bądź grupa ludzi. Przyczyną kryzysu jest najczęściej błąd lub seria błędów popełnionych w zarządzaniu. Rzadziej kryzys ma przyczyny stricte obiektywne [...]”²⁵.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka sytuacji kryzysowych, które mogą wystąpić w samorządzie lokalnym. Są to:

- a) **kryzys personalny** – związany z polityką personalną,
- b) **kryzys komunikacyjny** – efekt istnienia barier w procesie komunikacji,
- c) **kryzys związany z zarządzaniem**,
- d) **kryzys prawno-administracyjny** – gdy wystąpią trudności związane z łamaniem prawa przez instytucję albo urzędnika tejże instytucji²⁶.

Na zakończenie

Podsumowując rozważania nad modelowym wizerunkiem instytucji samorządowej należy zaznaczyć, że jest to pewien typ idealny, do którego trzeba dążyć, ale nie da się go osiągnąć. Nie ma idealnie promujących się i idealnie kształtujących swój wizerunek instytucji. Warto jednak podkreślić, że omówione

²⁴ P. Czubiński, *Definicja sytuacji kryzysowej w samorządzie*, [w:] *Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego...*, s. 73–74.

²⁵ Ibidem, s. 74.

²⁶ D. Tworzydło, *Uwarunkowania i typy sytuacji kryzysowych w samorządzie*, [w:] *Akademia samorządowego wizerunku...*, s. 72–90.

w tym miejscu praktyki są pewnego rodzaju rdzeniem dobrze prowadzonej zewnętrznej polityki *public relations*. Istotne jest także zaznaczenie, że im więcej narzędzi jest wykorzystywanych i im aktywniej prowadzi się działania, tym lepiej. Ciekawe jest łączenie narzędzi tradycyjnych z nowoczesnymi, co pozwala poszerzyć obszar oddziaływania o osoby, które z konwencjonalnych środków przekazu nie korzystają. Wszystko to w imię pogłębiania zaufania obywatela do instytucji publicznej.

Streszczenie

Prezentowany artykuł jest próbą deskrypcji najważniejszych elementów konstruujących podstawy relacji instytucji samorządowej z jej klientami. Autor podkreślił rolę czynników, które w decydującej mierze określają nastawienie klienta względem tejże instytucji oraz pomagają budować wzajemne zaufanie i szacunek.

Summary

Public relations as an instrument of building citizens trust and respect for local institution. The example of town hall

The article is an attempt of describing the most important components that form the basis of the relations between local institution and its clients. The author underlined the role of the factors that determine the clients attitude towards the institution as well as help to build mutual trust and respect.

Bibliografia

- Berger P., *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Gaebler T., Osborne D., *Rządzić inaczej*, Media Rodzina, Poznań 2005.
- Giedroń K., *Public relations w administracji*, Wydawnictwa Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o.o., Ostrołęka 2005.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1981.
- Seitel F.P., *Public Relations w praktyce*, wyd. I, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

Media a środowisko społeczne, red. S. Michalczyk, H. Ulanecka, Oldpress, Katowice – Gliwice 2006.

Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2005.

Akademia samorządowego wizerunku, red. D. Tworzydło, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2005.

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. z 2005 r., nr 169, poz. 1420.