

Dawid Kulpa, Alicja Cisowska, Ewelina Kocemba

Kreowanie wizerunku współczesnego samorządowca



ZWIĄZEK
POWIATÓW
POLSKICH

Związek Powiatów Polskich
www.zpp.pl

Dawid Kulpa
Alicja Cisowska
Ewelina Kocemba

Kreowanie wizerunku współczesnego samorządowca

Warszawa

Publikacja jest rozpowszechniana bezpłatnie.



Copyright by Związek Powiatów Polskich

Związek Powiatów Polskich
Pałac Kultury i Nauki (27 piętro, pokój 2704)
00-901 Warszawa, Plac Defilad 1
www.zpp.pl

Zdjęcia użyte w publikacji pochodzą z serwisu Fotolia.pl

ISBN

978-83-62251-50-6

978-83-62251-51-3 (wersja elektroniczna)

Spis treści

Od Autorów	5
Wprowadzenie: Wizerunek to pewien obraz rzeczywistości, który możemy kreować (Dawid Kulpa)	6
1. Wygląd, mowa ciała, postawa (Dawid Kulpa, Ewelina Kocemba)	10
1.1. Zasady komunikacji niewerbalnej	11
1.2. Siła pierwszego wrażenia	16
1.3. Dress code współczesnego samorządowca	19
1.4. Wartość czasu, gestów i powitania w samorządowej codzienności	24
2. Podstawy savoir-vivre (Dawid Kulpa)	32
2.1. Zasady poprawnego tytułowania i precedencja stanowisk	32
2.2. Nawijanie i utrzymywanie kontaktów – smal talk, wizytówka, mail, rozmowa telefoniczna	42
2.3. Na służbowo i prywatnie - uroczystości, bankiety, spotkania nieformalne, prezenty	53
3. Sztuka wystąpień publicznych (Ewelina Kocemba)	62
3.1. Retoryka rozmów podczas debat, wieców i wystąpień publicznych	62
3.2. Najczęstsze błędy przy wystąpieniach	67
3.3. Trudne sytuacje podczas spotkania. Radzenie sobie z własnymi pomyłkami i wpadkami oraz samoobrona przed atakami słownymi	68
3.4. Techniki redukcji stresu i sposoby na treść	70
4. Komunikacja ze społeczeństwem (Alicja Cisowska)	73
4.1. Komunikacja w administracji publicznej	73
4.2. Relacje z podwładnymi i współpracownikami	76
4.3. Sytuacje kryzysowe	79

5.	Media (Ewelina Kocemba, Alicja Cisowska)	82
5.1.	Rola mediów w kształtowaniu wizerunku	82
5.2.	Aktywność w radiu i telewizji	84
5.3.	Aktywność w internecie	88
	Zamiast zakończenia – Wizerunek samorządowca elementem budowy Public Relations JST (Alicja Cisowska)	92
	Bibliografia	99

Od Autorów

O wizerunek powinni troszczyć się wszyscy... także, a może i przede wszystkim radni, wójtowie, burmistrzowie, prezydenci i starostowie. Każdy samorządowiec powinien pracować nad dobrym postrzeganiem siebie, starannie prezentując swój wygląd, zachowanie czy też budując odpowiednie relacje z otoczeniem.

Dbanie i inwestowanie w poszczególne elementy wizerunku pozwala na budowanie lepszych relacji z mieszkańcami, pracownikami urzędów oraz instytucjami i partnerami zewnętrznymi. Dzięki temu społeczność lokalna zyskuje poczucie, że posiada dobrego samorządowca – lidera, zaś lider – że ma potrzebne narzędzia do jak najlepszego działania w imieniu i dla dobra mieszkańców.

Temat wizerunku i jego kreowania jest tak szeroki, że nie da się go zamknąć w jednej książce. Mając to na względzie, w niniejszej publikacji skupiamy się na potrzebie przedstawienia kilku ważniejszych zasad, których przestrzeganie jest nieodzowne w codziennej pracy samorządowców.

W poradniku prezentujemy praktyczne i sprawdzone informacje, ciekawostki, cytaty, skrojone na miarę porady dotyczące kreowania wizerunku, stosowania zasad savoir-vivre'u, komunikacji werbalnej i niewerbalnej, aktywności w mediach. Przedstawiamy sztukę budowania i utrzymywania relacji, przybliżamy tajniki dotyczące public relations.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury,

Dawid Kulpa
Alicja Cisowska
Ewelina Kocemba

Wprowadzenie

Wizerunek to pewien obraz rzeczywistości, który możemy kreować



Wizerunek determinuje nasze funkcjonowanie w otoczeniu. Wynika to z sympatii i antypatii będących pochodną wizerunku. Jeśli ktoś ma dobry, pozytywny wizerunek oznacza to, że jest lubiany, jego działalność spotyka się z aprobatą, a postawa i głoszone poglądy, nie tylko zyskują uznanie, ale mogą również uchodzić za wzór do naśladowania. To powody, dla których kwestie wizerunkowe są tak istotne.

„Wizerunek wart jest więcej niż tysiąc słów”

Carlos Ruiz Zafron

Czym jest wizerunek?

Wizerunek to pewien obraz rzeczywistości, jaki został zbudowany w umyśle odbiorcy, na temat naszej osoby¹.

W literaturze istnieje wiele interpretacji pojęcia wizerunku. Mamy wizerunek rozumiany jako zespół informacji na temat osoby, instytucji, firmy lub innego podmiotu, czyli to, co inni o nas myślą, co o nas sądzą, co o nas wiedzą i co sądzą, że wiedzą... i również, wizerunek jako wzór, pierwowzór, wyobrażenie, urojenie, marzenie senne... i w uproszczonej wersji wizerunek jako obraz przedmiotu podlegającego obserwacji, którego specyfika polega na tym, że powstaje w umyśle odbiorcy.

Słowo „wizerunek” jest również często używane wymiennie z pojęciem „image”, które wywodzi się od łacińskiego *imago* oznaczającego „obraz i symbol” czy też „urojenie”. Wizerunek w ujęciu psychologicznym jest obrazem odzwierciedlającym w świadomości składniki otaczającej nas rzeczywistości².

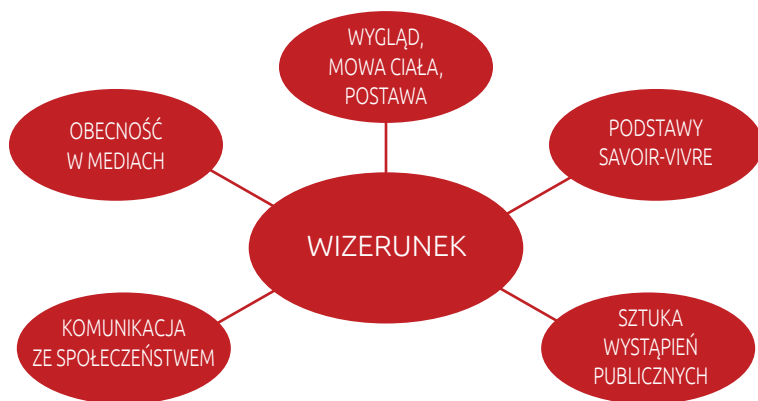
Wyjaśnień pojęcia jest wiele – jednak przyjmując, iż wizerunek to wszystko, co widzą i myślą o nas inni, jak nas postrzegają i odbierają, to z pewnością **wizerunek każdej osoby składa się z wielu elementów. Elementy te są różnorodne i wzajemnie powiązane oddziałują na różne zmysły naszego otoczenia.**

Do elementów wizerunku należą:

- **Wygląd, mowa ciała, postawa**
(komunikacja niewerbalna, pierwsze wrażenie, dress code...)
- **Znajomość podstaw *savoir-vivre***
(tytułowanie, precedencja ...)
- **Sztuka wystąpień publicznych**
(retoryka rozmów podczas debat, wieców i wystąpień publicznych...)
- **Komunikacja ze społeczeństwem**
(komunikacja z otoczeniem, relacje z podwładnymi, współpracownikami...)
- **Obecność w mediach**
(aktywność w radiu, telewizji, internecie...)

¹ F. Szymczak, *Twój osobisty wizerunek i motywacja do jego budowy*, w: <http://newpr.pl/twoj-osobisty-wizerunek-i-motywacja-do-jego-budowy/>

² M. Mańka, *Wizerunek – wprowadzenie do tematu*, w: <https://manka-academy.com/wizerunek-wprowadzenie-tematu/>



Źródło: opracowanie własne

Powyższe elementy wizerunku, jak również ich ewolucja lub zmiana stanowią kryterium oceny.

Wizerunek stanowi swoisty przekaz, który rozpowszechniany jest w bliższym i dalszym otoczeniu danej osoby. W przypadku samorządowców – jak zresztą wszystkich osób publicznych – głównymi odbiorcami tego przekazu są dwie grupy: wyborcy (społeczeństwo) oraz media (dziennikarze, redaktorzy). Przekaz ten docierać może do wspomnianych odbiorców za pośrednictwem różnych kanałów. Może być to kontakt bezpośredni (spotkanie, rozmowa, podanie ręki) lub też pośredni w postaci ulotek, plakatów oraz materiałów rozpowszechnianych poprzez środki masowego przekazu. Innymi słowy, kształtowanie wizerunku jest procesem komunikowania o charakterze interpersonalnym i masowym³.

Kreowanie wizerunku

Kreowanie wizerunku nie jest wymysłem ostatnich czasów. Już w starożytności przywiązywano wielką wagę do wyglądu, zachowania, wypowiedzi i zasad budowania relacji z poddanymi przez władców, dostojników oraz inne osoby reprezentujące sferę rządzącą. Od zawsze szczególnie dbano o strój oraz bardzo starannie opracowywano zasady postępowania, po to, aby wywrzeć odpowiednie wrażenie, podkreślić przynależność do zamkniętej klasy rządzącej oraz wzbudzić w ludziach oczekiwane reakcje i zachowania – zachowania pełne szacunku, uległości i poddaństwa lub podziwu, zachwytu czy uwielbienia⁴. Dziś kreowanie pozytywnego wizerunku własnej osoby, firmy, instytucji czy państwa to zadanie numer jeden, od którego w dużym stopniu zależą efekty dalszych działań.

³ A. Stępińska, *Wizerunek Polityka Lokalnego i rola środków masowego przekazu w jego kształtowaniu*, w: https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/14734/1/A_Stepinska_Wizerunek_polityka_lokalnego_i_rola_mediow_w_jego_kształtowaniu.pdf

⁴ G. Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Warszawa 2009, s.15

Przy kreowaniu wizerunku należy obiektywnie ocenić nasze mocne i słabe strony, określić, co jest plusem, a nad czym musimy popracować dwa razy ciężiej. Wszystkie działania składające się na budowę wizerunku powinny być ze sobą powiązane i muszą współdziałać.

Istotną rolę w kreowaniu wizerunku odgrywa wybór i kontrola miejsc, w których osoba publiczna pokazuje się w określony sposób. Są to również przestrzenie w sieci. Aktywność w serwisach społecznościowych również o nas świadczy.

Elementy wizerunku muszą być harmonijne i prawdziwe!

Aby wizerunek był przekonujący musi być kompletny, spójny i prawdziwy. Odpowiedni strój nie pokryje braków w zachowaniu i wiedzy, ale same kompetencje pozbawione odpowiedniego wyglądu nie wzbudzą zaufania.

„Jak Cię widzą, tak Cię piszą” – choć można się nie zgodzić z tym stwierdzeniem, to nie sposób nie docenić roli spójnego i eleganckiego wyglądu zewnętrznego, mowy ciała, nienaganych manier i odpowiedniej postawy w kreowaniu pozytywnego wizerunku – czyli wszystkich tych elementów, które przedstawiamy Państwu w pierwszym rozdziale.

1 | Wygląd, mowa ciała, postawa

Dawid Kulpa, Ewelina Kocemba

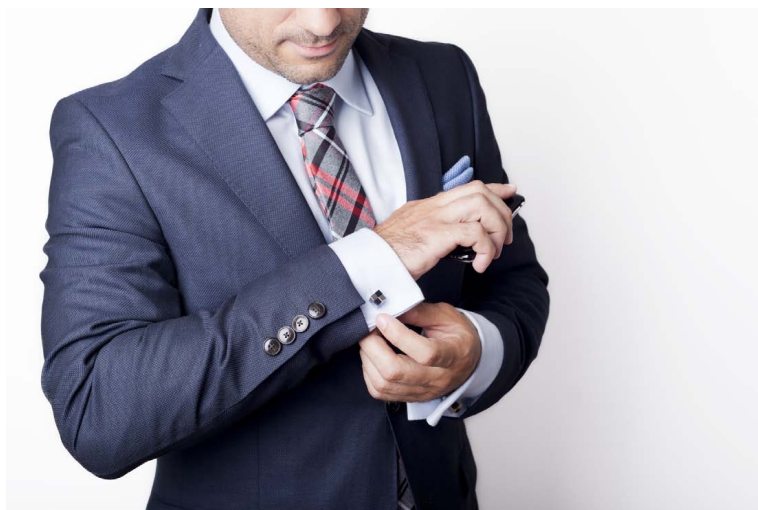


*„Aby odnieść sukces należy wyglądać tak,
jakby już się go odniosło”*

Valentin Polcuch

To jak wyglądamy, jak się zachowujemy ma wpływ na nasz wizerunek i na to, jak postrzegają nas inni. Ubranie, mowa ciała, operowanie nienagannymi manierami daje nam ogromne pole do popisu i możliwość podkreślenia swojej pozycji.

1.1 ZASADY KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ



Komunikacja niewerbalna to niezwykle istotna część komunikacji międzyludzkiej. Jak twierdzi większość naukowców, słowami przekazujemy głównie informacje, a poprzez komunikaty niewerbalne ustalamy stosunki międzyludzkie. Ponadto komunikaty niewerbalne są potężnym źródłem informacji o drugim człowieku i często są łatwiejsze do odczytania niż słowa. Nasze gesty, ruchy i zachowania mają ogromne znaczenie, ponieważ to właśnie one przekazują bezpośrednią informację o naszym nastroju, wykształceniu czy intencjach. Można zatem powiedzieć, że zachowania niewerbalne są zwierciadłem naszej duszy.

*„Musi istnieć jakiś język, który obywatel się bez słów.
Jeśli nauczę się rozszyfrowywać ten język bez słów,
uda mi się rozszyfrować świat”*

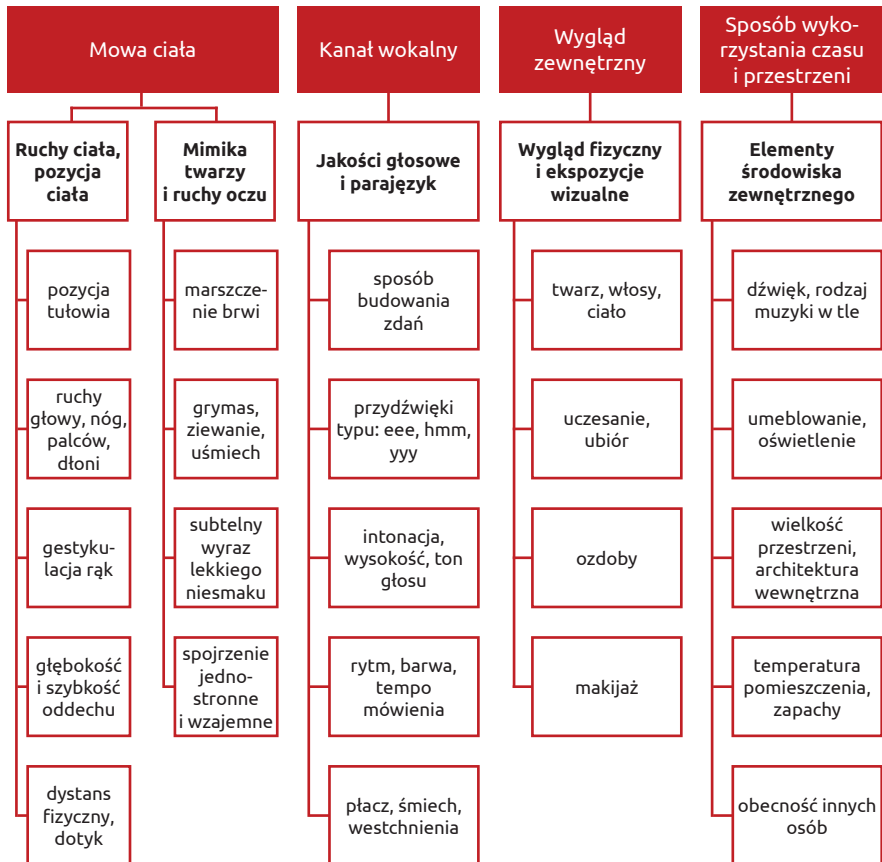
Paulo Coelho

Czym zatem jest komunikacja niewerbalna?

Komunikacja niewerbalna to zespół komunikatów niewerbalnych obejmujących mowę ciała, głos, wygląd zewnętrzny oraz sposób wykorzystania czasu i przestrzeni.

Prościej mówiąc jest to pozastowny sposób przekazywania informacji. Do podstawowych elementów komunikacji niewerbalnej zaliczamy: pozycję i ruchy ciała, mimikę twarzy i ruchy oczu, głos, prążeńyk, wygląd fizyczny oraz elementy środowiska zewnętrznego⁵.

Elementy komunikacji niewerbalnej:



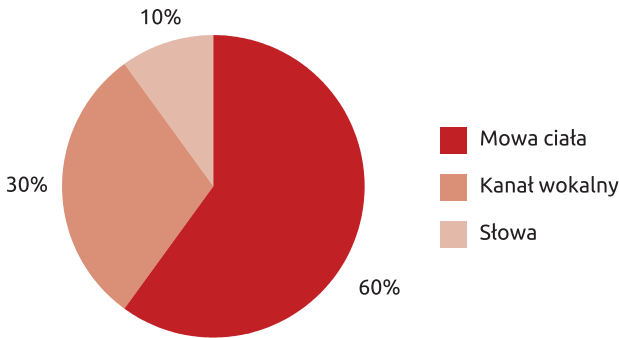
Źródło: opracowanie własne

Komunikacja niewerbalna jest nierozzerwalnie związana z komunikacją werbalną i wywiera pięciokrotnie większy wpływ na rozmówcę niż używane słowa.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez amerykańskich antropologów sformułowano ogólną zasadę dotyczącą skuteczności przekazu. W myśl tej zasady aż 90 proc. informacji czerpanych jest z komunikatów niewerbalnych.

⁵ <https://docplayer.pl/7886092-Podstawy-komunikacji-personalnej-komunikacja-niewerbalna.html>

Zasada 10/30/60



Źródło: opracowanie własne

Powyższa zasada obrazuje skuteczność przekazu. Okazuje się, że tylko 10% skuteczności zależy od tego co mówimy, 30% jest konsekwencją tego jak mówimy, czyli zależy od tonu głosu, sposobu artykułowania i precyzji wypowiedzi. Natomiast, największy wpływ na skuteczność przekazu mają zachowania towarzyszące rozmowie, czyli nic innego jak mowa ciała. Większość jej składowych przekazujemy z pokolenia na pokolenie. Istnieje jednak możliwość zapanowania nad celowością przekazu wyrażonego własnym ciałem. Warto zatem poznać podstawowe zasady „mowy ciała”, ponieważ jest to umiejętność niezwykle przydatna w procesie komunikacji. Ponadto, znajomość znaczenia kodów mowy ciała pozwoli nam wyeliminować różnorodne szkodliwe maniery, gesty i grymasy zakłócające proces komunikacji interpersonalnej.

Mowa ciała jest bardzo spontaniczna, często nieświadoma i mówi o człowieku więcej niż słowa. Zdaniem E. Thiela, jest językiem zaszyfrowanym, którego znajomość pozwala wnioskować o intencjach ludzi.

„Mowa ciała zdradzi więcej niż tysiąc słów”

Erhard Thiel

Najważniejszym i nieodłącznym elementem mowy ciała są **gesty**. Wielu ekspertów twierdzi, że są jak „piękna rama dla wartościowego obrazu”. Gestami nazywamy wszystkie ruchy rąk i dłoni, które wykonujemy podczas rozmowy. Wzmacniają one przekaz wokalny, jednak czasami mogą całkowicie zastąpić słowa. Naturalna i swobodna gestykulacja pozytywnie wpływa na jakość informacji które przekazujemy, natomiast zła gestykulacja powoduje negatywny odbiór przekazywanych

wiadomości. Te same znaki w różnych kulturach mogą mieć zupełnie inne znaczenie, dlatego przed spotkaniem z daną grupą ludzi warto poznać zasady obowiązujące w ich środowisku.

Drugim ważnym elementem mowy ciała jest **postawa ciała**, która wyraża przede wszystkim stan napięcia lub swobody. Postawa ciała to pozycja ciała, którą przybieramy siedząc lub stojąc. Precyzuje ona nasze nastawienie oraz pewność siebie. Oprócz aktualnych stanów wewnętrznych obrazuje również trwałe cechy osobowości.

Innym również ważnym elementem mowy ciała jest **ekspresja mimiczna**, czyli wyraz twarzy. Stanowi źródło pozwalające odczytać emocje drugiego człowieka i jest komunikatem najłatwiejszym do zaobserwowania. Z mimiką twarzy związany jest również **kontakt wzrokowy**, którego funkcją jest przekazywanie komunikatów relacyjnych. Patrzenie na rozmówcę to wyraz zainteresowania i przejaw pozytywnej bądź negatywnej odpowiedzi na to zainteresowanie. Rozmówca unikający kontaktu wzrokowego nie wzbudza zainteresowania.

Kolejny element mowy ciała który, jest dość istotny w komunikacji to **dystans fizyczny**. Amerykański etnolog Edward T. Hall, dokonał podziału przestrzeni na cztery strefy dystansu: intymna, osobista, społeczna i publiczna.



Źródło: L. Tkaczyk, *Komunikacja niewerbalna: postawa, mimika, gest*, „Astrum”, Wrocław, 1999, s. 32

Strefa intymna to sfera zarezerwowana dla najbliższych nam osób. Odległość między ciałem dwóch osób w tej strefie mieści się w granicach do 45 cm. Nie należy wkraczać do tej przestrzeni w kontaktach służbowych, ponieważ możemy tym sprawić komuś przykrość bądź wprowadzić go w zakłopotanie. Wyjątkiem jest jedynie moment przywitania się oraz podania dłoni w geście gratulacji.

Strefa osobista mieści się w granicach od 46 cm do 1,2 m. Jest to strefa wykorzystywana przez przyjaciół oraz środowisko pracy czyli osoby dobrze nam znane. Ogólnie rzecz biorąc jest to strefa służąca do normalnego, codziennego komunikowania się.

Strefa społeczna służy do kontaktów formalnych oraz do kontaktów z osobami mniej nam znanymi. Strefa ta zakreśla się w granicach od 1,2 m do 3,6 m. Większość ludzi właśnie w tej strefie czuje się najbardziej komfortowo.

Strefa publiczna jest wykorzystywana na zebraniach czy spotkaniach. Odległość między nadawcą, a odbiorcą w tej strefie wynosi co najmniej 3,6 m. Jest to również bezpieczny dystans gdy znajdziemy się w tłumie nieznanym nam ludzi.

Pamiętajmy by wobec nieznanym nam osób nie skracać zbyt wcześnie dystansu i bardzo ostrożnie wkraczać w strefę osobistą. Unikniemy w ten sposób opinii człowieka za szybko spoufalającego się, a ty samym zapewnimy komfort naszemu rozmówcy.

Obok mowy ciała na skuteczność przekazu wpływa również **kanal wokalny**, czyli jakość głosu i parajęzyk. Jakość głosu to cechy głosu, intonacja, sposób wypowiadania słów i budowania zdań, tempo mówienia, wysokość głosu, rytm, akcent i barwa. Przez jakość głosu można odczytać, czy wypowiedź jest przyjazna, czy raczej wroga, moralizatorska, albo ironiczna. Natomiast przez parajęzyk wyrażamy ekspresję uczuć oraz używamy go jako wtrącenia podczas aktywnego słuchania. Parajęzyk to inaczej dźwięki paralingwistyczne takie jak: śmiech, płacz, chrząknięcia, ziewanie, posapywanie, mruczenie, westchnienia oraz przydźwięki typu: eee, hmm, yyy. Sposób w jaki mówimy wyraża nasze uczucia wobec rozmówcy⁶.

Pierwszym elementem komunikacji pozawerbalnej, który zostanie poddany analizie przez naszych odbiorców będzie **wygląd zewnętrzny**, czyli wygląd fizyczny i ekspozycje wizualne. Uczesanie, ubiór, makijaż, ozdoby, mogą świadczyć o pozycji społecznej, wykształceniu, pochodzeniu oraz cechach osobowości. Istnieją oczywiście przypadki, które odbiegają od tej reguły, mimo to warto jednak zadbać o wizualnie dobry wygląd, ponieważ sygnalizuje on przywiązanie wagi do spotkania.

Nie mniej ważnym elementem spotkań służbowych jest **organizacja czasu i przestrzeni**, czyli umeblowanie i temperatura pomieszczenia, architektura wnętrza, oświetlenie, rodzaj muzyki w tle. Elementy otoczenia zewnętrznego mogą przerażać lub wzbudzać poczucie bezpieczeństwa.

Komunikaty niewerbalne zazwyczaj są nadawane i odbierane na poziomie nieświadomym, jednak mogą być również odbierane i nadawane w sposób świadomy. Zatem, jeśli zależy nam by wywrzeć dobre wrażenie na innych osobach musimy popracować nie tylko nad komunikacją werbalną, ale również nad tym by sygnały niewerbalne przekazywać w sposób zamierzony. Należy jednak pamiętać, że język ciała jest wrażliwy na nieszczerłość. Nasi rozmówcy będą porównywać wypowiedziane przez nas słowa z gestami. Jeśli dostrzegą w nich niezgodność, to ocenią nas negatywnie. Brak spójności między komunikatem werbalnym, a niewerbalnym, zostanie natychmiast zauważony przez naszego rozmówcę i co gorsza dojdzie on do wniosku, że nasze słowa są nieprawdziwe.

⁶ Dorota Dolińska, *Mowa Ciała jako aspekt komunikacji międzyludzkiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, s. 103-107

1.2 SIŁA PIERWSZEGO WRAŻENIA

Siła pierwszego wrażenia jest ogromna – już w pierwszych minutach znajomości dokładnie wiemy z kim mamy ochotę ją kontynuować, a z kim nie nawiążemy bliższego kontaktu. Jak się okazuje to co mówimy ma niewielki wpływ na efekt pierwszego wrażenia, ponieważ zdąży się ono wytworzyć zanim skończymy się przedstawiać.

Jesteśmy oceniani przez innych w ciągu pierwszych 7 sekund od chwili poznania. Stosowne ubranie, wygląd, gesty, ton głosu, mowa ciała są rzeczami oczywistymi, których znaczenie w dzisiejszych czasach jest niepodważalne. Na podstawie zachowania, wypowiedzi, mowy niewerbalnej gromadzimy informacje pozwalające ustosunkować się do nowo poznanej osoby w odpowiedni sposób. Wiedza uzyskana na tej podstawie wzbudza w nas negatywne lub pozytywne emocje, które tworzą podstawę dalszej analizy, a tym samym oceny drugiego człowieka. Opierając się jedynie na tym pierwszym – pozytywnym wrażeniu zaczynamy przypisywać nowo poznanej osobie, a nawet doszukiwać się u niej korzystnych cech. Wszelkie informacje jakie o niej napływają zaczynamy interpretować w pozytywny sposób. To zjawisko nazywane jest w psychologii efektem aureoli lub anielskim efektem halo. Przeciwnością tego efektu jest efekt Golema lub szatański efekt halo – gdy ktoś wywarł na nas negatywne wrażenie to bez względu na to co i jak będzie robił dostrzeżemy w nim same wady. Ten efekt jest silniejszy i trwalszy, ponieważ każdy z nas jest bardziej wyczulony na ewentualne zagrożenia aniżeli na potencjalne korzyści.⁷

Pamiętaj!
Pierwsze wrażenie możesz zrobić tylko raz.

Pozytywne pierwsze wrażenie jest ogromnie ważne w życiu każdego samorządowca. Może ono zapewnić mu przychylność społeczeństwa i ułatwić codzienną współpracę oraz w istotny sposób wpłynąć na sukces w kolejnych wyborach.

W takim razie jak zadbać o dobre pierwsze wrażenie, czyli jak wypaść korzystnie w oczach drugiego człowieka?

Po pierwsze – zadbajmy o swój wygląd, ponieważ zostanie on zaobserwowany zanim zdążymy się odezwać. Dlatego przed każdym spotkaniem warto popracować nad korzystnym wyglądem. Dodatkowo dodaje on pewności siebie oraz świadczy o szacunku (bądź jego braku) wobec naszego rozmówcy. Warto również zadbać o przyjemny zapach, ponieważ ma on wpływ na to czy inni mają ochotę przebywać

⁷ <http://ohme.pl/lifestyle/efekt-aureoli-i-efekt-golema-pierwsze-wrazenie-jest-najwazniejsze/>

w naszym towarzystwie. O tym jak powinien wyglądać współczesny samorządowiec, dowiemy się w kolejnym podrozdziale.

Po drugie – świadomie wysyłamy sygnały niewerbalne, czyli popracujemy nad postawą, mimiką, gestami oraz kontaktem wzrokowym. Zapewne nie łatwo jest zapanować nad ciałem, tym bardziej w sytuacji stresującej, ale uśmiech oraz utrzymanie kontaktu wzrokowego są czymś co nie wymaga od nas nadzwyczajnych umiejętności. Zatem często się uśmiechamy, ale niech to będzie szczery uśmiech, który jest przejawem sympatii. Udawany uśmiech bardzo łatwo zdemaskować ponieważ różni się on dość wyraźnie od tego szczerego. Pamiętajmy również o kontakcie wzrokowym, ponieważ jest on absolutną podstawą w rozmowie. Wystrzegajmy się natomiast miny pokerzysty, gdyż nie jest pozytywnie oceniana przez naszych rozmówców. Dobrze jest również utrzymywać stabilną i wyprostowaną postawę ciała, garbiąc się nie wyglądamy zbyt korzystnie. Ponadto zdecydowany i szybki krok oraz podniesiona głowa dodadzą nam pewności siebie. Wyeksponowane, odkryte dłonie mogą zaświadczyć o naszej otwartości i uczciwości, ponieważ podnoszą wiarygodność wypowiedzianych przez nas słów. Dodatkowo poprawiają klimat stosunków międzyludzkich. Starajmy się natomiast unikać wszelkich gestów które mogłyby skojarzyć się naszemu odbiorcy z oszustwem, czyli pocieranie ucha, nosa, karku, czy zakrywanie ust oraz pociąganie kołnierzyka.

Tabela 1. Sposób interpretacji mowy ciała

Interpretacja	Mowa ciała			
	Gesty	Postawa ciała	Mimika	Wzrok
Dobre intencje, uczciwość	otwarte dłonie, swobodny ruch ramion	stopy płasko na podłodze, nogi nieskrzyżowane	uśmiechanie się	utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą
Zainteresowanie otwartość	ręce rozluźnione	luźna postawa ciała, kiwanie głową w pionie	pogodny wyraz twarzy	patrzenie na rozmówcę
Pewność siebie	ręce oparte na biodrach, ręce z tyłu	siedzenie okrakiem na krześle, stanie podczas gdy inni siedzą	uniesione w górę brwi	kierowanie wzroku na rozmówcę, przenikliwe spojrzenie
Napięcie psychiczne, uległość	pocieranie dłońmi karku, opuszczona głowa	kiwanie się, skrzyżowanie rąk z przodu	powieki szeroko otwarte	unikanie kontaktu wzrokowego
Złość, frustracja gniew	dłonie zaciśnięte w pięść, skrzyżowane nogi	sztuczne ręce	zaciśnięte usta, brwi ściągnięte	spoglądanie z ukosa

Lęk, strach, nieufność, wstyd, zakłopotanie	drżące dłonie	ręce w kieszeni, sztywne siedzenie	przygryzienie wargi, zarumienienie twarzy	odwracanie wzroku, wędrowanie oczami w górę
Niepewność, niezdecydowanie	drapanie się w głowę	przestępowanie z nogi na nogę	zagryzanie wargi	patrzenie na prawo i lewo
Ocenianie	chwytywanie się za brodę, przechylenie głowy w bok	nastawianie ucha	uniesione w górę brwi, zagryzanie wargi	unieruchomiony wzrok, rzadkie mruganie oczami
Zniecierpliwienie, lekceważenie, brak zainteresowania	uderzanie palcami w stół, stukanie stopą	pochylenie ciała, podpieranie brody dłonią	powieki opuszczone	brak kontaktu wzrokowego, rzucanie spojrzeń na boki, wyglądanie przez okno i patrzenie na drzwi
Nieszczerość lub chęć ukrycia czegoś	drapanie ucha lub pocieranie nosa czy jego okolic	odsuwanie się, krzyżowanie ramion lub nóg	wymuszony uśmiech	unikanie kontaktu wzrokowego, rzucanie spojrzeń na boki

Źródło: Opracowanie własne na podst. Dorota Dolińska, *Mowa Ciała jako aspekt komunikacji międzyludzkiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, s. 107

Co zrobić gdy pierwsze wrażenie jest negatywne?

Przetłamanie efektu negatywnego pierwszego wrażenia jest bardzo trudne, ale nie jest niemożliwe. Nasi odbiory muszą uzyskać wiele nowych informacji, które będą sprzeczne z pierwotnym niekorzystnym obrazem naszej osoby. Jednak należy zdawać sobie sprawę, że nie da się wszystkich oczarować oraz nie da się uniknąć negatywnych komentarzy. Dlatego nie wymyślamy sztucznych historii, bądźmy naturalni oraz zawsze starajmy się być tą lepszą wersją siebie.

Wymyślanie sztucznych historii nie jest elementem kreowania wizerunku.

Ponadto pamiętajmy, że w przypadku gdy pierwsze wrażenie zostało zapisane w świadomości naszych rozmówców jako pozytywne to nie oznacza, że nie może się ono zmienić. W związku z tym należy cały czas pracować nad swoim wizerunkiem i świadomie wpywać na to w jaki sposób będą postrzegać nas inni.

1.3. DRESS CODE WSPÓŁCZESNEGO SAMORZĄDOWCA

Kreowanie wizerunku poprzez ubiór, to istotny element zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego, a od samorządowca wymaga się kompetencji w każdym zakresie, również znajomości i umiejętności stosowania się do dress code'u. Dzięki niemu mamy realny wpływ na to, jak postrzega nas otoczenie. Każdy profesjonalista swój wizerunek powinien budować konsekwentnie, każdego dnia, zwłaszcza w pracy.



„Niedbałość w ubiorze jest moralnym samobójstwem”

Honore de Balzac

Dress code

Najkrócej ujmując *dress code* (angielskie określenie, które pojawiło się w Polsce w latach 90. i obecnie na stałe zaadoptowało się w naszym języku) to zbiór zasad, zestaw reguł, wskazówek dotyczących odpowiedniego dopasowania ubioru do okazji. To rodzaj „kodeksu ubraniowego”, który ma służyć uporządkowaniu zasad doboru stroju tak, by podkreślać profesjonalizm przynależny wykonywanemu zawodowi, czy zajmowanemu stanowisku.

Warto zaznaczyć, że poprzez odpowiednio dobrany strój budujemy nasz pozytywny wizerunek, jak również wyrażamy szacunek wobec innych osób, współpracowników, przełożonych, wyborców.

Pewne zasady obowiązują wszystkich

Pomimo kilku czynników od których uzależniony jest *dress code* (miejsca, rodzaju pracy i stanowiska, wewnętrznych regulaminów) istnieją pewne zasady, których to powinniśmy przestrzegać zawsze.

Schludność

Przede wszystkim, powinniśmy dbać o to, by każdy nasz strój był zawsze czysty i wyprasowany.

Prostota i minimalizm

Pamiętajmy, że najkorzystniejszymi strojami są te najprostsze, a dodatkami te w najmniejszej ilości. Nie powinniśmy również przesadzać z nadmiarem kolorów.

Harmonia

Powinniśmy zwracać uwagę na to, by poszczególne części naszego stroju pasowały do siebie (najlepiej, by były w tym samym stylu).

Dopasowanie stroju do figury

Bardzo ważne jest dopasowanie stroju do naszej figury. Poprzez właściwy dobór stroju, możemy skorygować swoje mankamenty, dzięki czemu będziemy czuć się lepiej i lepiej prezentować.

Pamiętajmy, że od samorządowców w kwestii ubioru oczekuje się staranności, a nie drobiazgowości, odwagi, czy też brawury.

Kobieta w biurze i podczas służbowych spotkań

Kobieta z klasą zawsze powinna wyglądać w pracy stosownie, by wzbudzać szacunek niezależnie od stanowiska jakie zajmuje. Wedle głównych zasad *savoir vivre*, ubiór kobiety powinien więcej zakrywać niż odkrywać, toteż „słowem kluczem” dla pań, które pragną skupiać uwagę innych na swoich kwalifikacjach jest słowo umiar. Panie w sytuacjach formalnych, powinny zapanować nad długością spódnic – przy siadaniu powinna kończyć się 1 cm nad kolanem, krojem bluzek – absolutnie nie mogą odsłaniać biustu, nie powinny również mieć zbyt frywolnego kroju, najlepiej by były klasyczne i eleganckie. Warto postawić na żakiety, kostiumy, garsonki,

spódnice i marynarki. Co do obuwia, zawsze powinno być czyste i wypastowane. Buty, najlepiej, by były klasyczne, skórzane, na niewielkim obcasie, maksymalnie do 7 cm. Dodatkowo nie powinny mieć odkrytych palców ani pięt. Nie powinny mieć również charakteru sportowego. Kobiety do spódnicy powinny nosić rajstopy.

Dodatki powinny być dyskretne, umiar powinien brać górę nad zbytnią ekstrawagancją. Należy zrezygnować z biżuterii plastikowej i niedbale wykonanej. Makijaż powinien być oszczędny, stonowany, świeży, nie rzucający się w oczy a jednocześnie podkreślający urodę. Absolutnie odpada nadmierna eksploatacja szminki i tuszu (kobieta w pracy winna zadbać o to, by podkreślić świeżość cery, zatuszować ewentualne cienie pod oczami i delikatnie podkreślić naturalne rysy twarzy). Co do paznokci, należy postawić na naturalne kolory, które nie będą przykuwać uwagi innych osób. Fryzura – najlepiej, by była klasyczna i pasowała do kształtu twarzy.

Służbowa elegancja dla pań powinna oznaczać noszenie strojów w stonowanych kolorach, które nie rzucają się w oczy. Dobór ubrań w odpowiednich kolorach jest ważny, gdyż barwy wywołują w nas określone emocje. Zatem, skupiając się na kolorach, warto postawić na biele, szarości, granaty, beże, czernie, zieleń czy tzw. kolory ziemi.

„Nigdy nie wolno mylić elegancji ze snobizmem”

Yves Saint Laurent

Mężczyzna w biurze i podczas służbowych spotkań

Dress code nie omija mężczyzn. Panowie mają jednak ograniczone możliwości, jeśli chodzi o ubiór, ale można to potraktować jako zaletę. Mężczyźni powinni stawiać na klasykę, a najlepszą opcją w tym wypadku jest dobrze skrojony garnitur, krawat i elegancka koszula. Panowie powinni zwracać szczególną uwagę na długość marynarki – powinna (patrząc na nią z tyłu) zakrywać połowę długości od szyi i ramię do butów – innymi słowy marynarka powinna dzielić figurę (bez głowy) na połowę. Jedna, maksymalnie dwie fałdy z przodu na bucie dają nam prawidłową długość spodni, z tyłu powinny zakrywać połowę obcasa – 1 cm nad ziemią. Niemalże znaczenie ma również długość mankietu koszuli – w sytuacji, gdy występuje w niej mankiet pojedynczy, powinien wystawać na 1 cm spod rękawa, gdy zaś mamy do czynienia z mankietem podwójnym – na 2 cm. Krawat powinien być wielkością dopasowany do postury (według innej, często spotykanej zasady, szerokość krawata powinna być zbliżona do szerokości klapy marynarki) i właściwie korespondować z resztą ubrania. Jego długość powinna kończyć się na wysokości paska.

W kwestii kolorów, co do koszuli warto decydować się na błękit, szarość, ecru, granat i biel – przy czym biała koszula mimo że nie sposób odmówić jej elegancji,

powinna być zarezerwowana na wyjątkowe okazje. Krawat nie powinien mieć krzykliwych kolorów, czy też przesadnych wzorów – najlepiej sprawdzają się krawaty jedwabne w subtelne wzory. Co do butów, najlepiej postawić na kolory ciemne, takie jak czerń i brąz. Skarpety zaś wybieramy w ciemniejszym kolorze niż spodnie i najlepiej gładkie.

Aksesoria to również ważny element ubioru mężczyzny. Pasek do spodni jest obowiązkowy ze względów estetycznych – spodnie od garnituru wyposażone są w szlufki, które bez paska wyglądają nieprofesjonalnie. Możemy również nosić zegarek – najlepiej taki na skórzanym pasku lub delikatnej bransolecie. Futurystyczne, „krzykliwe” zegarki oraz te sportowe warto zostawić na nieco mniej oficjalne okazje. Odradza się noszenia złotych łańcuchów na nadgarstku lub na szyi oraz ozdób na palcach, z wyjątkiem obrączki.

Mężczyzna przestrzegający powyższych zasad – dobrze ubrany wzbudza zaufanie. To zaś sygnalizuje, że w taki sam – skrupulatny i przemyślany sposób, podchodzi również do wykonywanych obowiązków.

Nasze ubranie ma szeptać styl, a nie krzyczeć: moda!

Warto zapamiętać

Panie

- Nie ubieramy się zbyt wyzywająco (unikajmy bluzek i koszul nadmiernie uwydatniających dekolt, prześwitujących, strojów odkrywających ramiona, krótkich spódniczek i ogólnie zbyt obcistej odzieży).
- Nie przesadzajmy z biżuterią i innymi dodatkami.
- Nie zakładajmy butów, które nie zakrywają palców i pięt.
- Nie przesadzajmy z perfumami.
- Pamiętajmy, że w biurze obowiązuje dyskretny makijaż i starannie dobrana fryzura oraz zadbane paznokcie.
- Zrezygnujmy z wzorzystych i świecących materiałów.
- Nie zakładajmy wzorzystych i jaskrawych rajstóp.
- Unikajmy noszenia tego samego ubrania dzień po dniu.

Panowie

- Wybieramy strój z dbałością.
- Trzymajmy się klasycznych, tradycyjnych fasonów.
- Starajmy się dobrać tkaniny o podobnym splocie.
- Unikajmy ciepłych i jasnych barw wręcz zlewających się z naszą karnacją.
- Nie wypychajmy kieszeni spodni.

- Pamiętajmy, by buty zawsze były bezwzględnie czyste.
- Nie zakładajmy krawata do koszuli z krótkim rękawem (koszule tego rodzaju również nie pasują do garnituru).
- Nie podwijajmy rękawów koszuli.
- Nie umieszczajmy w zewnętrznej kieszeni marynarki długopisu, okularów.
- Nawet podczas upałów nie zakładajmy do pracy szortów i krótkich spodenek.
- Nie zakładajmy znoszonych, kolorowych i „modnie” potarganych podkoszulków.
- Nie zakładajmy do biura sandałów, kłapek i sportowego obuwia.
- Pamiętajmy, by skarpetki miały odpowiednią długość (minimalna długość to połowa łydki).
- Starannie dobierajmy pasek (powinien być dopasowany do koloru butów, delikatny i niezucający się w oczy).
- Miejmy na uwadze, że rozpięte kołnierzyki lub poluzowane krawaty kojarzą się z niedbalstwem.
- Pamiętajmy, że w przypadku marynarki, w pozycji stojącej zawsze zapinamy guziki. Możemy je rozpiąć, gdy siadamy, ale wstając, pamiętajmy, by je ponownie zapiąć (przynajmniej pierwszy guzik od góry).

„Nie wierzę ludziom, którzy twierdzą, że ubranie nie jest ważne”

Miuccia Prada

Czy to w biurze, czy też na jakichkolwiek oficjalnych spotkaniach zawsze powinniśmy być eleganccy i schludni, mając na uwadze, że naszym ubiorem budujemy zarówno autorytet osobisty, jak i instytucji, którą reprezentujemy.

1.4. WARTOŚĆ CZASU, GESTÓW I POWITANIA W SAMORZĄDOWEJ CODZIENNOŚCI

Samorządowiec szanuje innych i ich cenny czas

Jedną z najbardziej elementarnych zasad jest punktualność. Samorządowiec, któremu zależy na pozytywnym wizerunku nie pozwala na siebie czekać, bez istotnego powodu...



Wielkie faux pas i zły wizerunek...

Osoby niepunktualne są postrzegane jako nieorganizowane, niepotrafiące dobrze zaplanować swojego dnia. Tacy ludzie nie uchodzą za profesjonalistów i domniema się, że nie będą zaangażowani we współpracę, a do obietnic będą podchodzili całkiem luźno. Człowiek niedotrzymujący terminów jest po prostu osobą niestewną. W końcu spóźnienia odbiera się jako okazanie braku szacunku dla drugiej strony.

Będąc punktualnymi dajemy do zrozumienia przede wszystkim, że nam zależy. Niektórzy nawet dostrzegają tutaj pewną zależność – punktualność jest wprost proporcjonalna do naszego zaangażowania. Im mniej nam zależy tym bardziej jesteśmy w stanie się spóźnić. I odwrotnie.

Jak być punktualnym – złote zasady

- Rozsądnie planujmy dzień.
- Nie róbmy niczego na ostatnią chwilę.
- Starajmy się być na miejscu spotkania maksymalnie kilka minut wcześniej (kilkanaście minut, to o wiele za wcześnie).
- Dokładnie sprawdzajmy trasę i miejsce spotkania.
- Zakładajmy bufor czasowy – dodatkowy czas na nieprzewidziane wydarzenia (remonty, objazdy i zmiany tras).
- Miejmy przy sobie zegarek i często go kontrolujmy.

Jeżeli się spóźnimy...

Oczywiście przytrafiają się sytuacje od nas niezależne. Może zdarzyć się tak, że nie przyjedzie nasz autobus, popsuje się nasz samochód, czy zdarzą się inne sytuacje losowe. Spokojnie, to nie koniec świata. Jesteśmy tylko ludźmi i czasem nie wszystko idzie po naszej myśli – wtedy należy szczerze wytłumaczyć przyczynę spóźnienia i można mieć gwarancję, że jeśli nie zdarza się to permanentnie – nie będzie to stanowiło problemu.

Oczekujmy punktualności od innych

Jeśli organizujemy spotkanie i widzimy, że nie wszyscy uczestnicy stawili się na czas, nie przedłużajmy w nieskończoność oczekiwania na nich. W ten sposób trwonimy czas osób, które były punktualne. To spóźnialscy powinni ponieść karę za brak poszanowania dla czasu innych.

Ciekawostka

Jerzy Waszyngton, jako radykalny zwolennik punktualności, pewnego razu zaprosił na obiad kongresmenów. Kiedy nie przyszli na umówioną godzinę – zaczął jeść sam. Uznał, że większym nietaktem jest spóźnienie niż rozpoczęcie posiłku bez nich.

Powitanie ma znaczenie

Każdy samorządowiec powinien zachowywać się (w zależności od płci) jak prawdziwa dama lub prawdziwy dżentelmen, a dama i dżentelmen po prostu wiedzą, że

pod każdą szerokością geograficzną właściwe powitanie drugiej osoby jest niezbędnym elementem kulturalnego funkcjonowania w danej społeczności.



Każde powitanie powinno przebiegać prawidłowo i w miłej atmosferze, aby tak się działo, należy pamiętać o kilku ważnych elementach...

Powitanie służbowe, a powitanie towarzyskie

Podczas powitania często dochodzi do kolizji zwyczajów znanych z życia towarzyskiego, z regułami panującymi w kontaktach zawodowych. Tak więc powitanie służbowe różni się nieco od powitania towarzyskiego. W kontaktach służbowych obowiązujące zasady ustalane są zawsze poprzez etykietę biznesu, a ta nad pięć i wiekiem stawia zajmowane stanowisko.

Osoba niższa rangą pierwsza powinna okazać szacunek osobie zajmującej wyższe miejsce w hierarchii – np. specjalista powinien pierwszy powiedzieć „dzień dobry” dyrektorowi wydziału i to nawet, jeżeli specjalista jest kobietą i do tego o wiele starszą od przełożonego. Pamiętajmy jednak, że zasada ta obowiązuje tylko tam, gdzie występuje zależność służbowa.

Natomiast w sytuacjach towarzyskich, młodszy oddaje pierwszy szacunek starszemu, a mężczyzna kobiecie. Co prawda i tu pojawiają się wyjątki, np. mężczyzna jest obdarzony bardzo dużym szacunkiem albo jest zdecydowanie starszy. Wtedy może być przyjęte, iż kobieta powinna pierwsza oddać mu honory – powitać, niemniej prawdziwy dżentelmen nigdy nie powinien na to pozwolić – póki ma siły!

Wchodząc po raz pierwszy danego dnia do biura

Słowa powitania mówi zawsze ten, kto wchodzi, nie ważne czy jest to starosta, dyrektor wydziału, czy pomoc administracyjna. Jak twierdzą znawcy etykiety; starosta, czy też kierownik danego wydziału wchodzący do pokoju nie tylko mówi „dzień dobry”, ale również, jako przełożony wyciąga pierwszy rękę na powitanie do tych pracowników, których nie będzie zaraz prosił do swojego gabinetu. Pozostałym podaje rękę w gabinecie.

Jeśli w pokoju siedzi kobieta – pracownik, i wchodzi do niego różni pracownicy, którzy witają się z nią przez podanie ręki, to zawsze powinna wstać.

Oficjalni goście – delegacja

W urzędzie, jako wójt, burmistrz, starosta – gospodarz, oficjalnych gości witamy w gabinecie, a nie w sekretariacie. Można oczywiście w sposób uroczysty wyjść naprzeciw i przywitać się „przed” budynkiem danej instytucji (np. gdy oczekujemy przedstawicieli zagranicznych władz, znamienitych gości).

Powitanie podczas konferencji

Jeśli wygłaszamy referat, czy też prowadzimy konferencję prasową jako np. moderatorzy, zawsze witamy się pierwsi z audytorium, nawet jeżeli wcześniej na korytarzu już przywitaliśmy się z większą częścią publiczności.

Trafiamy na siebie kilka razy w ciągu dnia

Zdarza się tak, że w biurze, czy to na korytarzu widzimy te same osoby kilka razy dziennie. W takiej sytuacji wystarczy, jeśli w czasie mijania danej osoby drugi, a potem trzeci raz, uśmiechniemy się do niej lub skiniemy głową.

Absolutnie nigdy...

**Nigdy nie witamy się przez biurko, stół, czy jakikolwiek inny mebel.
Niech nam również nigdy nie przyjdzie do głowy witać się w toalecie.
Tam nawet nie powinniśmy mówić „dzień dobry”.**

Uścisk dłoni...



Od mowy ciała i związanych z nią niuansów zależy jak inni nas postrzegają, warto więc być świadomym własnych gestów. Jednym z tych właśnie gestów jest uścisk dłoni...

Uścisk dłoni jaki znamy dzisiaj funkcjonuje od około 100 lat i wyewoluował jako gest otwierający/zamykający spotkania biznesowe.

Osoby znające się na mowie ciała, analizujące uściski, już po takim kontakcie wiedzą, czy mają do czynienia z osobą odważną, ambitną, pewną siebie, otwartą, czy też niepewną, obojętną, fałszywą. To z pewnością cenna wiedza – pomocna zwłaszcza w sprawach służbowych.

Zły uścisk – złe pierwsze wrażenie!

Zły/nieprawidłowy uścisk dłoni, to złe pierwsze wrażenie i często brak możliwości poznania drugiej osoby bliżej. Do tych najgorszych rodzajów uścisku, możemy zaliczyć takie jak:

Śnięta ryba

Ten uścisk bardzo zniechęca do kontaktu z osobą. Jest to uścisk najczęściej lepiej, spoconej, chłodnej dłoni. Bezwładny, co mimowolnie komunikuje o słabości charakteru i braku zaangażowania w interakcję. Warto jednak mieć na uwadze, że w wielu przypadkach spocone dłonie to wynik choroby (hiperhydroza). A jeszcze częściej nieświadoma reakcja organizmu. Wszak dłonie znacznie przewyższają ilością gruczołów potowych inne części ciała.

Pompka

To cała seria energicznych, gwałtownych pionowych potrząśnień dłonią w górę i w dół, która zdaje się nie mieć końca.

Uchwyt za palce

Ten rodzaj uścisku najczęściej towarzyszy damsko-męskim powitaniam. Wykonawca uścisku nie trafia w dłoń rozmówcy, dlatego chwyta za palce. Uścisk ten może oznaczać brak pewności siebie i chęć zachowania dystansu, ale możliwe także, że jest wynikiem odległości między rozmówcami.

Uścisk holenderski

Ten uścisk pochodzi z Holandii, można tam usłyszeć, że jest się „osobą, której dłoń podczas uścisku przypomina pęczek marchwi”. Jest to krewny „śniętej ryby”, ale dłoń jest mniej lepka i bardziej sztywna.

Imadło

To najczęściej praktykowany uścisk w świecie biznesu. I to nie bez powodu, bo wyraża chęć dominacji nad drugą osobą. Dłoń skierowana jest wnętrzem do dołu. Rozmówca odczuwa gwałtowny nacisk w dół, po którym następują energiczne potrząśnięcia i silny chwyt.

Łamacz kości

Zdecydowane najgorszy ze wszystkich uścisków dłoni, który pozostawia bardzo złe wrażenie. Ten uścisk budzi postrach. I nic dziwnego, bo to nieumiarkowanie silny gest zostawiający często ślady. Do praktykujących należą najczęściej agresywni mężczyźni, tzw. twardzi faceci, którzy już w pierwszym kontakcie, gdzie dłoń spotyka się z dłonią, próbują w pewien sposób zastraszyć drugą stronę, traktując mało delikatnie kłykcie jej palców.

Wyrwanie ręki ze stawu

Uścisk charakterystyczny dla osób dominujących. Ręka rozmówcy zostaje uchwycona bardzo mocno i przyciągnięta w stronę drugiej osoby na tyle silnie, że rozmówca może utracić równowagę. Osoba praktykująca takie powitanie od początku zaznacza swoją władczą pozycję w tej rozmowie.

Sztywna ręka

Uścisk ten stosowany jest przez ludzi agresywnych, którzy w ten sposób chcą utrzymać osobę na dystans, nie dopuszczając jej do przestrzeni osobistej. Przy „sztywnej ręce” osoba pochyla się do przodu lub balansuje.

Absolutnie nigdy...

Nie powinniśmy podawać do uścisku brudnej lub mokrej ręki, jeśli mamy problem z nadmiernym poceniem się rąk zawsze miejmy w kieszeni chusteczki higieniczne.

Jak zatem powinien wyglądać prawidłowy uścisk dłoni?

Prawidłowy uścisk dłoni jest serdeczny, zdecydowany i krótki. Jest rzeczą prostą i można się go łatwo nauczyć. Aby do niego doszło, ręce powinny się zacisnąć dopiero wtedy, kiedy spotkają się nasady kciuków. Dłoń powinna być prawidłowo podana: kciuk odchylony, a palce wyprostowane. Będąc w uścisku potrząśnijmy maksymalnie raz/dwa razy dłonią. Nie przedłużajmy uścisku. Najlepiej zaraz po uściśnięciu puścić dłoń rozmówcy.

Nieprzyjęcie czyjegoś uścisku...

Odmówienie komuś uścisku dłoni to wielkie *faux pas*. Co jednak zrobić, kiedy my wyciągniemy do kogoś dłoń, a druga osoba nie podaje swojej. Powody takiej sytuacji mogą być przynajmniej dwojakiego rodzaju: albo ktoś nie zauważył naszej ręki, albo unika uścisku z powodu żywionej do nas urazy (istnieje również trzecia możliwość/sytuacja, którą jest złamanie reguł *savoir vivre*'u ze strony osoby wyciągającej dłoń – reakcją niektórych na taką sytuację może być zignorowanie uścisku). Żeby przekonać się, co jest przyczyną, trzeba najpierw wykluczyć pierwszą ewentualność. Kiedy czekamy z wyciągniętą dłonią na uścisk, wystarczy po krótkiej chwili powiedzieć: „Chciał(a)bym ucisnąć Pańską dłoń”. Jeżeli po takiej prośbie czy pytaniu nasza ręka nie spotka się z uściskiem, to mamy pewność, że osoba ma wrogie nastawienie. W tej sytuacji nie ma co udawać, że podnieśliśmy rękę, aby poprawić włosy, czy podrapać się w głowę w geście zakłopotania. Niestety, to jest najczęstsza reakcja na zlekceważenie przyjacielskiego gestu. Niepotrzebnie jednak odczuwamy wstyd i zażenowanie, skoro to nie my popełniliśmy niegrzeczność. Może się jeszcze zdarzyć inna sytuacja. Ktoś po naszej prośbie informuje nas, że nie podaje ręki, ponieważ ma jakiś problem: „Przepraszam, mam mokre dłonie”, albo: „Przepraszam, ale ze względów zdrowotnych nie mogę podać dłoni”. Takie wyjaśnienie należy uszanować. Jeśli nam się zdarzy podobna sytuacja, to również oczekuje się od nas takiej reakcji.

Uścisk dłoni, czy całowanie w dłoń?

Najbezpieczniejszą i najbardziej wskazaną przez zasady etykiety zawodowej formą, gdzie dochodzi do kontaktu cielesnego, w przypadku służbowej relacji z kobietą będzie uścisk dłoni. W sytuacji służbowej, w pracy czy na spotkaniach, po prostu nie wypada całować kobiet w dłoń. Zdecydowanie częściej powoduje to zmieszanie niż

zadowolenie kobiet. Uścisk dłoni jest taktownym i powściągliwym sposobem wyrażenia szacunku w każdej relacji biznesowej. Mówiąc w języku feministycznym – podanie ręki jest wyrazem równości między płciami i nie powoduje wyróżniania żadnej z nich. Oczywiście poza pracą, w sytuacjach towarzyskich można pozwolić sobie na ten iście rycerski zwyczaj i o ile dama pozwoli pocałować w mankiet.

Pamiętajmy!

Zapamiętanie prawidłowości rządzących uściskami dłoni, pozwoli na sprawniejszą komunikację z innymi ludźmi i jest nieodzowną umiejętnością samorządowca dbającego o pozytywny wizerunek.

Nasz pewny uścisk dłoni podniesie naszą wiarygodność i prestiż – budujmy nasz wizerunek świadomie!

Profesjonalny wizerunek to również znajomość i umiejętne stosowanie zasad savoir vivre. W kolejnym rozdziale przedstawiamy Państwu podstawy poprawnego tytułowania, precedencji, niuanse dotyczące się nawiązywania i utrzymywania kontaktów, jak również podstawowe zasady obowiązujące podczas uroczystości, bankietów i spotkań nieformalnych.

2 | Podstawy savoir-vivre

Dawid Kulpa

Dobre obyczaje i znajomość savoir-vivre, to dla samorządowca nie ekstrawagancja, lecz konieczność, gdy myśli na poważnie o budowaniu pozytywnego wizerunku!

2.1. ZASADY POPRAWNEGO TYTUŁOWANIA I PRECEDENCJA STANOWISK

Zasady poprawnego tytułowania

Znajomość zasad tytułowania jest umiejętnością niezmiernie istotną dla samorządowców, wszak użycie niewłaściwej formy, tytułu podczas ważnej uroczystości, może zostać odczytane jako zamierzone działanie, mające na celu zdeprecjonowanie danej osoby – pamiętajmy o tym!

Umiejętność poprawnego tytułowania

Praca samorządowca wymaga częstych spotkań zarówno w życiu zawodowym (zebrania, konferencje) jak i prywatnym (spotkania towarzyskie) z ludźmi zajmującymi różne stanowiska w hierarchii zarówno społecznej jak i służbowej. Konieczne jest



zatem zwracanie się do tychże osób w odpowiedni sposób – umiejętność poprawnego ich tytułowania.

Jak podają znawcy protokołu dyplomatycznego, badacze ceremoniału państwowego, eksperci *savoir vivre* – tytuł, należy rozumieć jako godność nadawaną określonej osobie, grupie osób, podkreślającą jej: pozycję w hierarchii, pełniony urząd, czy też funkcję, zdobyte wykształcenie, określony zawód itd. Eksperci zaznaczają, iż określony tytuł może być także nadany jako godność honorowa, w celu podkreślenia zasług, czynów danej osoby, lub też z innych pobudek. Tytuły mogą być kadencyjne, dożywotnie, a także dziedziczne. Pełny zakres tytułów (tytulatura) podawane są w zależności od stosowanej praktyki względem danego tytułu. Eksperci *savoir vivre* podkreślają, iż od poprzedniego wieku zaczęto stopniowo upraszczać dane tytulatury oraz zmniejszać zakres ich stosowania.

**Zasady tytulatury obowiązują zarówno w rozmowach
(przedstawianiu, anonsowaniu, składaniu gratulacji)
jak i w korespondencji (listach, zaproszeniach, podziękowaniach).**

Tytuły możemy na ogół podzielić na kilka grup:

■ **Tytuły urzędowe (funkcyjne)**

Tytuły urzędowe związane są z piastowanymi stanowiskami np.: premier, prezes, dyrektor, komendant, naczelnik, itp.

Zwracając się do osoby pełniącej wysokie stanowisko funkcyjne powinniśmy ją zawsze tytułować (przykładowo: *Panie Premierze, Panie Ministrze, Panie Prezesie, Panie Dyrektorze*, itd.).

Jak podają eksperci od protokołu dyplomatycznego – w tytulaturze dostojników państwowych powinniśmy pamiętać, by w przypadku osób pełniących funkcję zastępców, czyli wicepremierów, wiceministrów, wiceprezesów czy też wicedyrektorów, zachowywać ich pełną tytulaturę w korespondencji zaś pomijać wszelkie odniesienia do zastępstwa w inwokacji, czyli zwracać się do nich odpowiednio: *Panie Premierze, Ministrze, Dyrektorze* itd. Pamiętajmy jednak, że dotyczy to wyłącznie bezpośredniego zwracania się do zainteresowanego, a nie tytułowania go podczas rozmowy o nim z innymi osobami. Miejsmy na uwadze również, że ten zwyczaj grzecznościowy jest typowo polski i w pozostałych krajach może być niezrozumiały.

Jak podają znawcy protokołu, naszym dobrym obyczajem jest również tytułowanie osób piastujących w przeszłości wysokie stanowiska – zwłaszcza państwowe (prezydent, premier, minister, marszałek, senator), tak, jakby nadal je sprawowali. Pamiętajmy również, że jeśli ktoś pełnił w przeszłości wiele prestiżowych funkcji, powinniśmy obecnie zwracać się do niego przy użyciu formy odpowiadającej funkcji najbardziej prestiżowej (do kogoś kto był ministrem i pośtem powiemy *Panie Ministrze*).

■ Tytuły naukowe, stopnie naukowe, tytuły zawodowe

W naszym szkolnictwie istnieje szereg stopni i tytułów potwierdzających kwalifikacje zawodowe oraz osiągnięcia naukowe. Tytuły zawodowe to licencjat i magister (do tej grupy zalicza się również tytuł inżyniera). Kolejne w hierarchii są stopnie naukowe w których wyróżniamy stopień doktora oraz doktora habilitowanego. Samodzielni pracownicy naukowcy posiadający znaczące osiągnięcia (naukowe, dydaktyczne lub artystyczne) mogą otrzymać z rąk Prezydenta RP tytuł naukowy profesora. Do profesorów i doktorów habilitowanych zwyczajowo zwracamy się *Panie Profesorze*. Jeżeli nasz rozmówca posiada tytuł magistra na ogół nie używamy go w rozmowie, wyjątek stanowi, gdy osoba ta jest farmaceutą. Jeżeli osoba, do której chcemy się zwrócić, posiada jednocześnie tytuł naukowy i wysokie stanowisko – nie powinniśmy łączyć obu tytułów. Fatalnie brzmiałby zwrot *Panie Doktorze Dyrektorze*. Zatem wówczas wybieramy jeden z nich dostosowując do sytuacji.

■ Tytuły dyplomatyczne

Zwracając się do szefów misji dyplomatycznych klasy I (ambasador/komisarz, nuncjusz) w stosunkach wewnętrznych (Polak do polskiego ambasadora) powinniśmy użyć w mowie formy *Panie Ambasadorze/Pani Ambasador*. Do *chargé d'affaires* (czytamy: szarże dafer), powinniśmy użyć tytułu *Pan/Pani Chargé d'affaires* lub wymienić jego stopień dyplomatyczny (np. radca, I sekretarz). Zaś Radcę-ministra powinniśmy tytułować *Pan/Pani Minister*. Co do sekretarza, *attaché* (czytamy: atasz) możemy używać tytułów naukowych, lecz miejmy na uwadze, że w stosunku do *attaché* wojskowego używa się stopnia wojskowego (pułkownik, generał).

■ Tytuły kurtuazyjne

Tytuły kurtuazyjne są wyrazem szczególnego szacunku, toteż używane są jedynie w sytuacjach uroczystych. W Polsce nie używa się zbyt wielu tego rodzaju tytułów. Do tej nielicznej grupy zaliczymy tytuł ekscelencja, eminenencja, magnificencja. I tak, jak tłumaczą znawcy protokołu dyplomatycznego, tytuł ekscelencja przysługuje głowie państwa, premierowi, ministrom, ambasadorom innych państw. Nie używa się go w kontaktach z osobistościami własnego kraju. Tytuł ten jest również używany przez dostojników Kościoła rzymskokatolickiego, mianowicie biskupów i arcybiskupów. Do kardynała zaś zwrócimy się mówiąc Eminencjo. Tytuł magnificencja przysługuje rektorom wyższych uczelni i tak też należy się do nich zwracać w sytuacjach uroczystych.

■ Tytuły arystokratyczne, szlacheckie

Eksperti protokołu dyplomatycznego zwracają uwagę, iż tytuły arystokratyczne nadal stosuje się kurtuazyjnie, dla podkreślenia szacunku, co jest zawsze właściwe w korespondencji. Toteż, jak podkreślają znawcy etykiety, użycie tytułu w inwokacji będzie dopuszczalne, ale w adresie już pretensjonalne. Eksperti przypominają również, że polska tytulatura arystokracji, w przeciwieństwie do obowiązującej w innych państwach europejskich, charakteryzowała się zawsze prostotą.

Dodatkowo warto zapamiętać

- W swobodnych stosunkach towarzyskich wykazujemy umiar w tytułowaniu.
- Jeżeli osoba przedstawiana ma kilka tytułów wymieniamy najwyższy.
- Przed nazwiskiem wymieniamy tytuły naukowe oraz kurtuazyjne, zaś po nazwisku tytuły związane z zajmowanym stanowiskiem.
- W zwrotach ze słowami *Pan/Pani* najczęściej dodajemy *Szanowny.../Szanowna...*, lub dobitniej *Wielce Szanowny.../Wielce Szanowna...*
- W przypadku, gdy mamy do czynienia z osobą na stanowisku niekierowniczym, nie używamy tytułu zawodowego: *Pani Sekretarko, Panie Asystencie*. W tej sytuacji stosujemy jedynie formę *Pan/Pani*.
- W przypadku męża pani prezydent stosujemy określenie *Pierwszy Dżentelmen*, będące męską wersją tytułu *Pierwsza Dama*.
- Kurtuazyjnie tytuł mecenas, używamy w stosunku do adwokata i do radcy prawnego.
- Przy tytułowaniu funkcjonariuszy publicznych używamy nazwy ich urzędu (*Starosta Powiatu – Pan/Pani Starosta*).
- Do najwyższego zwierzchnika Kościoła rzymskokatolickiego – papieża, oficjalnie zwracamy się per *Wasza Świątobliwość*. Możemy także użyć słów *Ojciec Święty*.
- Do proboszcza zwracamy się *Proszę Księdza* lub bardziej oficjalnie *Księżę Proboszczu*. W sytuacjach bardziej oficjalnych (podczas wystąpień publicznych itp. jak również w korespondencji, najlepszy będzie zwrot *Wielebny Księżę Proboszczu*).
- Do zakonników mających święcenia kapłańskie mówimy *Ojciec*, natomiast do zakonników bez takich święceń – *Bracie*.
- Tytułów używamy tylko na początku i na końcu rozmowy (podczas długich rozmów).
- Pamiętajmy o odpowiedniej odmianie drugiego członu nazwy stanowiska w zależności od płci rozmówcy: *Panie Dyrektorko – Pani Dyrektorko*.

Precedencja stanowisk

Każdy samorządowiec powinien znać niuanse precedencji. Pozwoli mu to na radzenie sobie z problemami jakie mogą zaistnieć, zwłaszcza w czasie oficjalnych uroczystości.



Precedencja stanowisk odgrywa ważną rolę w życiu publicznym (np. podczas oficjalnych spotkań władz każdego strzebla). Polega m.in na określeniu porządku, w jakiej kolejności osoby są witane, zajmują miejsca, zabierają głos, itd.

Samo słowo wywodzi się z języka łacińskiego: *praecedentia* – co dosłownie znaczy: *to, co poprzedza*. Oznacza „*pierwsze miejsce, pierwszeństwo, prym*”.

W Polsce precedencja uzależniona jest od zajmowanego stanowiska, choć żaden akt normatywny tego nie sankcjonuje. W ustalaniu precedencji powinno się więc uwzględniać Konstytucję RP oraz przepisy określające kompetencje stanowisk. Niektóre zasady wynikają także z tradycji i kurtuazji.

Precedencja kierowniczych stanowisk państwowych (wraz z duchownymi)

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu
3. Marszałek Senatu

4. Prezes Rady Ministrów
5. Kardynał – Przewodniczący Konferencji Episkopatu
6. Wicemarszałek Sejmu
7. Wicemarszałek Senatu
8. Wiceprezesa Rady Ministrów
9. Minister Kancelarii Prezydenta RP
10. Minister – członek Prezydium Rządu RP
11. Minister Rady Ministrów
12. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
13. Prezes Sądu Najwyższego
14. Arcybiskup
15. Ambasador
16. Prezes Narodowego Banku Polskiego
17. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
18. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
19. Rzecznik Praw Obywatelskich
20. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
21. Przewodniczący Komisji Sejmowej
22. Przewodniczący Komisji Senackiej
23. Posel na Sejm RP
24. Senator RP
25. Biskup
26. Szef Kancelarii Prezydenta RP
27. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu RP
28. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
29. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
30. Sekretarz stanu
31. Podsekretarz stanu
32. Kierownik urzędu centralnego
33. Konsul

Precedencja stanowisk administracji rządowej i samorządowej w województwie

1. Wojewoda i prezydent miasta stopnia wojewódzkiego
2. Marszałek Województwa
3. Przewodniczący Sejmiku Województwa
4. Wicewojewoda i wiceprezydent miasta stopnia wojewódzkiego
5. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
6. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
7. Wicemarszałek Województwa
8. Wiceprzewodniczący Sejmiku Województwa
9. Członek Zarządu Województwa

10. Radny Sejmiku Województwa
11. Dyrektor generalny Urzędu Wojewódzkiego
12. Skarbnik Województwa
13. Szef rządowej administracji zespolonej (wojewódzki komendant, kurator, inspektor)

Precedencja stanowisk samorządowych w powiecie

1. Starosta Powiatu / Prezydent Miasta na prawach powiatu
2. Przewodniczący Rady Powiatu / Przewodniczący Rady Miasta na prawach powiatu
3. Konsul Honorowy
4. Wicestarosta / Zastępca Prezydenta Miasta na prawach powiatu
5. Wiceprzewodniczący Rady Powiatu / Wiceprzewodniczący Rady Miasta na prawach powiatu
6. Członek Zarządu Powiatu / Członek Zarządu Miasta na prawach powiatu
7. Radny Powiatu / Radny Miasta na prawach powiatu
8. Sekretarz Powiatu / Sekretarz Miasta na prawach powiatu
9. Skarbnik Powiatu / Skarbnik Miasta na prawach powiatu
10. Szef administracji zespolonej (powiatowy komendant, inspektor)

Precedencja stanowisk w gminie

1. Burmistrz Gminy (gm. miejska lub miejsko-wiejska z siedzibą w mieście)/Wójt Gminy
2. Przewodniczący Rady Miasta/Miejskiej/Gminy (w zależności od typu gminy: miejska, miejsko-wiejska, wiejska)
3. Zastępca Burmistrza/Wójta
4. Wiceprzewodniczący Rady Miasta/Miejskiej/Gminy
5. Radny Gminy
6. Sekretarz Gminy
7. Skarbnik Gminy
8. Sołtys/Przewodniczący zarządu dzielnicy (osiedla)
9. Przewodniczący Rady Osiedla
10. Członek Rady Osiedla

Przestrzeganie zasad precedencji ułatwi nam samorządową codzienność i z pewnością pomoże uniknąć ryzyka urażenia czyjejś godności.

Uwaga: określone w tym rozdziale zasady precedencji opracowane zostały na podstawie informacji zawartych na www.sgipw.wlkp.pl za prof. dr hab. Jerzym Pietrzakiem „Gazeta Gmin, Powiatów i Województw RP”, Nr 2 (9) z maja 2000 r. Zachęcamy również do pogłębienia wiedzy na temat precedencji ze źródeł Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, dokładnie „Analizy BAS” Nr 2/2009 Dobromira Dziewulaka „Precedencja

stanowisk publicznych w Polsce” – przy czym jest to materiał obszerniejszy od powyższego, przedstawiający kilka różnych układów precedencji.

Precedencja obowiązuje również podczas podróży samochodem

Konferencje, kongresy, szkolenia, działania w terenie to chleb powszedni samorządowców. Wydarzenia te odbywają się w różnych miejscach na terenie całego kraju i nie tylko. Sytuacje te wymuszają przemieszczanie się z punktu A do punktu B, najczęściej samochodami – a w samochodzie, jak i w życiu obowiązują pewne zasady zachowania i precedencji, których każdy powinien przestrzegać.



Podczas podróży samochodem, należy zwrócić uwagę na dwa istotne punkty: precedencję oraz odpowiednie zachowanie podczas samej jazdy.

Miejsca w samochodzie mają swoją rangę

Zasady *savoir vivre* dotyczące podróży samochodem stanowią, że każde miejsce ma swoją rangę, toteż powinno być zajmowane według ustalonej hierarchii. Co ważne, hierarchia ta jest inna w czasie podróży służbowych, inna zaś podczas podróży prywatnych.

Wybieramy się w podróż służbową

Należy mieć na względzie, że hierarchia zajmowania miejsc podczas podróży służbowej jest zależna od tego, kto prowadzi samochód.

Samochód prowadzi etatowy kierowca

Gdy wybieramy się w podróż ze służbowym kierowcą, najbardziej uprzywilejowanym jest miejsce znajdujące się na tylnej kanapie, po przekątnej od kierowcy. Następne w hierarchii jest miejsce znajdujące się za fotelem kierowcy. Miejsce w środku ma rangę trzecią, a najniższe rangą w tym wypadku jest miejsce obok kierowcy.

Przykład:

W podróż służbową udają się: starosta, wicestarosta, sekretarz powiatu i inspektor wydziału promocji.

W takim wypadku:

Starosta siada na miejscu znajdującym się po przekątnej od kierowcy, wicestarosta zajmuje miejsce po lewej stronie tylnej kanapy, sekretarz powiatu zajmuje środkowe z tyłu, inspektor zaś fotel obok kierowcy.

Jeśli w podróż służbową z wynajętym kierowcą wybiera się trójka pracowników, to wówczas ten trzeci (rangą) powinien usiąść z przodu obok kierowcy. Trzy osoby ściśnięte na tylnej kanapie, to nie najlepszy pomysł, gdy miejsce obok kierowcy jest wolne.

Jeżeli w podróż służbową zabieramy gościa – przykładowo starostę sąsiedniego powiatu – to ten gość zajmuje miejsce pierwsze (po przekątnej od kierowcy), zaś starosta gospodarz – odpowiednio drugie (za fotelem kierowcy).

Pamiętajmy, że jeżeli do samochodu wsiada gość, należy otworzyć mu drzwi samochodu, a następnie je za nim zamknąć.

Zasady te dotyczą także sytuacji, gdy podróżujemy taksówką.

Samochód prowadzi starosta (co jest rzadko spotykane)

Jeżeli samochód prowadzi sam starosta – hierarchia w tym wypadku prezentuje się następująco: najważniejsze miejsce jest wówczas na przednim fotelu obok starosty, kolejne na tylnej kanapie po przekątnej do fotela kierowcy, kolejne na tylnej za fotelem kierowcy, ostatnie zaś na tylnej pośrodku.

Uwaga

Jeżeli określenie zawodowej hierarchii przewożonych osób jest niemożliwe, lub gdy pełnią one funkcję tej samej rangi, o zajmowanych miejscach powinien decydować wiek lub płeć.

Wybieramy się w podróż prywatną

W sytuacjach nieformalnych i towarzyskich o zasadach precedencji decyduje wiek i płeć przewożonych gości. Oczywiście w przypadku prywatnych podróży precedencja dotyczy sytuacji, gdy przewozimy ważnych gości i chcemy zaprezentować się z najlepszej strony.

Kulturalne zachowanie podczas podróży jest wymagane zarówno od kierowcy, jaki i od pasażerów.

Kierowca

Przy wsiadaniu do samochodu dobre wychowanie każe kierowcy otworzyć oraz przytrzymać drzwi przed kobietą lub starszym. Nie jest w dobrym tonie otwieranie komuś drzwi od wewnątrz popychając je. Podczas jazdy nie wypada kierowcy pokrzykiwać ani wykonywać obraźliwych gestów na innych uczestników ruchu (nie powinien wyładowywać agresji). Kierowca powinien dbać o prawidłową (zgodną z przepisami) i wygodną jazdę. Powinien zapewnić pasażerom komfortowe warunki. Kierowca powinien również znaleźć odpowiednie miejsce do zaparkowania (w którym bez problemu wszyscy pasażerowie będą mogli wsiąść).

Pasażerowie

Podczas jazdy pasażerowie nie powinni komentować głośno stylu jazdy kierowcy – udzielać mu „dobrych rad”, rozpraszać zajmując go cały czas rozmową, palić papierosów (zwłaszcza, gdy kierowca jest niepalący), przeszukiwać/szperać po schowkach samochodu, śmiecić – kruszyć jedzenie w aucie, prowadzić głośno prywatnych rozmów przez telefon, namawiać „na siłę” do puszczenia swojej ulubionej muzyki (zwłaszcza, gdy podróżuje więcej osób).

Znajomość precedencji i dobrych manier sprawią, że każda podróż samochodem będzie bezpieczna, zgodna z etykietą i przyjemna dla wszystkich jej uczestników.

2.2. NAWIĄZYWANIE I UTRZYMYWANIE KONTAKTÓW – SMALL TALK, WIZYTÓWKA, MAIL, ROZMOWA TELEFONICZNA



Small talk – niezobowiązująca pogawędka

Sukces samorządowca często opiera się na kontaktach. Ważne jest nie tylko kogo znamy, ale także, czy potrafimy nawiązać kontakt z obcymi osobami.

Small talk jest swego rodzaju rozmową wstępną, poprzedzającą rozmowę właściwą (biznesową lub towarzyską). *Small talk* może również odgrywać rolę rozmowy autonomicznej, gdy spotykamy się z kimś dosłownie na chwilę czy też kolokwialnie mówiąc „w przelocie”.

Small talk możemy także rozumieć jako sztukę polegającą na rozmawianiu z nowo napotkanymi osobami (lub ze znajomymi), z którymi nie za bardzo wiemy, o czym konwersować.

Umiejętność prowadzenia krótkich rozmów towarzyskich jest nieoceniona podczas wszelkiego rodzaju przyjęć służbowych/biznesowych.

Jakie tematy są dobre na rozpoczęcie pogawędki, a jakich należy unikać?

Niezobowiązująca konwersacja może nie tylko rozluźnić atmosferę i wprawić rozmówcę w dobry nastrój, ale również przynieść korzyści. Ma pozytywny wpływ na wizerunek – można być postrzeganym jako osoba uprzejma i towarzyska. Można w ten sposób „przygotować grunt” do poważnej rozmowy i sprawdzić, jakie jest nastawienie rozmówcy („wybadać go”).

Dobre tematy, od których możesz rozpocząć pogawędkę

- zainteresowania i pasje,
- pogoda,
- wiadomości dnia,
- praca zawodowa,
- miejsce pracy,
- sport,
- pytania do rozmówcy,
- wspólni znajomi,
- urlop,
- plany urlopowe,
- komplementy.

Tematy, których należy unikać

- choroby,
- śmierć,
- kwestie religijne,
- kwestie rasowe,
- kwestie polityczne,
- obmawianie nieobecnych,
- opowieści o swoich dzieciach.

Osoby potrafiące zapoznawać innych, prowadzić tzw. small talk i zabawiać towarzysztwo są mile widziane i chętnie zapraszane na spotkania towarzyskie.

Wizytówka



Wizytówka powinna być nieodzownym elementem komunikacji każdego samorządowca i to zarówno w życiu zawodowym jak i towarzyskim. Ten niewielki a zarazem ważny szczegół znacznie ułatwia kontakty międzyludzkie, toteż warto wiedzieć jak się z wizytówką obchodzić.

Wygląd ma znaczenie – elegancja w prostocie

Wizytówka powinna być czytelna, skromna i zawierać tylko niezbędne informacje. Elegancja wizytówki zawiera się w jej prostocie, dlatego unikajmy ozdobnych napisów, zakładek, wytłoczeń oraz reklam na odwrocie. Pamiętajmy również, aby wizytówka była w standardowym rozmiarze, czyli 9x5cm, gdyż w innym przypadku może być kłopotliwa i nie zmieścić się w standardowym wizytowniku. Preferowany kolor to biały, a kolor czcionki czarny, ciemnoszary lub granatowy.

Profesjonalna wizytówka powinna zawierać następujące informacje: imię i nazwisko, zajmowane stanowisko, nazwę i adres miejsca pracy, adres e-mail oraz numer kontaktowy.

Wizytówki z informacjami po polsku, a na odwrocie z tymi samymi informacjami w innym języku, są nieeleganckie – w takich sytuacjach należy mieć wizytówki w dwu odrębnych wersjach językowych. Co równie ważne, wyjątkowo pretensjonalne jest drukowanie na wizytówce obcojęzycznej wersji rodzimego imienia (np. John zamiast Jan lub Michael zamiast Michał) – nie czynimy tego.

Rytuał wymiany (wręczenia i przyjmowania) wizytówek

- Gdy idziemy na spotkanie służbowe do czyjegoś biura, wizytówkę powinniśmy przekazać sekretarce, gdyż to ona wprowadza i przedstawia gościa. Jeżeli sytuacja tego wymaga, drugą wizytówkę można przekazać osobie, z którą byliśmy umówieni.
- Przy spotkaniach służbowych wizytówki wymienia się najczęściej na początku spotkania, natomiast przy towarzyskich na koniec. Dlaczego tak? Otóż przy spotkaniu służbowym najlepiej na samym początku ustalić tytuły i hierarchię osób, które się spotykają, co ułatwi nam porozumiewanie się i przebieg spotkania. Wówczas wizytówkę należy wręczyć wszystkim uczestnikom. Błędem nie będzie jednak wymiana wizytówek także w trakcie spotkania służbowego (gdy akurat kontekst rozmowy na to pozwala), lub nawet na koniec spotkania, szczególnie jeśli dobrze wiemy z kim prowadzimy rozmowę, a wizytówka oznacza tylko przekazanie danych kontaktowych.
- Podczas spotkań służbowych/biznesowych na najwyższym szczeblu, które zostały wcześniej umówione, praktykuje się wymianę wizytówek na koniec spotkania – jako znak, że rozmówcy chcą podtrzymać dalsze kontakty i są zadowoleni ze spotkania.
- Wymianę wizytówek w sytuacjach służbowych inicjuje osoba w danym momencie wyższą rangą lub pełniącą ważniejszą funkcję. Osoba obdarowana powinna zrewanżować się swoją wizytówką. Nigdy nie prosi się osoby wyższej pozycją zawodową o wizytówkę. Ta inicjatywa musi wyjść od tej osoby.
- Nie rozdajemy wizytówek przy stole podczas lunchu czy też kolacji.
- W przypadku spotkań grupowych obowiązują zasady jak przy powitaniach, z tym że nie wyróżnia się kobiety, a stosuje wyłącznie hierarchię zawodową (lub zaczyna od osób najstarszych).
- Wizytówkę podajemy prawą ręką, bezpośrednio do ręki rozmówcy, niezależnie czy dana osoba stoi, czy siedzi – nie wolno nam jej kłaść na stół przed rozmówcą. Podajemy ją nadrukowaną stroną do góry i odwróconą w stronę odbiorcy.
- Otrzymanej wizytówce poświęcamy chwilę uwagi, a następnie wkładamy ją do swojego wizytownika. Jeżeli akurat go przy sobie nie posiadamy, dobrym rozwiązaniem będzie – w przypadku mężczyzn wewnętrzna kieszeń marynarki, w przypadku kobiet torebka.
- Otrzymałą wizytówką nigdy nie należy się bawić. Należy także pamiętać, że chwalenie się wizytówkami otrzymanymi od ważnych osób jest naruszeniem ich prywatności.
- Nieleganckie jest wręczenie wizytówek wszystkim i w każdej sytuacji – w tym względzie potrzebne jest wycucie.

Nieaktualne informacje na naszej wizytówce

I taka sytuacja może się zdarzyć. W momencie wymiany wizytówkami należy przekreślić stare dane i wpisać nowe. Wszelkie zmiany zapisujemy na pierwszej stronie, a kończymy na drugiej. Po spotkaniu czym prędzej powinniśmy zamówić nowe wizytówki.

Jak przechowywać wizytówki?

Najlepszym rozwiązaniem jest przechowywanie wizytówek w specjalnie do tego przeznaczonym wizytowniku (żeby ich nie uszkodzić – wszak nie wypada wręczać zniszczonej wizytówki). Warto zainwestować w elegancki wizytownik z dwiema przegródkami, w którym można przechowywać zarówno swoje wizytówki jak i te otrzymywane.

Umiejętność obchodzenia się z wizytówkami świadczy o kulturze osobistej samorządowca, a ta z kolei jest jedną z najlepszych wizytówek urzędu, który reprezentuje!

Zasady korespondencji drogą mailową

Jako, że dobre wychowanie i wysoka kultura osobista są cechami pożądanymi nie tylko w bezpośrednich kontaktach pomiędzy samorządowcami, lecz również w ich korespondencji, która obecnie została zdominowana przez pocztę elektroniczną, warto by znać zasady nią rządzące.



Wszelkie stanowiska i funkcje związane z szeroko rozumianą administracją opierają się dzisiaj na korespondencji drogą mailową – zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Tak jak w przypadku listu, tak i w przypadku maila istnieje zbiór zasad, które pozwalają wzmocnić jego skuteczność i zbudować za jego pomocą nasz pozytywny wizerunek.

Odpowiedni adres mailowy to podstawa

Adres mailowy może zaważyć o tym, czy nasza wiadomość zostanie potraktowana na poważnie, czy też nie. Jest to pierwsza widoczna prezentacja naszej osoby. Najbardziej odpowiedni, i to nie tylko w kontaktach służbowych, jest adres złożony z naszego imienia i nazwiska (np.: jan.kowalski@domena.pl). W kontaktach służbowych absolutnie unikajmy „śmiesznych” i trudnych do zanotowania (np. podczas rozmowy telefonicznej) adresów. Pamiętajmy, jeżeli chcemy być postrzegani jako osoby profesjonalne i poważne, powinniśmy zadbać o to, by nasz adres również taki był.

Tytuł/temat maila – powinien być krótki i rzeczowy

Istotnym elementem wiadomości elektronicznej jest jej temat/tytuł, który już informuje odbiorcę czego dotyczy sprawa. Temat powinien być krótki i treściwy – streszczać w kilku słowach wiadomość. Powinien być zrozumiały dla odbiorcy, jak i nadawcy. Jeśli wyślemy odbiorcy (zwłaszcza odbiorcy nieznanemu nam osobiście) e-maila bez tematu, adresat może uznać go za spam, niebezpieczną wiadomość, czy też niepoważne go traktowanie, brak szacunku.

Istnieje również wymiar praktyczny – wyszukiwanie. Przy okazji wyszukiwania ważnego maila z przeszłości, w wynikach wyszukiwania pojawia się wtedy kilkadziesiąt/kilkaset itd. wiadomości o treści „Brak tematu”...

W e-mailach należy używać zwrotów grzecznościowych

E-mail zawsze powinien mieć formę przypominającą wygląd klasycznego listu, toteż należy w nim używać zwrotów grzecznościowych. Treść maila zawsze poprzedzamy grzecznościowym powitaniem. Eleganckim i najbezpieczniejszym rozwiązaniem jest tu użycie sformułowania Szanowny Panie/Szanowna Pani. Powinniśmy go używać także w sytuacjach, kiedy piszemy do kogoś po raz pierwszy. Sformułowanie to jest najbardziej formalne i nie powinno nikogo urazić. Jeżeli nie wiemy czy odbiorcą jest mężczyzna czy kobieta powinniśmy zastosować formę Szanowni Państwo. Wielu znawców etykiety dopuszcza również użycie zwykłego Dzień dobry i to bez względu na porę dnia.

W oficjalnych kontaktach nie powinniśmy jednak zaczynać od wyrazu Witam – gdyż wyraża to wyższość nadawcy nad odbiorcą. W stosunku do współpracowników, osób które znamy, z którymi prowadzimy korespondencję przez dłuższy czas, możemy użyć zwrotu: Pani Anno, Panie Tadeuszu, Panie X.

Treść maila powinna być napisana starannie

Wiadomości elektroniczne, podobnie jak te pisane ręcznie, podlegają tym samym regułom, toteż ważne jest przestrzeganie zasad ortografii, gramatyki i interpunkcji. Mail z błędami będzie źle świadczył o jego nadawcy, ale i o instytucji, która go zatrudnia i którą reprezentuje. Jeśli piszemy po polsku, to powinniśmy używać polskich znaków diakrytycznych (ą, ę, ż, ź, ó).

Im krócej i treściwiej, tym lepiej. Długie maile nie są mile widziane, gdyż trudno się je czyta i zajmuje to sporo czasu. Unikajmy zbytniego rozwlekania się i zapętlania szczegółów. E-mail powinien być jednak na tyle treściwy, żeby dokładnie wyjaśnić odbiorcy całą sprawę, ale nie dłuższy, niż jest to konieczne.

Dbajmy o to, by w tworzonym mailu nie pojawił się nadmiar formatowania – wszak e-mail to nie choinka. Pamiętajmy o odpowiednim rozmiarze czcionki. W korespondencji służbowej niedopuszczalne jest stosowanie kolorowego tła i grafik.

Zakończenie maila – forma pożegnania powinna być dopasowana do formy powitania

Zakończenie maila ponownie wymaga od nas powagi i elegancji. E-mail służbowy/biznesowy powinien zakończyć się pożegnalnym zwrotem grzecznościowym Z wyrazami szacunku, Łączę wyrazy szacunku, Z poważaniem. Jeśli korespondencja jest mniej oficjalna, możemy zakończyć uprzejmym sformułowaniem Pozdrawiam, Z pozdrowieniami. Kończąc maila służbowego nie zapominajmy się podpisać pełnym imieniem i nazwiskiem oraz dodać informację na temat pełnionej funkcji. Prócz podpisu dbajmy o to by wszystkie potrzebne dane kontaktowe były zawarte w stopce wiadomości – poza imieniem i nazwiskiem warto umieścić w niej takie informacje jak nasz numer telefonu, stanowisko, nazwę instytucji/firmy, dane kontaktowe do instytucji/firmy, odnośnik do strony internetowej i/lub profilu naszej instytucji/firmy.

Załączniki – tylko wtedy, gdy jest to niezbędne

Jeżeli wysyłamy załącznik, to w treści korespondencji powinnyśmy o nim wspomnieć, aby odbiorca wiedział czego on dotyczy i go nie zignorował. Nie należy wysyłać „pustych” wiadomości, bez żadnej treści, zawierających tylko załącznik – taka wiadomość jest trudna do odszukania po jakimś czasie od wystania i świadczy o braku organizacji i profesjonalizmu. Jako załączniki starajmy się umieszczać pliki o jak najmniejszym rozmiarze, żeby nie zapchać skrzynki odbiorcy. Załącznik powinien być również odpowiednio zatytułowany (nazwa pliku, a nie np. Dok1.doc).

Nieelegancki jest brak odpowiedzi

Pocztę powinniśmy sprawdzać regularnie i odpowiadać na maile w rozsądnym czasie. Przyjmuje się, że w kontaktach służbowych/biznesowych należy odpisać

w ciągu 24 godzin. Jeśli to jednak niemożliwe (urlop, delegacja), pamiętajmy o odpowiednim ustawieniu autorespondera (wiadomości generowanej jako automatyczna odpowiedź za każdym razem, kiedy otrzymamy maila). Poinformuje on adresatów podczas naszej nieobecności, że odpowiedzi nie należy się spodziewać w bezpośredniej przyszłości. Jeżeli odpowiedź jest skomplikowana i potrzebujemy więcej czasu na skonstruowanie informacji zwrotnej, to powinniśmy wysłać wiadomość, że mail z odpowiedzią zostanie wysłany w ciągu kilku godzin lub dni. Odpowiadając na maila służbowego możemy dołączyć wiadomość oryginalną, ale nie należy już tego robić gdy korespondencja zaczyna się ciągnąć i w międzyczasie zmienił się jej temat. Pamiętajmy również, iż odpowiadanie tylko „tak” lub „nie” jest nieuprzejme, toteż dobrą praktyką jest rozpoczęcie treści e-maila od odwołania się do wcześniejszej wiadomości. Może to być podziękowanie za samą wiadomość, albo za informacje zawarte w którymś z wątków.

Dzwonienie do adresata zaraz po wystaniu maila z pytaniem, czy został odczytany jest nadużyciem. Można z tej drogi korzystać tylko w nagłych wypadkach.

Dodatkowo pamiętajmy:

- Bądźmy ostrożni z emotikonami (symbolami zbudowanymi ze znaków przestankowych, oznaczającymi w skróconej formie uczucia, potrzeby, stany czy zachowanie) – w korespondencji służbowej nie należy ich używać.
- Korespondencję prywatną powinniśmy prowadzić z prywatnego konta mailowego.
- Częste pisanie prywatnych maili w czasie pracy jest niewskazane i może być odebrane jako zaniedbywanie obowiązków służbowych.
- W korespondencji służbowej uważajmy ze zbytnim spoufalaniem się.
- Przed wysłaniem wiadomości przeczytajmy tekst jeszcze raz sprawdzając czy nie zawiera błędów i czy informacja jest jednoznaczna i estetyczna.
- Nie powinniśmy podawać czyjegoś adresu mailowego bez jego zgody.
- Absolutnie nie wysyłajmy „łańcuszków”, dowcipów i spamów, które zaśmiecają skrzynki.
- Otrzymałych wiadomości mailowych nie wysyłamy dalej bez wiedzy i zgody nadawcy.
- W złym tonie jest wysyłanie maili zbiorowych. Szczególnie jeśli adresy odbiorców są widoczne dla wszystkich.
- Nie wymuszajmy natychmiastowej odpowiedzi. Jeżeli sprawa jest naprawdę pilna podkreślmy to w treści.

Przestrzegajmy powyższych zasad – dzięki temu będziemy odbierani jako poważni i profesjonalni samorządowcy. Nigdy dość dbałości o własny wizerunek.

Telefoniczna etykieta



Rozmowy telefoniczne stanowią nieodłączną część współczesnej komunikacji, toteż telefon jest jednym z podstawowych narzędzi pracy samorządowca. Korzystanie z tego praktycznego wynalazku nie zwalnia ze znajomości podstawowych zasad kultury – telefonicznego *savoir-vivre*'u.

Właściwa godzina i moment

Służbowe rozmowy powinniśmy przeprowadzać tylko w godzinach pracy rozmówców. Starajmy się przestrzegać tej zasady, także dzwoniąc na numer komórkowy. Na prywatne numery telefonów stacjonarnych oraz komórkowych możemy dzwonić między godziną 8 a 21 w dni powszednie. Tylko w wyjątkowych i pilnych sytuacjach dopuszczalny jest kontakt w niedzielę i święta.

Szanujmy swój czas

Jak podają znawcy etykiety, gdy dzwoni do nas telefon powinniśmy podnieść słuchawkę najpóźniej po trzecim dzwonku, należy mieć na względzie, że ktoś kto dzwoni też jest osobą zajęta i nie ma czasu na długie wyczekiwanie. Natomiast, gdy to my dzwoniemy w sprawach służbowych, po usłyszeniu piątego sygnału w słuchawce, powinniśmy ją odłożyć. Oczywiście potem możemy ponowić próbę, jednak nie należy dzwonić w nieskończoność.

Na początku rozmowy

Niezależnie od tego, czy rozmowa będzie służbowa, czy prywatna, dzwoniąc do kogoś zawsze powinniśmy się przywitać i przedstawić (dotyczy to dzwonienia do osób spoza rodziny, znajomych i grona stałych współpracowników, wszak, osoby te przeważnie znają numer dzwoniącego) oraz upewnić, czy dzwoniemy w dobrym momencie, czy nie przeszkadzamy w „czymś ważnym” (spotkaniu, konferencji, ważnym prywatnym/służbowym wydarzeniu), czy dana osoba może rozmawiać.

Odbierając rozmowę służbową przedstawiamy się zgodnie z wewnętrznymi wytycznymi miejsca, w którym pracujemy (podając nazwę organizacji, stanowisko, swoje nazwisko).

Natomiast odbierając rozmowę prywatną możemy powiedzieć „słucham”. Jeżeli ktoś dzwoni do nas, a nie jest to odpowiedni moment, nie obawiamy się powiedzieć, że jesteśmy zajęci. Jednak powinniśmy jednocześnie obiecać, że oddzwonimy później o określonej godzinie/porze.

Rozmowa

Ważne jest to, co mówimy i jak mówimy. Tempo naszej mowy powinno być melodyjne, zdania logicznie skonstruowane, spójne, z przerwami. Zwracamy uwagę na dykcję. Głośność, ton, rytm, pauzy, oddech, intonacja – to wszystko kształtuje odczucia i opinie na nasz temat.

Gdy słuchamy wypowiedzi rozmówcy, od czasu do czasu sygnalizujemy swoją obecność, zadajemy pytania, potwierdzamy, że rozumiemy osobę, z którą rozmawiamy. Starajmy się nie przerywać rozmówcy w połowie zdania.

Zakończenie rozmowy – połączenia

Zgodnie z zasadami pierwszy połączenie kończy ten, kto dzwoni. Wyjątek stanowi sytuacja, gdy rozmawiamy z osobą znacznie starszą lub na wyższym stanowisku – wówczas to ona powinna zakończyć rozmowę. Pod koniec rozmowy warto podsumować omawiane tematy, problemy, sprawy. Przy pożegnaniu ważnym jest podziękowanie za rozmowę i życzenie współrozmówcy miłego dnia, co pozostawia dobre wrażenie.

Dodatkowo pamiętajmy:

- W razie przerywania połączenia ponownie wybiera numer osoba, która zainicjowała rozmowę.
- Nagrywając się na automatyczną sekretarkę, powinniśmy się przedstawić oraz gdy to konieczne, zostawić swój numer telefonu.

- Gdy ktoś przy nas rozmawia przez telefon – nie wypada przysłuchiwać się rozmowie.
- Wchodząc do kościoła, sali wykładowej, kina, teatru, filharmonii wyłączamy lub wyciszamy telefon komórkowy.
- Przed umówionym spotkaniem służbowym również powinniśmy wyłączyć lub przynajmniej wyciszyć telefon.
- W pracy nie powinniśmy prowadzić prywatnych rozmów przez telefon, a jeśli już taka rozmowa jest konieczna, staramy się skrócić ją do minimum.
- Nieuprzejmym zachowaniem jest odbieranie telefonu komórkowego w biurach, urzędach, przychodniach lekarskich itp., w których załatwiamy nasze sprawy – nie powinniśmy przeszkadzać osobom tam pracującym.
- Złym obyczajem jest też korzystanie z komórki w trakcie różnych okazji towarzyskich (uroczystych kolacji, urodzin, imienin, jubileuszy).
- Jeśli jesteśmy w towarzystwie i zadzwoni telefon, powinniśmy przeprosić i odsunąć się na bok gdzie będzie można kontynuować rozmowę – jednak ograniczmy ją do minimum.
- Powstrzymajmy się również od odbierania telefonu podczas posiłków w restauracji (telefon obok talerza na stole wygląda nieelegancko).
- Absolutnie nie odbieramy telefonu w toalecie.
- Nie powinniśmy w trakcie rozmowy jeść, pić, żuć gumy, a nawet palić papierosa (te odgłosy po prostu słychać i świadczą o braku szacunku dla rozmówcy).
- Przez telefon nie załatwiamy intymnych ani kompromitujących spraw.
- Niedopuszczalne jest przetączenie telefonu na tryb głośnomówiący lub podłączenie komórki do zestawu głośnomówiącego, bez uprzedzenia rozmówcy (dotyczy to sytuacji, w których rozmowie mogłyby się przysłuchiwać osoby trzecie).
- Podając liczby lub numery telefonów dyktujemy je po jednej cyfrze.
- Telefon poważnego człowieka powinien mieć poważny dzwonek, toteż dźwięk dzwonka w telefonie powinniśmy ustawić na klasyczny.

Znajomość telefonicznej etykiety powinna stanowić jeden z filarów pozytywnego wizerunku samorządowca, bowiem w bezpośredni sposób świadczy o jego profesjonalizmie.

2.3. NA SŁUŻBOWO I PRYWATNIE – UROCZYSTOŚCI, BANKIETY, SPOTKANIA NIEFORMALNE/PREZENTY

Biżnes lunch, przyjęcie koktajlowe, uroczysta kolacja – to okoliczności podczas których dobrze wychowany i kulturalny człowiek, często bywający w towarzystwie – współczesny samorządowiec dbający o wizerunek, powinien wiedzieć jak się stosownie zachować.



Przy stole...

Aby się nie ośmieszyć i nie wprowadzić gości, współtowarzyszy przy stole w załopotanie, lub co gorsza zażenowanie, warto przypomnieć sobie zasady savoir vivre jakie obowiązują zarówno przed, w trakcie, jak i po wspólnym posiłku.

Organizując uroczyste przyjęcie, obiad, kolację...

Jeżeli jesteśmy organizatorami, gospodarzami spotkania, bez względu na jego typ, powinniśmy zająć się wszystkimi kwestiami organizacyjnymi, takimi jak określenie celu i rodzaju spotkania, wybranie odpowiedniego miejsca (restauracji), wybranie odpowiedniego stolika, dokonanie rezerwacji, ewentualny wybór menu, poinformowanie – zaproszenie gości (w dobrym guście jest wystanie/wręczenie zaproszeń pisemnych). Do obowiązków gospodarza należy ponadto, w razie spotkania w restauracji, wcześniejsze przybycie i oczekiwanie na gości. Gospodarz odpowiada również za odpowiednie usadzenie przy stole zaproszonych – ważne by kierował się tu zasadami precedencji (znał i pamiętał o stanowiskach i tytułach zawodowych).

Dobrym i sprawdzonym sposobem jest przygotowanie planu usadowienia gości i ułożenie na stołach winietek oraz planszy przy wejściu (dzięki planszy i winietkom, goście trafią do odpowiednich miejsc, bez zamieszania). Podczas serwowania posiłków, gospodarz zostaje obsłużony na samym końcu. Do powinności gospodarza należy również dbanie o dobry nastrój (nie powinien jednak robić z siebie wodzireja – przesadzać). Do osoby zapraszającej na spotkanie przy wspólnym posiłku należy również uregulowanie płatności (wyjątkiem są sytuacje, gdy wcześniej umówiliśmy się inaczej). Gospodarz/organizator powinien przewidzieć różne scenariusze i na każdą sytuację mieć plan awaryjny. Gdy spotkanie dobiegnie końca, gospodarz żegna gości, dziękuje im za przybycie i jako ostatni opuszcza miejsce.

Będąc gościem...

Jeżeli otrzymaliśmy zaproszenie, nie wypada nam, bez ważnych powodów, nie przyjść. Na każde zaproszenie, niezależnie od tego czy będziemy, czy nie mamy takiej możliwości, powinniśmy odpowiedzieć. Jednym z największych faux pas, jakie możemy popełnić w tej kwestii, jest zignorowanie złożonego zaproszenia. Ważne jest również to, że powinniśmy odpowiedzieć w takiej formie, w jakiej zostaliśmy zaproszeni (listownie, mailowo, telefonicznie, osobiście). Pamiętajmy o odpowiednim stroju. Nasze ubranie powinno być eleganckie i w miarę wygodne. Jeżeli wybieramy się na uroczystą kolację, etykieta wymaga od nas odpowiedniego wieczorowego stroju, toteż elegancki garnitur dla mężczyzny i szykowny kostium lub sukienka dla kobiety, połączone z dobrej jakości dodatkami to podstawa. Punktualność to rzecz święta, nie jest więc w dobrym tonie spóźniać się i sprawiać, że gospodarz, jak i goście, będą na nas czekać. Jeśli dania wybieramy z karty sami, kierujmy się własnymi upodobaniami, przy czym unikajmy najdroższych dań. Gdy nie wiemy, ile i jakie dania możemy zamówić, możemy spytać osobę zapraszającą/gospodarza co nam poleca. Jeśli to sami płacimy, skiniemy na kelnera zanim wszyscy skończą jeść (pozwoli nam to na zachowanie dyskrecji i nie wzbudzi niepotrzebnego zakłopotania). Jako gość nie naciskajmy, aby samemu uścić napiwek. Kiedy spotkanie/kolacja dobiegła końca, powinniśmy uściśnąć z każdym dłoń i podziękować gospodarzowi spotkania. Po powrocie do domu możemy również poświęcić chwilę na napisanie maila z podziękowaniem. Pamiętajmy, że tym, co odróżni nas od innych gości i ma zaprocentować w tworzeniu naszego profesjonalnego wizerunku są manieri.

Zachowanie przed posiłkiem

- Po przyjeździe do restauracji/miejsca spotkania, wyciszamy, lub najlepiej wyłączamy telefon.
- Okrycia wierzchnie zostawiamy w szatni (mężczyzna pomaga kobiecie zdjąć okrycie).
- W przypadku spotkania „we dwoje” przy wejściu do lokalu mężczyzna przepuszcza

w drzwiach kobietę i ona wchodzi pierwsza, po czym po kilku krokach lekko ją wyprzedza i prowadzi do stolika (ma to zastosowanie przy spotkaniach towarzyskich, a nie biznesowych).

- W przypadku spotkania kilku i więcej osób, po pojawieniu się na miejscu, witamy się z innymi przybyłymi (zachowując zasadę precedencji).
- Torebki nie wieszamy na oparciu krzesła i nie kładziemy na stole. Kładziemy ją za krzesłem lub obok. Gdy torebka jest mała, możemy położyć ją na kolanach pod serwetką.
- Siadamy na środku krzesła, nie dotykając plecami oparcia.
- Przy stole, nie zakładamy nogi na nogę, nie krzyżujemy nóg i nie wyciągamy przed siebie.
- Nie huśtamy się na krześle.
- Nie opieramy się o stół łokciami.
- Absolutnie, nie bawimy się sztucami.
- Zamawiamy dania, które znamy i/lub których jedzenie nie sprawi nam problemu.
- Na spotkaniach służbowych wybieramy potrawy, które mają średnią cenę.
- Do obsługi restauracji zwracamy się w uprzejmy sposób.
- Po złożeniu zamówienia, kiedy kelner odejdzie od stołu, kładziemy na kolanach materiałową serwetkę (nie wsuwamy serwetki pod koszulę lub za pasek). Jeśli mamy do dyspozycji wyłącznie papierową (w dodatku niewielkich rozmiarów) to możemy z tego zrezygnować.

Zachowanie w trakcie posiłku

- Wszystkie niejadalne dekoracje (chorągiewki, parasolki i inne ozdoby) na samym początku posiłku odkładamy na brzeg talerza.
- Nie doprawiamy jedzenia przed skosztowaniem.
- W czasie jedzenia używamy odpowiednich sztuców i we właściwy sposób.
- Sztuczki ułożone są według kolejności, w jakiej podawane są dania (rozpoczynamy posiłek używając tych ułożonych najdalej od talerza).
- Nie trzymamy sztuców zbyt blisko „główek” (widelec, łyżka) lub ostrza (nóż).
- W trakcie jedzenia nie opieramy sztuców jednym krańcem o stół, a drugim o talerz.
- Spożywając potrawy nie nachylamy się nad talerzem (nabieramy potrawę na sztuczki i przenosimy je do ust).
- Zupę jemy końcem łyżki (nigdy bokiem).
- Nie jemy ryb dwoma widelcami, używamy do tego specjalnych sztuców – widelca z trzema ząbkami i szerokiego tępego noża służącego nie do krojenia, a do oddzielania kawałków mięsa (niektóre poradniki podają, że ryby wędzone i marynowane spożywamy za pomocą zwykłych noży i widelców).
- Ości z ryb usuwamy z ust palcami (oczywiście zasłaniając usta) i odkładamy na przeznaczony do tego talerzyk.
- Drób jemy sztucami.

- Pieczywo podane na małym talerzyku łamiemy/odrywamy rozdzielając na mniejsze kawałki, które wkładamy do ust.
- Ziemniaki jemy widelcem (nie kroimy).
- Spaghetti jemy widelcem (staramy się unikać dodatkowego używania łyżki).
- Do sałaty nie używamy noża.
- Jeśli nie wiemy, jak zabrać się za daną potrawę, po prostu jej nie zamawiamy, jeśli jednak zamówimy, dyskretnie podglądamy współbiesiadników lub również dyskretnie, pytamy kelnera.
- Jeżeli jeden z naszych sztućców spadnie na podłogę, nie podnosimy go (prosimy o to kelnera, który po podniesieniu sztućca powinien go wymienić).
- Staramy się nie jeść na raty – raz wzięte do ręki sztućce odkładamy najlepiej dopiero po zakończonym posiłku.
- Gdy otrzymamy potrawę, wstrzymujemy się z konsumpcją, dopóki nie zostaną podane dania pozostałym gościom (gdy osób jest wiele, np. kilkadziesiąt, czekamy na te siedzące najbliżej).
- Gdy podnosimy do ust filiżankę, trzymamy ją pierwszymi trzema palcami prawej ręki, dwa ostatnie zaś trzymamy równoległe lub skurczone.
- Łyzeczka do kawy i herbaty ma swoje miejsce na spodku.
- Ciasta z patery nabieramy szczypcami.
- Nie wkładamy do ust zbyt dużych kawałków jedzenia.
- Nie mówimy z pełnymi ustami.
- Nie sięgamy po coś, nachylając się nad cudzym talerzem.
- Nie dmuchamy na positek.
- Staramy się dostosować szybkość jedzenia do współtowarzyszy (by nie doprowadzić do krępującej sytuacji, w której będziemy czekać z pustym talerzem na innych).
- Staramy się dostosować nasze zachowanie do konkretnej sytuacji.
- Unikamy ekspozycji czynności związanych z higieną.
- Siedząc przy stole, nie dłubiemy w zębach wykałaczką. Z wykałaczki lub nici dentystycznej korzystamy dopiero, gdy jesteśmy na osobności.
- Jeśli popełnimy jakąś gafę – przepraszamy (bez obszernego tłumaczenia).
- Jeśli coś nam nie pasuje w zamówieniu (wydane w zły sposób lub pomyłone) dyskretnie informujemy o tym kelnera.
- Nie namawiamy na siłę do spożywania alkoholu (nietaktowne jest także pytanie o powody niechęci do trunków).
- Kieliszek z winem trzymamy za nóżkę w jej górnej części (unikamy w ten sposób ogrzania trunku).
- Wino smakujemy małymi łyżkami.
- Biznes lunch nie powinien trwać dłużej niż 1,5 godziny. Kolacja biznesowa zaś może trwać i kilka godzin.
- Podczas rozmowy przy stole, unikamy delikatnych tematów (religii, polityki, spraw osobistych). Mile widziany jest small talk.

Zachowanie po posiłku

- Po zakończeniu lunchu kładziemy serwetkę na stole po prawej stronie nakrycia.
- Koniec posiłku sygnalizujemy odpowiednią pozycją sztućców – nóż i widelec powinny być ułożone równolegle na godzinie 10 i 4 (nóż na górze trzonkiem skierowanym w stronę godziny 4).
- W restauracji nie odnosimy talerzy i nie odkładamy ich na bok (zastawę zostawiamy przed sobą czekając na kelnera).
- Nie pomagamy kelnerowi w sprzątanii (wynika z tego więcej problemów).
- Rachunek zawsze płacimy dyskretnie (pamiętamy o napiwku, chyba, że uznamy, iż obsługa nie była zadowalająca). Napiwek zwykle wynosi około 10%-20% wartości rachunku.
- Gdy kobieta zaczyna wstawać, mężczyzna powinien wstać pierwszy, podać jej dłoń i pomóc, odsuwając w czasie wstawania krzesło.
- Odchodząc od stołu, mówimy „dziękuję” (nieelegancko byłoby odejść od stołu, nic nie mówiąc, w przeciwieństwie do sytuacji, w której udajemy się do toalety, wówczas możemy ewentualnie powiedzieć „przepraszam”).

„Słowo” o spożywaniu posiłków w pracy

W pracy powinniśmy jeść tylko podczas przerw w miejscach do tego przeznaczonych, lub w czasie przerwy na lunch w najbliższej restauracji. Jeżeli natomiast nie mamy aż tyle czasu, by udać się do najbliższej restauracji, a nasza instytucja nie posiada specjalnego pomieszczenia do spożywania posiłków powinniśmy zamknąć się w naszym pokoju i dopiero wtedy jeść. Absolutnie nie powinniśmy jeść w obecności klientów, gości urzędu, przełożonych, jak również prowadząc rozmowy telefoniczne. Nie powinniśmy również przynosić do pracy/biura żywności o intensywnym zapachu – takie aromatyczne posiłki z pewnością będą przeszkadzać naszym współpracownikom. Po posiłku zawsze powinniśmy posprzątać po sobie i umyć ręce, wszak w pracy często korzystamy ze wspólnych urządzeń biurowych. Pamiętajmy, że bez względu na to gdzie jemy i z kim, zawsze powinniśmy przestrzegać dobrych manier.

Kwestia życzenia „smacznego”

Według zasad *savoir vivre* życzenie komuś smacznego jest zupełnie zbędne i mało eleganckie, a podczas uroczystych spotkań wielce niekulturalne. Niektóre poradniki zezwalają na użycie tego zwrotu jedynie, gdy sami przygotowujemy posiłek (w restauracji więc może go użyć kucharz). Wielu znawców *savoir vivre* uważa, że życząc komuś smacznego sugerujemy, że dany posiłek mógłby być niesmaczny, więc radzą całkowicie z tego zrezygnować. Natomiast absolutnie nie powinniśmy mówić „smacznego” osobom, które zaczęły już posiłek – trudno wszak podziękować

za życzenie z pełnymi ustami (łamiąc kolejną zasadę etykiety). Gdy jednak ktoś życzy nam smacznego, możemy podziękować uśmiechem lub skinieniem głowy.

„W czasie uczty nie opowiadaj, jak należy jeść, lecz jedz, jak należy”

Epiktet z Hierapolis

W życiu często bywa tak, że ważne decyzje zapadają nie w salach obrad i biurach, lecz w restauracjach i barach podczas biznesowych spotkań przy posiłku. Warto więc byćmy swoim nieodpowiednim zachowaniem nie zaprzepaścili szansy na sukces.

Najpierw obowiązek, a potem przyjemność – imieniny, spotkania świąteczne i prezenty

W naszej tradycji istnieje wiele okazji do świętowania – i bardzo dobrze, gdyż samo świętowanie pozytywnie wpływa na nasze samopoczucie, a wspólne celebrowanie wszelkich ważnych wydarzeń integruje ludzi. Jednak, czy wypada nam obchodzić święta i prywatne uroczystości w pracy? A jeżeli tak, to w jaki sposób?



Czy możemy zorganizować przyjęcie imieninowe w biurze? W jaki sposób mamy reagować na to uroczyste wydarzenie z życia naszego współpracownika jakim są jego urodziny? Jakie zasady etykiety związane z tymi szczególnymi wydarzeniami powinniśmy zastosować wobec osób, z którymi współpracujemy?

Imieniny i urodziny w biurze – obchodzić, czy nie obchodzić?

W kwestii obchodzenia imienin, czy też urodzin w biurze, jak również celebrowania, czczenia wszelkich innych uroczystości – przede wszystkim powinniśmy się dostosować do reguł panujących w naszej instytucji. Należy się zorientować, czy taki zwyczaj w ogóle panuje, i jeśli tak, to według jakich zasad.

Ogólnie obchodzenie imienin w urzędzie to sprawa delikatna. Jak wszystko inne ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. I tak, Zarząd pewnego powiatu wydał oświadczenie, że jego członkowie nie będą obchodzić imienin, ani urodzin w pracy. Starosta tegoż powiatu stwierdził, że takich uroczystości w godzinach pracy nie powinni urządzać też wszyscy urzędnicy, a zwyczaj ten uznał za zbędny i krępujący, tłumacząc, że takie sytuacje zajmują czas pracownikom, a powinni zajmować się pracą na rzecz mieszkańców.

W pracy mamy do wykonania konkretne zadania, więc trwonienie czasu przeznaczonego na nie wydaje się pewnym nadużyciem (może zostać odebrane wręcz za niemoralne) – wszak za ten czas pobieramy wynagrodzenie. Jednak nie powinniśmy popadać ze skrajności w skrajność – jak tłumaczą zaś zwolennicy symbolicznego uszanowania tego dnia. Złożenie współpracownikowi życzeń, czy też poczęstowanie (w przerwie śniadaniowej/lunchowej) współpracowników czekoladkami jest ważne, by zachować dobre relacje interpersonalne. Takie drobne gesty nie zabierają dużo czasu i niewiele nas kosztują, a są istotne, gdy zależy nam na pozytywnej atmosferze w miejscu pracy.

Sprawdzonym i polecanym rozwiązaniem w tym temacie jest zorganizowanie drobnego przyjęcia dla znajomych z pracy, po godzinach pracy, na przykład w pobliskiej kawiarni (ciastko, kawa, czy też symboliczna lampka czerwonego wina lub kieliszek musującego wina – by wznieść toast).

Jeżeli jednak obchodzimy imieniny/urodziny w biurze, pamiętajmy:

- Imieniny w pracy powinny być ceremonią krótką.
- Imieniny obchodzimy w dniu, w którym one przypadają.
- Relacje koleżeńskie nie powinny wpływać na rzetelność wykonywanych obowiązków.
- Celebrować imieniny w pracy absolutnie nie przynośmy alkoholu.
- Nie świętujmy wybiórczo – albo decydujemy się na celebrowanie imienin wszystkich pracowników, albo żadnego z nich.
- Nie wymuszajmy na solenizancie zorganizowania poczęstunku w pracy.
- Jeżeli decydujemy się na zorganizowanie symbolicznego poczęstunku (kawa, ciasteczka, czekoladki) zapraszamy/częstujemy wszystkich współpracowników (tych, których nie darzymy szczególną sympatią również).
- Nie przynośmy do pracy pieczeni, wędlin, galaretek, sałatek (którymi poczęstowalibyśmy gości w domu) – to po prostu przesada.

- Składając życzenia, unikajmy oklepanych regulek (zamiast „zdrowia, szczęścia, pomyślności” powiedzmy kilka własnych, ciepłych słów).
- Podczas poczęstunku unikajmy rozmów związanych z religią, polityką i pracą, jak również sprośnych anegdot.

W kwestii prezentów i ich wręczania:

- Nie wręczajmy współpracownikom zbyt kosztownych prezentów (nawet jeśli nas na to stać).
- Nie wręczajmy prezentów zbyt osobistych (biżuteria, bielizna).
- Nie wręczajmy prezentów, które mogłyby zostać odebrane jako rodzaj przekupstwa.
- Prezenty dla współpracowników mogą być związane z wykonywaną pracą (powinny też być dostosowane do wieku i osobowości danej osoby).
- Jeżeli nie mamy pomysłu na prezent, postawmy na te standardowe i klasyczne jak np. bukiet ciętych kwiatów, pióro, etui, stylowa filizanka.
- Prezent powinien być zapakowany schludnie i starannie (opakowanie prezentu samo w sobie również jest prezentem).
- Nie zostawiamy ceny na prezencie.
- Przyjmując prezent zawsze dziękujemy (niezależnie od tego, czy nam się podoba).
- Przełożonym życzenia składajmy w większej grupie wraz z innymi współpracownikami.
- Indywidualne prezenty w relacji szef/przełożony-pracownik również nie są na miejscu (bezpieczny będzie tu zwyczaj „zrzutki na wspólny prezent”).
- Kwiaty wręczajmy oburącz główkami do góry.
- Pamiętajmy, że prezent należy rozpakować przy ofiarodawcy.

Przyjęcia, spotkania świąteczne dla pracowników

Wigilie pracownicze, przyjęcia świąteczne, spotkania noworoczne to ostatnimi czasy coraz częściej praktykowane zwyczaje w wielu instytucjach, także samorządowych. Wydarzenia te są dobrą okazją do integracji pracowników. Należy jednak mieć na względzie, że spotkania te to delikatna materia i podczas nich powinno się postępować ostrożnie, wystrzegać się gaf i błędów, by nikogo nie urazić.

O czym zatem powinniśmy pamiętać i na co zwrócić szczególną uwagę podczas takich spotkań?

- Tego typu spotkania powinny rozpoczynać się pod koniec dnia pracy lub po godzinach pracy (wówczas nie odrywamy siebie i innych od obowiązków).
- Jeżeli otrzymaliśmy zaproszenie, nie wypada nam (bez ważnych powodów) nie przyjść.
- Bądźmy punktualni.

- Nasze ubranie powinno być zarówno eleganckie jak i w miarę wygodne (idealnie sprawdzi się tu styl business casual).
- Pamiętajmy o precedencji – składajmy życzenia we właściwej kolejności, zaczynając od naszych zwierzchników.
- Życzenia powinny być serdeczne i krótkie. Uważajmy, by nie były zbyt intymne.
- Rozmawiając (zwłaszcza przy wigilijnym stole) nie dotykajmy tematów, które mogą być drażniące i wywoływać spory (np. niepochlebne komentarze o współpracownikach i przełożonych).
- Bądźmy mili dla wszystkich i nie okazujmy demonstracyjnie niechęci do niektórych osób.
- Kiedy spotkanie dobiegło końca, podziękujmy osobom, które zajmowały się jego organizacją.

Bez względu na to, czy obchodzimy święta i prywatne uroczystości w pracy, czy też nie, uprzejmość i dobre maniere obowiązują samorządowców dbających o wizerunek, wszędzie i w każdej sytuacji!

Nieodłącznym elementem życia każdego samorządowca są wystąpienia publiczne. Dlatego w trzecim rozdziale przedstawiamy Państwu informacje o tym, co możemy zrobić, by stać się lepszym i bardziej skutecznym prelegentem, jak również w jaki sposób zredukować stres i zniwelować błędy w przemówieniach by ostatecznie odnieść sukces.

3 | Sztuka występów publicznych

Ewelina Kocemba

Sztuka wygłaszania przemówień publicznych nie może być dla samorządowca żadną tajemną wiedzą. Pamiętajmy jednak, że nikt z nas nie rodzi się mówcą, a ma jedynie mniejsze lub większe predyspozycje do przemawiania. Na szczęście wszystko możemy doprowadzić do perfekcji ćwiczeniami. Zatem przeanalizujemy swoje możliwości i poznamy podstawowe zasady występów publicznych.

Już od wieków ceni się osoby mówiące interesująco, poprawnie i pięknie.



3.1. RETORYKA ROZMÓW PODCZAS DEBAT, WIECÓW I WYSTĄPIEŃ PUBLICZNYCH

Jeśli mamy coś wartościowego do powiedzenia, nie wahajmy się wygłosić swojej opinii. Róbmy to zawsze kiedy nadarzy się ku temu okazja. Warto jednak wcześniej przemyśleć to, co mamy do powiedzenia, bowiem nie każda myśl, która przyjdzie nam do głowy, jest odpowiednim wkładem w rozmowę. Każdy samorządowiec ponadto powinien pamiętać, że wszystkie jego wypowiedzi będą szczegółowo analizowane, zwłaszcza przez wyborców.



Jak przekonująco zaprezentować własne poglądy?

Jak się okazuje, żeby skutecznie zaprezentować własne poglądy, nie wystarczy mieć rację, do tego potrzebne są odpowiednie środki. Liczy się tu umiejętność tworzenia w kontaktach z innymi ludźmi poczucia bezpieczeństwa i własnej wiarygodności. Zatem trzeba świadomie kontrolować każdy ruch, każde słowo i każdą czynność.

Proces skutecznego oddziaływania na słuchaczy składa się z poniższych elementów:

Elementy skutecznego oddziaływania na słuchacza



Źródło: Opracowanie własne

Sukces samorządowca zależy od umiejętności przekonywania rozmówców. Żeby osiągnąć ten cel musimy zawsze uzasadniać swoje stanowisko, a nie ograniczać się jedynie do czystej informacji. Dlatego zastanówmy się wcześniej nad tym jaki jest cel naszej wypowiedzi, jaka jest jej najważniejsza teza i przede wszystkim kim będzie grupa docelowa. Kiedy znajdziemy odpowiedzi na powyższe pytania, skupmy się nad treścią jaką chcemy przekazać i dostosujmy swoją wypowiedź do odbiorców. Każda przemowa powinna dzielić się na trzy części wstęp, rozwinięcie oraz podsumowanie. Na wstępie wyjaśniamy temat wystąpienia oraz jasno formułujemy tezę. Następnie rozwijamy temat przywołując konkretne argumenty uzasadniające tezę. Na zakończenie podsumujemy wypowiedź powtarzając jeszcze raz tezę oraz przywołując w skrócie najważniejsze argumenty na jej poparcie.

Mysł konstruktywnie, mów zdecydowanie, wygląday ekskluzywnie.

Jak już wiemy siła pierwszego wrażenia jest ogromna. Postarajmy się zatem by było ono pozytywne, dzięki temu już na wstępie zapewnimy sobie przychylność naszych słuchaczy (efekt aureoli). Ponadto pamiętajmy jak ogromny wpływ na skuteczność przekazu ma komunikacja niewerbalna. Przede wszystkim dostosujmy mimikę twarzy do tego co mówimy. Dzięki temu, nasza wypowiedź będzie barwniejsza i bardziej zrozumiała dla innych. Nie zapominajmy również o głosie, który możemy wykorzystać w odpowiedni sposób. O tym jak czarować głosem dowiemy się z rozdziału 5.

Co to jest perswazja?

Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa persuasio – czyli przekonanie, wiara, przesąd, opinia. Według słownika polskiego leksykografa Władysława Kopalińskiego, perswadować oznacza tłumaczyć komuś i przekonywać kogoś o czymś. Podczas wystąpień publicznych często mamy do czynienia z perswazją, kiedy próbujemy przekonać do czegoś naszych słuchaczy. Podstawowymi środkami perswazji są argumentacja i sugestia. Argumentacja polega na rzetelnym odwoływaniu się do logicznych racji oraz do uczuć i zobowiązań. Sugestia natomiast rozumiana jest jako inspiracja i stanowi odpowiedź, która naprowadza na właściwy kierunek.⁸

„Warto pamiętać, że podstawowym celem przemawiania perswazyjnego nie jest przekonanie naszych słuchaczy, że reprezentujemy racje, którym powinni się w 100 procentach podporządkować, ale że reprezentujemy poglądy, pod którymi mogą się również podpisać”⁹.

⁸ Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Serwis Szkoleniowy nr 3(30)15 marca 2010”, s.1

⁹ Op. cit.

Obowiązkowo należy odróżnić sztukę perswazji od manipulacji i w żadnym wypadku nie traktować tych dwóch pojęć jako tożsame, ponieważ różnią się one od siebie w wymiarze etycznym. Osoba która manipuluje, myśli wyłącznie o swoich korzyściach, natomiast osoba, która perswaduje ma czyste intencje i zależy jej na dobru swojego rozmówcy. W perswazji obaj rozmówcy wiedzą jaki jest cel rozmowy, a w manipulacji tylko jedna strona wie, do czego tak naprawdę zmierza rozmowa. Zatem aby nie przykleić sobie łatki osoby nieetycznej, nie próbujemy w żadnym wypadku manipulować naszymi słuchaczami. Każdy samorządowiec powinien pamiętać, że stosując techniki manipulacji w pewnym sensie oszukuje swoich wyborców.



Szanujmy swoich słuchaczy

Bardzo ważną kwestią podczas wystąpienia jest szacunek do słuchaczy. Zdajmy sobie sprawę, że czas to pieniądz, więc wszyscy którzy są obecni na naszym wystąpieniu zainwestowali w nas swoje dobra w postaci poświęconego nam czasu. Zatem nie roztrwońmy go zbyt pochopnie. Starajmy się przekazać naszym słuchaczom to co najważniejsze nie przeciągając wystąpienia na siłę i nie powtarzając tego co już powiedzieliśmy. Jeżeli chcą z nami dyskutować, to przede wszystkim wysłuchajmy ich i pod żadnym pozorem nie krytkujmy odmiennego zdania. Możemy ewentualnie powiedzieć, że mamy odmiennie poglądy. Warto również już na wstępie zaznaczyć słuchaczom jak długo będzie trwało nasze wystąpienie i oczywiście stosować się do tych ram czasowych, pozostawiając sobie rezerwę na ewentualne pytania.

Wykorzystajmy zarówno „efekt pierwszeństwa” oraz „efekt świeżości”.

Każdy z nas ma tendencję do utrwalania informacji początkowych (efekt pierwszeństwa) oraz informacji końcowych (efekt świeżości), dlatego dobrze jest zadbać zarówno o początek jak i koniec wystąpienia. Wstęp i zakończenie są najważniejszymi częściami prezentacji. Na początku wystąpienia musimy wzbudzić zainteresowanie u słuchaczy, żeby w efekcie chcieli wysłuchać tego co mamy właściwie do powiedzenia. Zakończenie z kolei wpływa na to w jakich emocjach pozostawimy naszych słuchaczy, co z kolei wpłynie na to w jaki sposób będą recenzować nasze wystąpienie.

Bądźmy profesjonalni

Bardzo ważną kwestią podczas wystąpienia jest profesjonalizm. Nie możemy przychodzić na spotkanie nieprzygotowanym. Aby przekonywująco zaprezentować własne poglądy i uniknąć szkodliwego stresu musimy poświęcić czas na dobre przygotowanie się do przemówienia. Przyłożymy się zwłaszcza na etapie wyszukiwania tematów i argumentów, z których mamy zamiar skorzystać. Im bardziej będziemy zaangażowani i kreatywni w początkowej fazie pracy nad przemową, tym lepszemu możemy się spodziewać efektu końcowego. Ponadto koniecznie sami piszmy swoje przemówienia. Dzięki temu będziemy bardziej wiarygodni. Ponadto w razie pytań, zawsze będziemy w stanie wyjaśnić co mieliśmy na myśli poruszając daną kwestię.

Poprawnie formułujmy wypowiedzi

O wysokiej kulturze samorządowca świadczy nie tylko jego zachowanie, ale także to, jak się wypowiada. Dlatego podczas przemówień powinniśmy używać poprawnej polszczyzny. Dbłość o poprawność językową oraz staranny sposób formułowania myśli jest zawsze wysoko ceniony. Jeżeli nauczymy się wypowiadać poprawnie i płynnie, bez problemu poradzimy sobie z różnego rodzaju wystąpieniami.

Opanowanie sztuki operowania słowem i dobór odpowiedniego słownictwa do treści to istotne elementy każdego wystąpienia, a wstrzelenie się w oczekiwania słuchaczy to podstawa sukcesu. Przemawiając pamiętajmy jednak o tym by nie zdominować słuchaczy, ale zmotywować ich do wspólnego działania w przyszłości.

3.2. NAJCZĘSTSZE BŁĘDY PRZY WYSTĄPIENIACH



Samorządowcy bardzo często popełniają błędy podczas wystąpień publicznych. Niektóre z tych błędów trudno zniwelować, ale są też takie, z którymi łatwo jest się rozprawić. Wystarczy uświadomić sobie, że to nie my jesteśmy najważniejsi i nie wszystko co robimy jest pozytywnie odbierane przez słuchacza.

Najczęściej popełniane błędy podczas wystąpień publicznych można podzielić na trzy kategorie: błędy merytoryczne, błędy w zachowaniu prowadzącego oraz błędy językowe.

Pierwsze dotyczą **nieznajomości tematu lub uchybień w konstrukcji prezentacji** i przytrafiają się prawie wszystkim początkującym prelegentom. Aby zapobiec wystąpieniu tego rodzaju błędów musimy się po prostu uczyć. Trafne w tym wypadku jest powiedzenie, że „człowiek uczy się na błędach”, ponieważ każde kolejne wystąpienie przyniesie nam nowe doświadczenia.

Drua kategoria, czyli **błędy związane z niewłaściwym zachowaniem prowadzącego** to m.in.: czytanie z kartki, chowanie się za mównicą, znudzenie widowni oraz ignorowanie ram czasowych. Mogą one doprowadzić do tego, że wystąpienie zakończy się fiaskiem, nawet jeżeli w warstwie merytorycznej było dobrze przygotowane. Najbardziej nieprofesjonalnym zachowaniem jest czytanie z kartki. To najlepsza droga do zanutlenia swoich słuchaczy. Dlatego zamiast wpatrywać się w kartkę, nawiążmy kontakt wzrokowy z naszą widownią. Nie uciekajmy od tego i nie chowajmy się za mównicą, czy sprzętem. Stańmy w widocznym miejscu i pozwólmy, aby nasi słuchacze mogli odczytać nasze gesty. Natomiast pamiętajmy, aby nie podchodzić za blisko do widowni. Jeśli to zrobimy, część naszych słuchaczy może poczuć się niekomfortowo. Zachowajmy zatem odległość właściwą dla sfery publicznej. Kolejny błąd, który jest bardzo często popełniany to zanutlenie swojej widowni.

Aby uniknąć tego błędu postaramy się przytaczać w swojej wypowiedzi zaskakujące i nieznane szerszemu gremium dane. Gdy widzimy, że słuchacze nie skupiają uwagi na naszej wypowiedzi, spróbujmy opowiedzieć jakąś anegdotę lub śmieszną historię związaną z tematem. Można również wykorzystać modulację głosem. Trzymajmy się również ram czasowych. Jeśli zabraknie nam kilku minut na zakończenie tematu zapytajmy słuchaczy czy zgodą się poświęcić nam jeszcze chwilkę czasu¹⁰.

Ostatnią kategorią błędów są **błędy językowe**. Do tej grupy można zaliczyć przejęzyczenia typu: wpierw, poszłem, będę tera mówić itp. Aby zapobiec tego typu błędom należy dużo czytać. Osoby, które na co dzień mają styczność z poprawnym językiem, praktycznie ich nie popełniają. Błędy językowe to również parajęzyk oraz tzw. „cmoki”. Starajmy się unikać chrząkania, mlaskania, oraz przerywników typu: yyy, eee, czy świszczenia przy „sz”. Nie pozwalają one skupić się słuchaczowi na treści naszej wypowiedzi. Spróbujmy zatem nagrać nasze próby wystąpień na dyktafon lub kamerę video, a później kilka razy przestuchajmy je. Czasami nawet nie zdajemy sobie sprawy, że popełniamy tego typu błędy, ale jeśli wychwycimy je w odpowiednim momencie, zdążymy je skorygować¹¹. Świadomość, iż nasz warsztat głosowy jest idealny, zbuduje w nas poczucie panowania nad sytuacją i emocjami, co w rezultacie wpłynie na zmniejszenie tremy.

3.3. TRUDNE SYTUACJE PODCZAS SPOTKANIA. RADZENIE SOBIE Z WŁASNymi Pomyłkami i WPADkami ORAZ SAMOOBRONA PRZED ATAKami Słownymi

Każdy z nas wie, że nawet doświadczonym mówcom zdarzają się różne wpadki i gafy. Niejednemu z nas również zdarzyło się zetknąć ze złośliwością naszego rozmówcy, a nawet wrogością. Jak zatem radzić sobie w takich sytuacjach i jak „zachować twarz” gdy zrobimy, czy powiemy coś głupiego?

Unikajmy gaf

Na początek postaramy się po prostu unikać gaf. Nie jest to łatwa sztuka, ale mając wzgląd na sytuację i towarzyszące jej osoby, łatwiej jest myśleć o uczuciach innych oraz przewidywać konsekwencje swoich czynów. Gdy znajdziemy się w nowej sytuacji i nie do końca wiemy jak postąpić, możemy po prostu zapytać. Dzięki temu uprzedzimy rozmówcę o swojej niewiedzy i udowodnimy, że szanujemy nowe miejsce i chcemy się dostosować.

Co zrobić gdy jednak popełnimy gafę?

Kiedy pomyłka jest niewielka i nie ma dużego znaczenia dla całego wystąpienia, nie warto zwracać na nią uwagi. W momencie gdy się nam przydarzy, płynnie

¹⁰ <http://tajnikiprezentacji.pl/najczesciej-popełniane-bledy-mowcow/>

¹¹ http://piotrpytel.pl/wp-content/uploads/2017/07/10_bledow_mowcow.pdf, str 2,7,10

przejdźmy do dalszej części wystąpienia, nie komentując wpadki i nie nadając jej zbytnej rangi.

Istnieją jednak gafy przy których brak reakcji i udawanie, że nic się nie stało może okazać się wielkim *faux pas* i postawić nas w oczach rozmówców jako osoby aroganckie i pozbawione empatii.

Skupmy się zatem na tym jak zareagować po popełnieniu gafy. Generalnie powinniśmy wyrazić skruchę i niezwłocznie przeprosić. Sposób w jaki to zrobimy zależy od rangi popełnionej gafy. Po przeprosinach spróbujmy skorygować pomyłkę i starajmy się zbyt nie roztrząsać ani nie wracać do tematu, ponieważ może to spowodować utratę własnego autorytetu. Jeżeli ktoś zwróci nam uwagę na błąd, którego my sami nie zauważyliśmy, najlepiej jest podziękować mu za to, że uważnie nas słucha. Następnie należy skorygować pomyłkę i przejść do kolejnego etapu wystąpienia.

Istnieją pomyłki, które są pozytywnie odbierane przez naszych słuchaczy, czyli śmieszne przejęzyczenia, czy literówki. Jeżeli przydarzy się nam potknięcie tego typu możemy w zabawny sposób skomentować naszą gafę. Jeżeli słuchacze zareagują śmiechem, śmiejemy się razem z nimi. Udowodnimy w ten sposób, że mamy dystans do siebie i do tego co się przytrafiło¹².

Co zrobić, gdy mamy do czynienia z atakami słownymi?

Przede wszystkim nie dajmy się sprowokować. Weźmy głęboki oddech i starajmy się oddychać nieco wolniej. W ten sposób obniżymy poziom produkowanej przez nasz organizm adrenaliny. Jeśli możemy dajmy sobie chwilę czasu na przemyślenie tego co chcemy powiedzieć.

Ponadto przygotujmy się na niespodziewane zaczepki podczas spotkania. Może zdarzyć się sytuacja, w której druga osoba będzie znała nasz czuły punkt i umiejętnie będzie próbowała to wykorzystać. Nie dajmy się więc zaskoczyć i przygotujmy sobie gotową odpowiedź na określoną zaczepkę. Pozwoli nam to zachować spokój i jasność umysłu. Często warto uświadomić drugiej osobie, że nas atakuje. Pytanie typu „dlaczego Pan/Pani na mnie krzyczy?” lub stwierdzenie „Widzę, że jest Pan/Pani naprawdę zdenerwowany/a”, skieruje całą energię przeciwko naszemu „wrogowi”, który zacznie zastanawiać się nad pytaniem, a następnie uspokoi się. Wiele osób tak naprawdę nie zdaje sobie sprawy z tego, że zachowuje się agresywnie.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższego błąd jest rzeczą ludzką i może przytrafić się każdemu. Generalnie nie przejmujemy się drobnymi wpadkami, a jeśli przydarzy się nam poważna gafa, wtedy zwykłe „przepraszam” jest najlepszym wyjściem z opresji. Starajmy się więc używać go zawsze, gdy zachodzi taka potrzeba. W sytuacji kiedy dostrzegamy, że nasz czyn wprowadza zamęt, przepróśmy nawet wtedy, kiedy nie widzimy

¹² <https://aktren.pl/poradzic-gafa-wystapienia-publicznego-video/>

swojej winy. Lepiej wcześniej uciąć sprawę, niż pozwolić jej rosnąć. Kiedy ktoś nas słownie atakuje, możemy poradzić sobie z jego złością grzecznie uświadamiając mu jego zachowanie. Nie dajmy się wciągać w kłótnie udowadniając w ten sposób, że jesteśmy lepszymi osobami.

3.4. TECHNIKI REDUKCJI STRESU I SPOSOBY NA TREMĘ

Nieodłącznym elementem życia samorządowca są wystąpienia publiczne, które nie dla każdego są tak samo łatwe. Bardzo często przemówieniom towarzyszy trema i stres, które mogą popsuć nawet najstaranniej przygotowane wystąpienie.

Trema towarzysząca wystąpieniom publicznym wynika z faktu, iż przemawianie wywołuje w człowieku lęk. Lęk ten mobilizuje cały organizm nastawiając go na duży wysiłek (szybsze bicie serca, suchość w gardle, trzęsące się nogi, problemy z żołądkiem, większe napięcie mięśniowe). W konsekwencji może to doprowadzić do zaburzenia koncentracji, utrudniając mówienie i obniżając umiejętność budowania logicznych wypowiedzi. Trema dotyczy prawie każdego i jej poziom może być wyższy im bardziej zależy nam na dobrym wystąpieniu. Często pojawia się zupełnie niespodziewanie i w momencie kiedy tracimy pewność siebie. Niewielki stopień nasilenia tremy może być dla nas korzystny. Sprzyja on lepszej mobilizacji, czy koncentracji oraz poprawia refleks. Jednak zbyt duży stopień napięcia wewnętrznego działa na niekorzyść i dezorganizuje nasze działanie.

Musimy zatem zrobić wszystko, aby zredukować stres i tym samym zapanować nad tremą.



Jak przezwyciężyć tremę?

Istnieje kilka sprawdzonych metod zapanowania nad stresem, które podzielono na trzy strefy czasowe (mają one zastosowanie do długich i wcześniej zaplanowanych występów):

Kilka dni przed wystąpieniem...

Żeby zapanować nad stresem należy już kilka dni przed wystąpieniem zacząć solidne przygotowania. Na początku musimy sami przed sobą otwarcie przyznać, że już nieraz dopadła nas trema i nie odsuwamy myśli o zbliżającym się wystąpieniu. Wykorzystajmy doświadczenie czyli przeanalizujemy, jak w przeszłości poradziłyśmy sobie z atakiem paniki i jak wpłynął on na nasze wystąpienie. Pozwoli nam to oswoić się z tym, co może się wydarzyć lub nawet uodpornić na zbliżający się stres. Ponadto solidnie się przygotujmy, ponieważ świadomość tego, że jest się świetnie przygotowanym pozwoli zredukować nam stres nawet o połowę. Ważne są również ćwiczenia przed lustrem lub przed zaufaną osobą, która może podpowiedzieć jakie są nasze najbardziej widoczne objawy tremy. Być może mając tego świadomość będziemy potrafili część z nich zatuszować¹³. Przygotujmy również swoją garderobę kilka dni przed, ponieważ tego dnia rano może okazać się, że jednak nie mamy co na siebie włożyć. W takiej sytuacji zaserwujemy sobie dodatkową dawkę stresu i na pewno nie wpłynie to pozytywnie na nasze wystąpienie. Najważniejsza zasada – zadbajmy o swój komfort fizyczny, czyli wybierzmy strój, w którym swobodnie się czujemy. Podczas wystąpienia nie warto zaprzętać sobie głowy myśleniem, że może coś się marszczy, czy źle układa. Zatem lepiej sprawdzi się tu zestaw, który już znamy i wiemy, że dobrze w nim wyglądamy.

Poranek w dniu wystąpienia...

Najważniejsze byśmy dobrze się wyspali. Pozwoli nam to zachować „trzeźwość umysłu”. Nie pozwólmy by inna ważna sprawa zaprzętała nam w tym dniu głowę. Postawmy raczej na relaks, czyli zróbmy coś co sprawia nam przyjemność. Zadbajmy również o swój wygląd, ponieważ świadomość tego, że dobrze wyglądamy doda nam pewności siebie. Ponadto odgońmy od siebie wątpliwości i powtarzajmy sobie, że wszystko się uda. Starajmy się myśleć pozytywnie i nie nakręcajmy spirali strachu, wmawiając sobie, że coś pójdzie nie tak. Takie myśli mogą nas niepotrzebnie rozproszyc, a przecież musimy być skupieni i skoncentrowani.

Tuż przed i w trakcie wystąpienia...

W celu oswojenia się z miejscem postarajmy się przyjść kilkadziesiąt minut wcześniej. Chcąc przywrócić równowagę organizmu możemy również wykonać kilka

¹³ <https://kobieta.onet.pl/zdrowie/psychologia/sztuczki-ktore-pomagaja-pokonac-treme/q3ezv>

przysiadów i wymachów ramion. Przed samym wystąpieniem spróbujmy się wyciszyć biorąc kilka głębokich i wolnych wdechów. Kiedy przyjdzie już godzina „zero” wyprostujmy się i wysuńmy brodę do przodu. Uśmiechnijmy się by okazać naszym słuchaczom życzliwość i uczynić w ten sposób atmosferę bardziej przyjazną. Gdy poczujemy suchość w ustach napijmy się wody. Jeśli jej nie ma, nagryźmy lekko koniuszek języka – pobudzone w ten sposób ślinianki nawilżają jamę ustną. Gdy poczujemy, że ręce nam drżą, ściśnijmy mocniej mikrofon lub po prostu zaciśnijmy ręce. Gdy w trakcie wystąpienia zapomnimy, co mieliśmy powiedzieć, zadajmy słuchaczom krótkie pytanie, by dać sobie czas na zebranie myśli. Możemy również odwrócić uwagę od siebie, pokazując coś interesującego na slajdach. Albo możemy po prostu oznajmić, że jesteśmy zdenerwowani. Przecież prawie każdy odczuwa stres związany z przemawianiem, a nic tak nie rozładowuje napiętej sytuacji jak szczerść wobec rozmówcy.

Podsumowując

Aby skutecznie opanować treść, musimy odzyskać utracone poczucie pewności siebie. Nie jest to proste i wymaga niezależnienia się od oceny otoczenia. Zatem postarajmy się maksymalnie skupić nad tym co mamy do przekazania innym, nie analizując, czy w efekcie odniesiemy sukces, czy porażkę. Dobrze się przygotujmy i starannie opracujmy plan przemowy. Ponadto nie unikajmy trudnych sytuacji, ponieważ to niczego nie zmieni. Utwierdzi nas jedynie w przekonaniu, że jednak nie umiemy radzić sobie ze stresem. A przecież mimo tremy możemy zrozumiale i przekonująco przemawiać, a także aktywnie brać udział w dyskusjach.

Komunikacja ze społeczeństwem, jest kolejnym, bardzo ważnym elementem kreowania wizerunku. Zatem w czwartym rozdziale przedstawiamy Państwu wskazówki dotyczące komunikacji w administracji publicznej, relacji z podwładnymi i współpracownikami oraz zachowanie w obliczu sytuacji kryzysowych.

4 | Komunikacja ze społeczeństwem

Alicja Cisowska



*„Pisz, by cię zrozumiano, mów, by cię usłyszano,
czytaj, by się rozwijać”*

Lawrence Clark Powell

4.1. KOMUNIKACJA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Funkcjonowanie administracji publicznej można opisać przez konstytuującą ją procesy komunikowania. Należą one do najszerzej definiowanej komunikacji społecznej, rozumianej jako mechanizm, przez którego funkcjonowanie istnieją i rozwijają się ludzkie stosunki jako wszystkie symbole umysłu wraz ze środkami przekazywania ich w przestrzeni i zachowania w czasie.¹⁴

¹⁴ Zarys teorii procesów i środków komunikowania masowego. Red. W. Dudek. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985, s. 47.

Komunikacja w administracji publicznej to:

- komunikacja z otoczeniem,
- wewnętrzny przepływ informacji,
- sposób jej gromadzenia, przetwarzania, archiwizowania,
- sposób udostępniania obywatelom.¹⁵

Komunikacja publiczna ma charakter formalny i jest to obszar debaty publicznej pomiędzy obywatelem, a władzą, jak również obszar, w którym formuje się opinia publiczna. Komunikacja społeczna w tym przypadku odbywa się na poziomie interpersonalnym, komunikacji instytucjonalnej oraz masowej.

Skuteczna komunikacja samorządowców z otoczeniem, uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych, które występują w otoczeniu jednostki samorządowej, jak również czynników, które mają swoje źródło w samej instytucji. Wskazać można wiele ograniczeń i bolączek związanych z komunikacją. Wynika to głównie z samej świadomości co do potrzeby informowania o swej działalności, problemów z umiejętnym i skutecznym generowaniem informacji oraz z kwestii wykształcenia efektywnych narzędzi i kanałów komunikacji docierających do określonego odbiorcy. Efektywność i skuteczność komunikacji jest w znacznym stopniu uzależniona od otoczenia społecznego, jak również od reguł i zasad w nim panujących.¹⁶

Cechą komunikowania w administracji publicznej powinna być symetria, co oznacza, że w tym przypadku rola nadawcy i odbiorcy nie jest sztywno przypisana do jednej ze stron aktu komunikacyjnego. Nadawca staje się publicznością, odbiorca zaś nadawcą. W uproszczonym ujęciu procesów komunikowania w administracji publicznej, akcent rozkłada się jednak nierównomiernie i symetria jest zaktócona, co oznacza, że komunikacja przebiega od władzy do obywateli, przy niewielkim sprzężeniu zwrotnym. Najważniejszym i ostatecznym odbiorcą informacji wyphywających z administracji publicznej oraz źródłem informacji do nich doptywającej – o czym zapominają często samorządowcy – jest obywatel.¹⁷



Komunikacja zewnętrzna – kierowana jest do otoczenia, czyli mieszkańców, sąsiednich gmin, powiatów i województw, mediów lokalnych, inwestorów, a także do potencjalnych turystów.

¹⁵ *Administracja i polityka. Wprowadzenie.* Red. A. Ferens, I. Macek. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 147.

¹⁶ Weronika Świerczyńska-Głównia, *Komunikacja Administracji Samorządowej z otoczeniem w świetle mediatyzacji*, Uniwersytet Jagielloński Wydział Zarządzania I Komunikacji Społecznej, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Zeszyty PRASOZNAWCZE, Kraków 2014, T. 57, nr 2 (218), s. 309–323

¹⁷ *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Krystyna Serafin

Do celów komunikacji zewnętrznej zaliczyć można: spełnienie obowiązku informacyjnego, budowanie relacji z otoczeniem, budowanie pozytywnego wizerunku na zewnątrz, stworzenie sprawnej platformy komunikacji z mieszkańcami (wyborcami). Natomiast technikami dotarcia są m.in. prasa, radio, telewizja i internet – poprzez kontakt z mediami możliwe jest dotarcie do szerszego grona odbiorców.

Komunikacja wewnętrzna – kierowana jest do pracowników administracji samorządowej i ma na celu m.in. usprawnienie komunikacji wewnątrz urzędu, budowanie pozytywnego wizerunku w oczach pracowników, identyfikację urzędników z urzędem, w którym pracują i przekonanie o jego sprawnym działaniu. Należy zawsze mieć na względzie, że pracownicy zwykle są mieszkańcami danej jednostki samorządowej, więc równocześnie też interesariuszami, beneficjentami, jak również liderami opinii, a to oznacza, że sprawna komunikacja wewnętrzna, ma także wpływ na sprawną komunikację zewnętrzną.¹⁸

Techniki dotarcia do grupy docelowej w komunikacji wewnętrznej:

- werbalne,
- pisemne,
- wizualne,
- multimedialne.

Techniki werbalne to najbardziej efektywne techniki dotarcia do grupy docelowej, które przynoszą wymierne korzyści w postaci podnoszenia kwalifikacji, a zaliczyć do nich można m.in. szkolenia, narady, przemówienia okolicznościowe. Samorządowcy coraz częściej sięgają również po **pisemne techniki** budowania komunikacji wewnętrznej, ponieważ przekaz nabiera wówczas trwałego charakteru, a takie przygotowanie i rozesłanie informacji do pracowników jest mniej czasochłonne. Do tych technik w komunikacji wewnętrznej zaliczyć można mailing, periodyk wewnętrzny lub newsletter. Ze względu na ograniczenia czasowe samorządowcy korzystają także z **technik wizualnych**, czyli tzw. informacji w pigułce w ciekawym opakowaniu np. poprzez elektroniczne wyświetlacze lub tablice ogłoszeń. Na proces komunikacji wewnętrznej ogromny wpływ ma rozwój informatyzacji, czyli **techniki multimedialne**. Poprzez łączenie ze sobą stanowisk pracy, pracownicy urzędu mogą dzielić się informacjami i sprawami bieżącymi w szybki sposób, poprzez internet, wewnętrzne strony i fora, ale należy tutaj zadbać jednak o filtry, przez które przechodzić będą te informacje.¹⁹

¹⁸ Prezentacja *Wykorzystanie technik Public Relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, Paweł Trochimiuk, Prezes Partner of Promotion, Warszawa, 20.11.2013 r.

¹⁹ Op. cit.

4.2. RELACJE Z PODWŁADNYMI I WSPÓŁPRACOWNIKAMI

*„Celem wielu liderów jest sprawić,
by ludzie mieli o nich jak najlepsze zdanie.
Celem wielkiego lidera jest sprawić,
by ludzie lepiej myśleli o sobie”*

Northcutt Carla

Komunikacja jest podstawą relacji międzyludzkich, ma duże znaczenie w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Niektóre stanowiska pracy, wymagają od pracowników szczególnych zdolności komunikacyjnych.

Interpersonalna komunikacja pełni kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a co za tym idzie w sprawnym funkcjonowaniu samorządu. Włodarze powiatów, miast i gmin, jak również zatrudniana przez nich kadra zarządzająca, powinni posiadać zdolności komunikacyjne na najwyższym poziomie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ściśle związane jest z procesem komunikacji, ponieważ nie można dążyć do perfekcji w zarządzaniu nie posiadając zdolności komunikacyjnych.

Zarządzanie poprzez komunikację polegać powinno na budowaniu i doskonaleniu systemu stałego informowania pracowników o głównych celach, ale również problemach i kłopotach urzędu.

Najważniejszym celem zarządzania poprzez komunikację jest stworzenie jak najlepszych stosunków, pomiędzy pracownikami, a kierownictwem, ponieważ wpływa to na zwiększenie motywacji oraz na przyjazną atmosferę w pracy.

Komunikacja interpersonalna jest nieodłącznie związana z podstawowymi funkcjami zarządzania takim jak:

- planowaniem,
- organizowaniem,
- kontrolą,
- i przewodzeniem.

Zarządzający powinien być przede wszystkim wiarygodny, mówić zrozumiale i konkretnie oraz upewniać się, czy jego komunikat został poprawnie zrozumiany, powinien również uważnie słuchać, tak aby stworzyć komfortowe i bezpieczne warunki rozmowy.

Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu zasobami ludzkimi sprzyja zadowoleniu pracowników, poprawia atmosferę oraz sprawia, że pracownicy czują się dobrze w swojej pracy.²⁰

Szef idealny?



**Najważniejszy jest szacunek i empatia –
„człowiekiem się jest, a szefem się bywa”.**

²⁰ *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie Instytucji Samorządowej, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 25 t. 1 (2017) s. 21–29.*

Dobry i szanowany przełożony



Źródło: opracowanie własne

4.3. SYTUACJE KRYZYSOWE

„Potrzeba wielu dobrych uczynków, żeby zbudować dobrą reputację i tylko jednego, żeby ją zniszczyć”

Benjamin Franklin

Do zburzenia pracowicie tworzonego wizerunku wystarczy nieraz jeden poważny błąd. Częściej jednak prowadzi do tego nie sam błąd, ale nieumiejętne zarządzanie sytuacją kryzysową będącą jego konsekwencją. Samorządowiec musi zatem mieć niezbędne kompetencje umożliwiające mu poradzenie sobie w trudnych sytuacjach.



Jak radzić sobie w sytuacji kryzysowej?

Specjaliści od public relations są zgodni. Aby skutecznie walczyć z kryzysem, który może doprowadzić do zniszczenia politycznej kariery zarówno samorządowca (radnego, wójta, burmistrza, starosty), a jednocześnie zaszkodzić wizerunkowi jednostki samorządu terytorialnego (gminie, miastu, powiatowi) należy pamiętać o kilku istotnych zasadach:

- rzetelnie budować swój wizerunek przed kryzysem,
- uczyć się przewidywania sytuacji kryzysowych,
- posiadać gotowe scenariusze pozwalające zażegnać kryzys,
- nie kłamać i nie unikać mediów.

Komunikacja w zarządzaniu kryzysowym to wymiana informacji, pomiędzy podmiotami biorącymi udział w reagowaniu na powstałe zagrożenie oraz informowanie społeczeństwa o zagrożeniach. Dostęp do informacji, rzetelność, sposób generowania i przekazywania ma zasadniczy wpływ na trafność podejmowanych decyzji. System przekazywania informacji opiera się na strukturze organizacyjnej, w którym informacje powinny docierać przede wszystkim do organów dowodzenia sytuacją kryzysową, które w danej chwili są odpowiedzialne za eliminację zagrożenia.²¹

Istotnym elementem komunikacji w sytuacjach kryzysowych ze społeczeństwem w okresie przed sytuacją kryzysową są działania poprzedzające wystąpienie niebezpieczeństwa. Jest to rodzaj komunikacji, który realizowany jest zanim wystąpi zagrożenie.²²

Dopóki nie wystąpi zagrożenie, ludzie nie widzą potrzeby rozmawiania o nim, a taka postawa dotyczy zarówno członków społeczności lokalnych, jak też samorządowców, przedstawicieli służb i organizacji. Konieczne jest przełamywanie tego typu postaw oraz uświadamianie wszystkim konieczności właściwie zorganizowanej komunikacji na linii służby – społeczeństwo. Do zadań, jakie mogłyby być zaliczone w obszarze kontaktów ze społeczeństwem przed zdarzeniami kryzysowymi wyróżnić można te, które kształtują świadomość o zagrożeniach mogących wystąpić na zamieszkiwanym terenie.²³

Komunikacja ze społeczeństwem tuż przed sytuacją kryzysową oraz już w sytuacji alarmowej to moment, w którym rozpoczyna się jakieś zdarzenie kryzysowe lub właśnie się wydarzyło, jest niezwykle trudną chwilą dla uczestniczących w nim ludzi. Nagły skok adrenaliny przygotowujący człowieka do działania powoduje też trudne do kontrolowania reakcje emocjonalne i zachowania. Mogą one potęgować trudności spowodowane sytuacją kryzysową i utrudniać radzenie sobie z nią. Niezwykle ważnym aspektem w relacjach władz i służb zaangażowanych w sytuację kryzysową ze społeczeństwem staje się zatem umiejętne komunikowanie się. Powinno ono pomagać w opanowaniu emocji ludzi i w skierowaniu ich aktywności w taką stronę, by służyła ona konstruktywnie procesowi radzenia sobie z sytuacją trudną. By osiągnąć taki cel, musimy kierować się w fazie alarmowej kilkoma podstawowymi zasadami.²⁴ Komunikacja musi być natychmiastowa, wcześniej przygotowane urządzenia i ludzie powinni zadziałać tak szybko, jak tylko to jest możliwe. Sytuacja alarmowa nie znosi pustki – jeśli nie pojawi się jasny przekaz zorganizowany przez służby, to miejsce to wypełni natychmiast plotka i panika. Komunikacja musi być precyzyjna i czytelna. Ludzie muszą usłyszeć jasno i krótko, co im zagraża, jak i gdzie mogą się ewakuować, jeśli zachodzi taka potrzeba, gdzie i po co są potrzebni, jeśli są potrzebni. Przekaz informacji musi być spójny i pochodzić z jednego źródła.²⁵ Jeśli nawet różne źródła i służby wysyłają informację alarmową, to powinna ona być uzgodniona. Przekazywane informacje muszą docierać do wszystkich zawierając najważniejsze rzeczowe informacje przekazywane

²¹ Tomasz Olejnik, *Zarządzanie kryzysowe a komunikacja, czyli jak i kiedy informować ludzi*, Security, Economy & Law Nr 1/2017 (XIV), (37–46) DOI 10.24356/SEL/14/3, Akademia Sztuki Wojennej, http://security-economy-law.pl/wp-content/uploads/2017/07/SEL_14_37-46.pdf

²² A. Kurkiewicz, *Zarządzanie Kryzysowe w samorządzie. Podstawy prawne*, Warszawa 2008, s. 106.

²³ Tomasz Olejnik, *Zarządzanie kryzysowe a komunikacja, czyli jak i kiedy informować ludzi*, http://security-economy-law.pl/wp-content/uploads/2017/07/SEL_14_37-46.pdf

²⁴ A. Kurkiewicz, *Zarządzanie Kryzysowe w samorządzie. Podstawy prawne*, Warszawa 2008, s. 105.

²⁵ Op. cit., s.104.

w sposób spokojny i opanowany. Znaczenie ma metoda przekazania informacji, która powinna być zaplanowana przed sytuacją kryzysową. Formy przekazu są różnorodne poprzez ogłoszenia ustne, syreny alarmowe, megafony, media, ulotki i plakaty.²⁶

Pracujmy

Na swój wizerunek należy zapracować, a tę pracę trzeba rozpocząć już na początku kadencji, a nie kilka miesięcy przed wyborami. Jak można wywnioskować, analizując wiele przykładów, zarówno media, jak i wyborcy osobie, którą lubią i której ufają, są w stanie wybaczyć dużo więcej niż tej, która przed kryzysem nie zadbała o swój wizerunek.

Przewidujmy

Kryzysy należy przewidywać, a przynajmniej mieć świadomość, że mogą nadejść. Badania wykazują, że menedżerowie (w tym prezydenci miast, burmistrzowie itp.) są świadomi ponad 90 proc. potencjalnych kryzysów, ale najczęściej liczą na przysto- wiowy łut szczęścia.

Nie kłammy

Kłamstwo ma krótkie nogi. Dużo łatwiej wybacza się osobie, która wykazuje skruchę, niż tej, która nie chce się przyznać do błędu i brnie w kłamstwo. Dlatego, jeśli dojdzie już do sytuacji kryzysowej, należy mówić prawdę.

Rozmawiajmy z mediami

Wszystkie kryzysy wizerunkowe mają jeden wspólny mianownik – odbiorcy oczekują komunikacji. Ludzie, których sytuacja dotyczy, chcą być poinformowani, co się wydarzyło i jakie to będzie miało konsekwencje.

Mówmy „my”, a nie „oni”

Mówienie „mogliście się ubezpieczyć”, lub „ja zrobiłem to co powinienem, gdyż mieszkańcy zostali poinformowani” w czasie, gdy ci walczą o dobytek swojego życia lub właśnie go stracili, budzą negatywne emocje i budują trudny do zburzenia mur.

Niestety brak umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych zazwyczaj dla samorządowego lidera wiąże się zakończeniem jego działalności politycznej, a złe skojarzenia z miastem na długie lata pozostają w pamięci opinii publicznej.²⁷

W piątym rozdziale przedstawiamy Państwu w jaki sposób wykorzystać media do kreowania swojego wizerunku, skupiając się głównie na aktywności w radiu, telewizji i Internecie.

²⁶ Tomasz Olejnik, *Zarządzanie kryzysowe a komunikacja, czyli jak i kiedy informować ludzi*, Security, Economy & Law Nr 1/2017 (XIV), (37–46) DOI 10.24356/SEL/14/3, Akademia Sztuki Wojennej, http://security-economy-law.pl/wp-content/uploads/2017/07/SEL_14_37-46.pdf

²⁷ https://samorzad.infor.pl/temat_dnia/540727,Samorzadowcy-w-sytuacjach-kryzysowych-poradnik.html

5 | Media

Ewelina Kocemba, Alicja Cisowska

5.1. ROLA MEDIÓW W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU

„Samorządowcy powinni dbać o swoją atmosferę medialną i w odpowiedni sposób komunikować się z mediami”²⁸



Nie ma wątpliwości, że w dzisiejszych czasach media pełnią bardzo ważną rolę w życiu każdego samorządowca. To właśnie na ich podstawie kreowany jest jego wizerunek medialny, wpływający również na postrzeganie instytucji, którą on reprezentuje. Wizerunek medialny to zbiór cech i zachowań budujących obraz naszej osoby w umysłach odbiorców mediów.

Patrząc na zagadnienie od nieco bardziej teoretycznej strony – Zbigniew Oniszczyk wskazuje, że we współczesnym społeczeństwie traktowanym jako system społeczny funkcjonują jego dwa subsystemy: polityczny i medialny, z których każdy jest niezależny, autonomiczny i ma istotny wpływ na funkcjonowanie innych podsystemów

²⁸ Dr Tomasz Baran Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego <https://www.wirtualnemedia.pl/artukul/budowanie-wizerunku-priorytetem-samorzadowcow-dobra-reputacja-miast-przyciaga-inwestorow>

społecznych. Funkcjonowanie systemu politycznego i medialnego jest uzależnione od ich wzajemnej relacji. Podstawą powiązań jest symboliczna zależność obu sfer społecznego działania. System polityczny potrzebuje bowiem legitymizacji swojego działania, w której uzyskaniu znaczny udział mają media masowe, upowszechniając i wyjaśniając polityczne decyzje i ich skutki, rejestrując ich społeczny odbiór, jak również informując o oczekiwaniach i wymaganiach społeczeństwa wobec swej reprezentacji politycznej.²⁹

Natomiast media nie mogą obyć się bez systemu politycznego, który jest dla nich niewyczerpanym źródłem informacji, opinii i tematów żywo interesujących odbiorców. Teresa Sasińska-Klas wskazuje na silną współzależność pomiędzy mediami, a polityką. Gdzie według autorki media potrzebują polityki i polityków, bowiem stanowią one dla działalności medialnej podstawowy surowiec, na którym dokonywane są określone operacje, takie jak: obróbka, selekcja, fragmentacja informacji, jej uitorowanie itp. Z kolei dla działalności polityków w obrębie instytucji politycznych niezbędne są media, dzięki którym kontaktować się mogą z obywatelami, a relacja ta przybiera w procesie komunikowania politycznego postać zależności dwuczłonowej. W państwach o ustrojach demokratycznych relacje zachodzące pomiędzy polityką, a mediami winny równoważyć się i mieć charakter komplementarny. Relacje pomiędzy systemem politycznym, a systemem medialnym mogą, poza wskazaną relacją komplementarną, kształtować się także według dwóch innych rodzajów zależności. Po pierwsze, mogą opierać się one na polityzacji mediów, wynikającej z dążeń systemu politycznego do instrumentalnego wykorzystania systemu medialnego. Po drugie, relacje te mogą kształtować się na podstawie dominującej pozycji systemu medialnego, co w rezultacie sprowadza się do „mediatyzacji” polityki. Media wiodą współcześnie prym w powyższych relacjach systemów, które w coraz większym stopniu dominują nad sferą publiczną i jej aktorami, czyli politykami. Jak zauważa Agnieszka Hess, wzajemne relacje mediów i polityki powinny być postrzegane i analizowane jako dynamiczny, zmieniający się układ naprzemiennych zależności. Współczesne media swoim działaniem modyfikują, filtrują oraz kształtują politykę, a przez to intensywnie oddziałują na procesy polityczne. Równocześnie politycy, partie i ekipy rządzące sprawnie posługują się mediami w swojej grze politycznej, skutecznie wykorzystując możliwości, jakie daje im ich obecność.³⁰

Oznacza to, że we współczesnych czasach decydującą rolę w kreowaniu wizerunku odgrywają środki masowego przekazu, takie jak radio, telewizja i Internet. Docierają one bowiem do bardzo szerokiego grona odbiorców i rozprzestrzeniają informację w szybkim tempie. Daje to każdemu z samorządowców wielkie możliwości, by pokazać się światu od jak najlepszej strony.

Media możemy wykorzystać do kreowania naszego wizerunku, a nawet autopromocji. Ważne jest jednak, by pokazywały one zdarzenia bądź sytuacje w rzetelny sposób, nie stawiający naszej osoby w złym świetle. W odpowiedni sposób przekazana informacja, może nakreślić obraz osoby mówiącej oraz obraz całej instytucji. „Media bowiem nie tylko oddziałują na postrzeganie znaczenia poszczególnych obiektów przez ich umieszczanie w przekazie i sposób ekspozycji, ale także opisują

²⁹ Op. cit.

³⁰ Ibidem.

te obiekty, przykładając w swoich opiniach większą wagę do jednych cech, a mniejszą do innych.”³¹

W mediach zawsze trzeba „wyglądać i mówić dobrze”.

Wszystkie formy kreowania swojego wizerunku przez media mogą dać pozytywne efekty, pod warunkiem, że będą odpowiednio wykorzystane. Pamiętajmy, że cokolwiek przekazujemy medialnej publiczności, zostanie zapamiętane i prędzej czy później odnalezione. Wszystko to może zostać wykorzystane przeciwko nam, dlatego postępowanie z klasą, trzymanie emocji na wodzy, elegancja słowa, a także zachowania etyczne powinny być głęboko zakorzenione w naszej świadomości.

Samorządowcy, którzy dysponują osobowością medialną i potrafią odpowiednio prezentować się w mediach, wzbudzają zainteresowanie i przyciągają uwagę słuchaczy swoim przekazem, jednocześnie zachowując naturalność i swobodę.³²

5.2. AKTYWNOŚĆ W RADIU I TELEWIZJI

Aktywność samorządowca w radiu, czy telewizji polega głównie na udzielaniu wywiadów, albo występowaniu w roli eksperta. Jest to doskonała okazja do wykreowania swojego wizerunku i przekazania kluczowych informacji o sobie. Zróbmy zatem wszystko, by było to jak najlepsze wystąpienie pozostawiające naszych słuchaczy w „dobrym smaku”.



³¹ Tomasz J. Dąbrowski, *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku, Zakład Wartości Klienta*, Instytut Zarządzania Wartością, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s.13

³² <https://www.ppoz.pl/zajrzyj-do-srodka/warsztat-ratownika-10/szmerek-medialny/1082-medialny-wizerunek>

Skupmy się nad tym „co mówimy”

Przed wszystkim zawsze przygotowujemy się do spotkania. Bez względu na to jak dobrze czujemy się przed kamerą, zawsze może pojawić się pytanie, które nas zaskoczy. Warto zatem dopytać wcześniej dziennikarza o to, czego będzie dotyczyć rozmowa i w miarę możliwości poprosić o przykładowe pytania, jakie mogą zostać zadane. Nie musimy znać konkretnych pytań, ale wystarczy jak poznamy podstawowe zagadnienia. Warto spisać sobie przykładowe odpowiedzi, zrobić notatki i zapamiętać istotne szczegóły, ale nie uczyć się ich na pamięć. Nasza wypowiedź dzięki temu będzie bardziej naturalna. Możemy również odsłuchać bądź obejrzeć archiwalne nagrania programów. Pozwoli nam to zorientować się, w jaki sposób prowadzone są wywiady przez konkretnego dziennikarza. Rozważmy wszystkie możliwe scenariusze i bądźmy przygotowani na każdą ewentualność. Gdy usłyszymy trudne pytanie, zastanówmy się chwilę i nie starajmy się zapełnić ciszy ciągłym mówieniem. Nie powtarzajmy tego, co już powiedzieliśmy, zróbmy przerwę i dajmy sobie czas na przemyślenie tematu. Lepiej być bardziej powściągliwym niż popaść w słowotok. Słuchacze nie lubią, gdy marnuje się ich czas.

Pomyśl dwa razy zanim coś powiesz.

Jeżeli zależy nam na tym by dotrzeć do szerszej grupy odbiorców unikajmy zbyt długich zdań oraz trudnego słownictwa, zrozumiałego jedynie przez specjalistów. W ten sposób zarezerwujemy swoim odbiorcom komfort słuchania i nie zostaniemy odebrani jako osoba wyniosła. Jeżeli w rozmowie uczestniczą inni goście dajmy im dojść do słowa. Zaakceptujmy również fakt, że inni mogą mieć odmienne zdanie. Nie negujmy ich wypowiedzi, mówiąc wprost że nie mają racji. Zaprezentujmy swój punkt widzenia ale nie przekonujmy na siłę do własnej racji.³³

Przez aktywność w radiu i telewizji rozumiemy wystąpienia przed publicznością, której nie widzimy. W takim razie oprócz przekazywanej treści, bodźcem mogącym zrobić wrażenie na odbiorcy będzie nasz głos.

Jak „czarować” głosem?

Nie od dziś wiadomo, że ton i jakość głosu potrafią odegrać ogromną rolę w skuteczności przekazu. Głosem możemy uspokoić swojego rozmówcę, a nawet zaczarować. Jednak, żeby osiągnąć ten cel i dobrze brzmieć, należy popracować nad swoim głosem. Istnieje kilka złotych zasad, które pozwolą nam wydobyć z siebie głos najwyższej jakości.

³³ <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/retoryka-o-czym-pamietac-podczas-rozmowy-sztuka-konwersacji/kpf14t1>

Po pierwsze starajmy się nabierać oddech przeponą, czyli mięśniem oddzielającym klatkę piersiową od jamy brzusznej. Polega to na tym, by wykonując wdech napętnić swój brzuch powietrzem, jednocześnie nie poruszając klatką piersiową. Przy takim wdechu brzuch podniesie się do góry, a nie jak zazwyczaj zrobi się wklęsły. Pozwoli to zmniejszyć napięcie gardła oraz mówić długo i swobodnie. Dzięki temu nasz głos będzie brzmiał spokojniej, a my będziemy uchodzić za osobę bardziej zrównoważoną.

Po drugie, żeby wydobywać swobodnie dźwięk utrzymujemy wyprostowaną (ale nie sztywną) postawę ciała. Rozluźnimy mięśnie ramion, szyi i klatki piersiowej. Głową utóżmy w ten sposób by nie spinać krtani. W celu rozluźnienia żuchwy można przed wystąpieniem żuć gumę lub ziewać (w żadnym wypadku nie należy tego robić podczas spotkania!).

Po trzecie zredukujmy stres, ponieważ w emocjach nasz głos podniesie się o oktawę. W rezultacie zabrzmiałoby jako krzyk i może okazać się męczące dla słuchacza. W związku z tym wybierając się do radia, czy telewizji, bądźmy na miejscu trochę wcześniej. Dzięki temu spokojnie i bez nerwów dotrzemy do studia. Będziemy mieli też chwilę na rozmowę z dziennikarzem przed wywiadem.

Po czwarte mówmy wolno i wyraźnie i nie zamazujmy końcówek. Nie mruźmy pod nosem i starajmy się wymawiać wyraźnie każdą kolejną głoskę, dbając tym samym o dobrą dykcję.³⁴ Nasze struny głosowe to instrument, dzięki któremu podczas wystąpienia, możemy czynić cuda. Modulacja głosu, wyraźne argumentowanie wypowiedzi oraz robinie pauz dodadzą każdemu przemówieniu atrakcyjności i sprawią, że nie będzie ono monotonne i nudne.

Jak ubrać i umalować się przed kamerę?

Występując w telewizji musimy zadbać o odpowiedni stój, ponieważ to on będzie oceniany jako pierwszy i zanim zdążymy cokolwiek powiedzieć, odbiorca wyrobi sobie już o nas zdanie. Skorzystajmy zatem z zasad dress codu (patrz str.19) pamiętając jednocześnie o tym, że kamera kieruje się swoimi szczególnymi zasadami.

Jeżeli zostaliśmy zaproszeni do studia bądź nagranie odbywa się w miejscu pracy najlepiej skorzystać z klasycznego stroju. Jeżeli mamy wystąpienie w plenerze możemy zastosować strój mniej formalny. Dodatkowo zastanówmy się nad każdym elementem garderoby, ponieważ czasem nawet najmniejszy jej element potrafi skupić na sobie całą uwagę.

Kamera nie lubi niektórych kolorów i deseni oraz wszystkiego co błyszczące. Czysta, ostra biel nie wygląda zbyt korzystnie na wizji, a w otoczeniu dużych, czarnych płaszczyzn nie wyglądamy atrakcyjnie. Należy również unikać wszystkich drobnych wzorów (kratki i pasków), które mogą spowodować wrażenie migotania ekranu, umiejętnie odwracając uwagę od tego co mówimy. Pamiętajmy również, że błyszczące materiały i ozdoby odbijają światło, a szeleszczące bransoletki zniekształcają dźwięk. Wybierajmy zatem jednolite barwy, najlepiej w niebieskim kolorze (kamera

³⁴ <https://www.focus.pl/artykul/zaczarowac-glosem>

kocha ten kolor), lub duże wzory jednocześnie pamiętając o tym, że to właśnie kolory, a nie dopasowanie i krój, odegrają najważniejszą rolę w tym jak będą postrzegać nas odbiorcy.

Jak już wiemy kamera nie lubi świejących rzeczy. Dotyczy to także twarzy, dlatego konieczny jest makijaż. Zazwyczaj przed wejściem na antenę trafiamy w ręce profesjonalnego makijażysty. Mogą jednak zdarzyć się sytuacje, kiedy sami będziemy musieli się przygotować. „Przed nagraniem malują się nawet mężczyźni. Kamera widzi wszystko ... przebarwienia, szarość cery, zmarszczki itp.... Silne lampy (a często także stres towarzyszący wystąpieniu) sprawiają, że skóra zaczyna produkować więcej sebum”,³⁵ czyli łoju skórniego. „Zaczynamy pocić się i błyszczeć, a jedynym ratunkiem staje się silne zmatowienie skóry... Wybierzmy zatem mocno kryjący, dopasowany do karnacji podkład (lub lekko ciemniejszy), rozświetlacz (pozwoli ukryć np. piegę, czy przebarwienia) i nałożmy je na wszelkie odstępione części ciała (twarz, szyję, uszy, dekolt). Zbyt jasny może spowodować tzw. „efekt chorej skóry”, nie warto więc po niego sięgać. Przyda się także bronzery, ponieważ kamera ma tendencję do poszerzania (bronzery pozwolą wysmuklić optycznie owal twarzy)”.³⁶

Dodatkowo Panie powinny podkreślić oczy i usta. Zatem użyjmy cieni w intensywniejszych odcieniach niż zwykle, mocno wytuszujmy rzęsy i umalujmy usta. Kolor pomadki najlepiej niech będzie w odcieniu klasycznej matowej czerwieni lub matowego brązu. Ogólna zasada brzmi, że makijaż „telewizyjny” powinien być mocniejszy od normalnego. Intensywny makijaż w świetle reflektorów na pewno podkreśli urodę i dodatkowo ukryje niedoskonałości. Pamiętajmy jednak by zaraz po zakończeniu nagrania zmyć ten specjalny makijaż, bo w dziennym świetle tak umalowani możemy wyglądać co najmniej dziwnie.³⁷

Przed wszystkim bądźmy sobą

Jak wspomniano w pierwszym rozdziale mowa ciała ma ogromne znaczenie dla kreowania naszego wizerunku. Dotyczy to również występów przed kamerą. Dlatego przed nagraniem w telewizji przypomnijmy sobie znaczenie wykonywanych gestów, postawy ciała, mimiki i wzroku. Pamiętajmy jednak o tym, że naturalność, autentyczność i swoboda to mimo wszystko cechy, które na pewno pomogą nam osiągnąć sukces. Jeżeli będziemy próbowali naśladować kogoś kim w żadnym stopniu nie jesteśmy lub „mówić czymś głosem”, zabrzmie to nienaturalnie i na pewno nie wzbudzi zaufania u swoich słuchaczy.

³⁵ <http://ladybusiness.pl/wystapienia-przed-kamera-jak-sie-ubrac/>

³⁶ Op. cit.

³⁷ Ibidem.

5.3. AKTYWNOŚĆ W INTERNECIE



Internet w porównaniu z innymi mediami jest najtańszym sposobem przekazywania informacji, bez limitu czasu i miejsca, w kształcie nadanym przez autora treści. Pozwala on zainteresowanym dotrzeć do informacji alternatywnych, a nie tylko tych, które eksponowane są w mediach dominujących. Sieć jest miejscem możliwości technicznych, które pomagają tworzyć treści również przez samych odbiorców.

Internet to nie tylko źródło informacji, ma on również ogromny wpływ na życie, zachowanie, kulturę, wygląd oraz podejście do wielu spraw. Nie od dziś wiadomo, że znaleźć w nim można odpowiedź na wszystkie nurtujące nas pytania.

Strona internetowa



Internet jest narzędziem porozumienia, pomiędzy samorządowcem, samorządem, a obywatelem. Jest to szczególnie ważne w przypadku, gdy urzędy są oblegane przez interesantów. Zarządzający jednostką powinni pamiętać, o tym aby strona była interaktywna, odciążała urząd, a dzięki witrynie powinna istnieć możliwość zdalnego składania wniosków oraz zapytań do urzędników. Dobrze skonstruowana strona internetowa powinna zawierać wszystkie odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania. Jest to szczególnie ważne w czasach, gdy rządzący myślą i mówią o uproszczeniu procedur związanych z załatwianiem spraw administracyjnych w urzędach. Dobra strona internetowa przede wszystkim powinna zawierać wyczerpujące informacje na temat danej jednostki samorządowej, dane kontaktowe, informacje na temat jej władz, atrakcji turystycznych, adresów i telefonów do wszystkich podległych placówek i instytucji. Powinna być także zachęcająca i czytelna dla potencjalnych inwestorów³⁸, jak również powinna informować o bieżącej działalności urzędu oraz ważnych sprawach i wydarzeniach.

Dobra strona internetowa musi być łatwa w obsłudze, przejrzysta i intuicyjna, tak aby każdy zainteresowany w prosty sposób uzyskał wszystkie niezbędne dla siebie informacje.

Media społecznościowe

Pamiętajmy, że w mediach społecznościowych sami tworzymy swój wizerunek.



Samorządowiec, który chce być aktywny w wirtualnym świecie powinien pamiętać, że tak jak w realnym życiu, obowiązują tu pewne zasady. Media społecznościowe

³⁸ <https://samorzad.infor.pl/sektor/organizacja/klienci/388162,Jak-powinna-wygladac-idealna-witryna-jednostki-samorzadowej.html>

dają nam możliwość komunikacji i to komunikacji dwustronnej, prawie natychmiastowej, warto więc zapamiętać i stosować zasady obowiązujące w tej przestrzeni.³⁹

Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram Goldenline, Google+, YouTube – to nazwy serwisów, które znają wszyscy internauci. To popularne marki wirtualnego świata, pozwalające na wykreowanie własnego wizerunku. We współczesnym świecie stanowią one wielką siłę, ale zręczne ich wykorzystanie stanowi często spory problem.⁴⁰

Na przestrzeni lat media społecznościowe zmieniały swój charakter. Stworzone jako portale do komunikacji w obrębie zamkniętej grupy znajomych, z czasem stały się narzędziem wielokierunkowej wymiany informacji, pomiędzy użytkownikami indywidualnymi, a różnymi podmiotami, w tym samorządami terytorialnymi. Władze lokalne coraz częściej decydują się na prowadzenie komunikacji z interesariuszami z wykorzystaniem tego typu mediów. Szczególnym zainteresowaniem cieszy się w tym zakresie Facebook, stwarzający zarządzającym możliwości prowadzenia własnego fanpage'a.⁴¹

Profil na portalu społecznościowym to wizytówka

Tworząc profil powinniśmy postąpić zgodnie z prawdą, używając prawdziwych danych, toteż powinniśmy przedstawić się z imienia i nazwiska. Miejmy na uwadze, że takie portale jak Facebook, służą odnajdywaniu znajomych i podtrzymywaniu kontaktów, a podanie prawdziwych danych z pewnością w tym wypadku będzie pomocne. Umieszczając niezbędne informacje pamiętajmy jednak, że nie wszyscy muszą wiedzieć o nas wszystko – zbytne odkrywanie prywatności może się kiedyś na nas zemścić, zostać wykorzystane przeciwko nam, zwłaszcza w sferze służbowej. Zakładając profil pamiętajmy również by zdjęcie profilowe przedstawiało nas, a nie jakiś bohomaż, czy też niezrozumiałą grafikę. Jeżeli zależy nam (a powinno) by profil był „na poziomie” postarajmy się o fotografię, która przedstawia nas samych w jakiejś neutralnej pozycji i nie zapominajmy o uśmiechu.

Nie piszmy i nie róbnymy w mediach społecznościowych niczego, czego nie napisalibyśmy i nie zrobili poza światem wirtualnym, poza Internetem. Zanim cokolwiek opublikujemy w sieci, zadajmy sobie pytanie czy nie wstydziłibyśmy się, gdyby zobaczyli to nasi najbliżsi (mąż, żona, dzieci, rodzice), nasz przełożony, pracodawca, współpracownicy... Zanim coś opublikujemy (np. na tablicy/ścianie – Facebook) powinniśmy się zastanowić, czy nie będzie to dla kogoś obraźliwe. Wyrażajmy szacunek w stosunku do odbiorcy naszego komunikatu poprzez rozsądne podejście do umieszczanych informacji i komentarzy. Powinniśmy unikać sarkazmu, dwuznacznych stwierdzeń i złośliwości, gdyż osoby czytające nasze wypowiedzi/posty nie

³⁹ Dawid Kulpa, *Samorządowiec z klasą – Kieszonkowy poradnik stylu i dobrych manier*, Związek Powiatów Polskich, Nowy Sącz 2017 r., s. 64

⁴⁰ <http://lubietopolcam.wp.pl/artykul/jak-zbudowac-swoj-wizerunek-w-mediach-spoleszczyosciowych>

⁴¹ Andrzej Szymkowiak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Anna Scheibe Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z40_21 – *Komunikacja samorządu terytorialnego ze społeczeństwem za pośrednictwem mediów społecznościowych*

słyszac intonacji naszego głosu mogą źle odebrać lub nie zrozumieć naszych intencji (zamiast na dowcipnych możemy wyjść na agresywnych i gburowatych).⁴²

Zdjęcia, które publikujemy na swoim profilu, powinny być dobrze przemyślane korzystne i przede wszystkim nasze, natomiast dla własnego bezpieczeństwa i spokoju, publikacji zdjęć, na których znajdują się inne osoby najlepiej całkowicie unikać.

Przedstawiciele życia publicznego już nie jednokrotnie przekonywali się, że „w internecie nic nie ginie”, dlatego wszyscy, a zwłaszcza osoby publiczne powinny przywiązywać szczególną uwagę do postów i informacji umieszczanych na portalach społecznościowych. Wszystko powinno być dobrze przemyślane. Należy zwracać szczególną uwagę na formę wypowiedzi, język i słownictwo, którym się posługujemy.

Kultura jest najważniejsza dlatego „stosujemy zwroty grzecznościowe, zwłaszcza, gdy w serwisie społecznościowym poruszamy kwestie dotyczące spraw służbowych. Nie zapominajmy o słowach „proszę”, „dziękuję”, „przepraszam”. Starajmy się tak, jak podczas zwyczajnej rozmowy „twarzą w twarz” używać stosownego słownictwa i kulturalnego tonu. Absolutnie unikajmy wulgaryzmów i niecenzuralnych słów, jak również wykrzykników, gdyż mogą zostać odebrane jako niegrzeczne.”⁴³

Najlepiej nie korzystać z portali społecznościowych podczas imprez, po alkoholu lub w emocjach, ponieważ w takich sytuacjach łatwo o kompromitację.

„Sporo osób decyduje się dziś na równoczesne prowadzenie swoich profili w wielu serwisach społecznościowych. Często też zdarza się, że doraźnie tworzone są również dodatkowe profile w kolejnych serwisach, np. podczas poszukiwania nowych wyzwań. Działając na wielu frontach, warto zwrócić uwagę na spójność informacji, która przekazywana jest dalej w świat. Na przykład dane, które podajemy o sobie w różnych źródłach, powinny ze sobą współgrać. Gdy nie będą ze sobą logicznie powiązane, albo będą się wzajemnie wykluczać, nikt nas nie potraktuje poważnie. Należy również pamiętać o regularnym aktualizowaniu takich informacji we wszystkich kanałach, z których korzystamy.”⁴⁴

⁴² Dawid Kulpa, *Samorządowiec z klasą – Kieszonkowy poradnik stylu i dobrych manier*, s.65

⁴³ Op. cit. S. 65

⁴⁴ <http://lubietopolecam.wp.pl/artykul/jak-zbudowac-swoj-wizerunek-w-mediach-spoecznościowych>

Zamiast zakończenia

WIZERUNEK SAMORZĄDOWCA ELEMENTEM BUDOWY PUBLIC RELATIONS JST

Tak jak wizerunek samorządowca przekłada się na możliwość odniesienia przez niego sukcesu politycznego, tak wizerunek jednostki samorządu terytorialnego wpływa na jej możliwości rozwojowe.



Istnieje ponad 2000 definicji Public Relations, ale najkrócej rzecz ujmując jest to komunikacja pomiędzy instytucją (organizacją), a społeczeństwem, gdzie najistotniejszymi celami są:

- budowanie wizerunku,
- praca na rzecz kontaktów z mediami,
- przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym.

Pierwsze definicje Public Relations pojawiły się w latach dwudziestych XX wieku. Definicja PR Ludwiga Bernays'a z 1923 roku brzmi: "PR to dostarczanie (społeczeństwu) informacji, perswadowanie skierowane na zbliżenie postaw i działań organizacji do nastawienia klientów, zbliżenie postaw klientów do nastawienia instytucji".⁴⁵

⁴⁵ <https://publicrelations.pl/co-to-jest-pr-definicja-public-relations/>

Definicje Public Relations według światowych organizacji:

- **Amerykańskie Stowarzyszenie Public Relations** przedstawia dwie definicje PR, pierwsza z nich mówi o public relations, który pomaga organizacji i jej publiczności we wzajemnej adaptacji, natomiast druga uznaje PR za starania organizacji mające na celu zdobywanie poparcia grup społecznych.
- Według **Francuskiego Stowarzyszenia Public Relations** (Association Française des Relations Publiques) – PR to ogół działań podejmowanych przez określoną grupę dla stworzenia i rozwoju dobrych stosunków zarówno pomiędzy członkami określonej grupy, jak i pomiędzy możliwymi grupami, opinii publicznej, które bezpośrednio na siebie oddziałują.
- **Niemieckie Towarzystwo PR** (Deutsche Public Relations Gesellschaft) mówi o tym, że public relation to świadome uzasadnione starania o zrozumienie, jak również o budowę i pielęgnowanie zaufania w otoczeniu na podstawie systematycznego badania. Public relations to zarządzanie procesami komunikacyjnymi między organizacją i osobami, a ich grupami odniesienia przez świadome, celowe i systematyczne kształtowanie tych procesów.
- **Międzynarodowe Stowarzyszenia Public Relations** (International Public Relations Association) uważa, że PR to planowana i stała funkcja kierownicza, a jej celem jest pozyskiwanie i utrzymanie zrozumienia oraz poparcia dla organizacji publicznych, prywatnych i instytucji ze strony tych kręgów publiczno-społecznych, z którymi te organizacje mają lub mogą mieć kontakt. PR poszukuje zrozumienia i poparcia społecznego, a wszystkie jego działania oparte są na funkcji zarządzania.
- **Szwajcarskie Towarzystwo PR (Schweizerische Public Relations Gesellschaft)** podaje jako definicję: pielęgnowanie zaufania i dążenie do osiągnięcia zrozumienia i sprzyjających warunków dla działania, celów i efektów przedsiębiorstwa, organizacji, przemysłu lub gałęzi gospodarki, gdzie publiczność jest zbliżana nie przez produkt, a idee.
- **Institute of Public Relations** – PR uważa za praktyczne działania, planowany i nieustanny wysiłek, prowadzący do stworzenia i utrzymania dobrej reputacji przedsiębiorstwa oraz wzajemnego zrozumienia pomiędzy instytucją, a odbiorcami jej działań.
- **Deklaracja Meksykańska z sierpnia 1978 r.** mówi, że PR to, podobnie jak według **Institute of Public Relations**, praktyczne działania w ramach public relations. Jest to dziedzina sztuki i gałąź nauki społecznej polegająca na analizie tendencji, przewidywaniu ich konsekwencji, doradztwie dla kierownictwa różnych instytucji oraz wdrażaniu zaplanowanych programów, które służyć będą zarówno danej instytucji, jak i dobru publicznemu.
- **Brytyjski Instytut Public Relations** uznaje, że public relations to świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją, a jej otoczeniem.⁴⁶

⁴⁶ <https://www.preals.pl/agencja/edukacja/czym-jest-pr/> (dot. wszystkich ww. organizacji)

Definicje naukowców i praktyków:

- **Barbara Rozwadowska** public relations przedstawia jako funkcję zarządzania komunikacją między organizacją, a jej otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym), która służyć ma wypełnianiu misji organizacji.
- **Rex Harlow** traktuje public relations jako dającą się wyróżnić funkcję zarządzania, która służy stworzeniu i utrzymaniu obopólnych powiązań komunikacyjnych, akceptacji i współpracy, pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Uwzględnia zarządzanie problemami i kwestiami spornymi, wspiera zarząd w dotrzymywaniu kroku zmianom i w skutecznym ich wykorzystaniu służy jako wczesny system ostrzegania w przewidywaniu trendów korzysta z badań, jak i zdrowych oraz etycznych technik komunikowania jako głównych instrumentów.
- Najpełniejszą definicję proponuje **Krystyna Wojcik**, która uznaje public relations za działalność społeczną, świadomą – (...) „zatem celową, intencjonalną, metodyczną – czyli systematyczną, planowaną, opartą na analizach i badaniach, wykorzystującą dorobek wszystkich nauk, które dają szanse skuteczności, uwzględniając fakt, że charakter celów wymaga kontynuacji i relatywnie długich okresów realizacji, a przede wszystkim przyjęcia za punkt wyjścia przedmiotów wpływu, czyli otoczenia. Działalność o takich celach ma prowadzić do ukształtowania odpowiedniej jakości stosunków, układów i powiązań, pomiędzy każdą organizacją podejmującą się prowadzenia tej działalności – gospodarczą, niegospodarczą, organem władzy, urzędem, stowarzyszeniem, itd. – a jej bliższym i dalszym otoczeniem, składającym się ze względnie trwałej struktury grup docelowych, działalności, która przy wzajemnym uwzględnieniu interesów oraz nastawieniu opinii i zainteresowaniu tego otoczenia wobec organizacji oraz metodą komunikowania, tj. systemu informacyjnego i zwrotnego odbierania sygnałów i reakcji oraz dostosowywania i dopasowywania się w postępowaniu, ma pobudzić, doprowadzić do zrozumienia jej spraw i pozycji, a na tej podstawie – do pozytywnego nastawienia, a nawet sympatii i poparcia pożądanego wizerunku organizacji w świadomości otoczenia, by w ten sposób stworzyć także podstawy do zmian w zachowaniu otoczenia, jeśli takie są pożądane”.
- **Zbigniew Zemler** public relations przedstawia jako uczynienie wszystkiego co możliwe, aby ludzie chcieli robić interesy z daną firmą kupowali jej wyroby, korzystali z jej usług, nabywali akcje, udzielali kredytów, ułatwiali przedsięwzięcia inwestycyjne, kooperowali w dziedzinie produkcji, dostaw i dystrybucji, wydajnie i twórczo w niej pracowali. Te kilka słów wskazuje całkowicie na PR jako na narzędzie perswazji, wpływu, wręcz nacisku. W 1992 r. Zbigniew Zemler przedstawił stanowisko public relations poprzez przytaczanie grupy definicji jako propagandy. Uważa on, iż public relations to w istocie znaczenia propaganda. Jednakże jednocześnie podkreśla, iż nie należy go tak postrzegać. Autor jednoznacznie podkreśla, iż nie należy łączyć PR z pojęciem reklamy, jednak wskazuje na fakt użycia PR jako narzędzia służącego dotarciu do grupy odbiorców i konsumentów.
- Według **Wojciecha Budzyńskiego** public relations to planowana, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań działalność,

polegająca na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji, w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu tego przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Działalność ta może być prowadzona także przez inne organizacje, w tym nienastawione na osiągnięcie zysku.

- **Alma Kadragic** (uważana za „matkę chrzestną polskiego PR) i **Piotr Czarnowski** uznali, że public relations to przede wszystkim pełne, wyczerpujące informowanie o tym, czym zajmuje się firma, budowanie, a następnie śledzenie obrazu firmy, jej produktów, polityki i działalności, reagowanie na to co się dzieje w mediach na temat organizacji.
- Natomiast zdaniem **Tomasza Gobana Klasa** public relations to zarządzanie komunikowaniem między organizacją, a jej publicznością. Sam termin public relations Tomasz Goban Klas określa jako propagowanie renomy lub propagowanie reputacji. Nowoczesny PR charakteryzuje się przede wszystkim sześcioma sferami działania. Pierwsza z nich to zamysł, czyli zamierzone, celowe, przemyślane, intencjonalne działania PR. Ich celem jest wywieranie wpływu na ludzi, zdobywanie poparcia społecznego oraz pełnienie funkcji informacyjnej przy zastosowaniu komunikacji dwustronnej. Drugą sferą jest plan. Skupia on działania zorganizowane, czasochłonne, wsparte analizami i badaniami. Poszukuje rozwiązań problemów w ramach schematów logistycznych. Osiągnięcia to trzecia sfera nowoczesnego PR. Pojęcie to skupia w sobie twierdzenie, że bez dobrych wyników ekonomicznych i bez autentycznych sukcesów przedsiębiorstwa, nie sposób prowadzić dobrego PR. Interes społeczny to czwarta sfera. Prowadzenie działań jest zasadne w przypadku, gdy objęte są nimi, oprócz organizacji, grupy społeczne. Idealny model to zgodność pomiędzy organizacją i społeczeństwem. Komunikowanie dwukierunkowe, czyli piąta sfera wg Tomasza Gobana Klasa, to główna zasada prawidłowego i nowoczesnego PR-u. Komunikacja odbywa się w dwóch kierunkach, przy każdym działaniu realizowanym przez komórki public relations (nie jest to jednostronne kształtowanie opinii). Sfera szósta to funkcja zarządzania, która przekłada się bezpośrednio na efektywność działań public relations, osiągnięta jest, gdy PR pozostaje częścią zarządzania instytucją/organizacją, obejmując przy tym zarządzanie problemami, funkcje doradcze i sprawną komunikację.
- **Łukasz Piasta** uznał PR za proces takiej komunikacji między organizacją, a jej otoczeniem, który ma doprowadzić do osiągnięcia zaplanowanych celów, przy użyciu odpowiednio dobranych środków i metod.
- **Ewa Hope** pisząc o public relations koncentruje się na rzetelności informacji, tworzeniu harmonii i wzajemnego zrozumienia, otwartości działań w celu zdobycia zaufania.
- **Wojciech Furman** przedstawia taką definicję: public relations jest to sztuka i nauka osiągnięcia harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji.⁴⁷

⁴⁷ <https://www.preal.pl/agencja/edukacja/czym-jest-pr/> (dot. wszystkich ww. autorów definicji)

FUNKCJE I CELE PR



Źródło: opracowane własne (na podstawie <https://www.preals.pl/agencja/edukacja/czym-jest-pr/>)

Cele public relations:

- kształtowanie sprzyjającego nastawienia, pożądanego wizerunku, opinii, reputacji w otoczeniu, wzbudzanie, utrzymywanie, pogłębianie lub odzyskanie utraconego zaufania,
- wyrównywanie interesów, a przez to doprowadzenie do porozumienia i ugody, pozyskiwanie, utrwalanie lub pogłębianie poparcia organizacji, jej strategii, polityki władz, albo uzyskiwanie utraconego poparcia lub tworzenie przesłanek poparcia czegoś w przyszłości,
- kształtowanie pozytywnego nastawienia do organizacji, jej polityki, zasad postępowania władz, konkretnych działań itp., a przez to tworzenie i utrzymywanie takiego społecznego klimatu, w którym organizacja mogłaby się najlepiej rozwijać,
- ograniczenie lub likwidowanie tzw. potencjału konfliktowego pomiędzy organizacją, a częściami jej otoczenia,
- wzmacnianie organizacji na okresy kryzysów, w przypadku wystąpienia kryzysów szybkie ich likwidowanie.⁴⁸

Cele pośrednie:

- dostarczanie rzetelnych wiadomości o organizacji,
- wychodzenie naprzeciw otoczeniu, jego potrzebom informacyjnym związanym z organizacją, w tym pracowników na temat celów organizacji,
- prezentowanie stanowiska organizacji w sprawach interesujących dla: pracowników, członków, właścicieli itp., śledzenie opinii publicznej, oczekiwań grupy odbiorców względem organizacji lub szeregu organizacji tego samego typu,
- badanie stopnia akceptowania organizacji przez jej bezpośrednie otoczenie, nastawienia i zachowania względem organizacji,

⁴⁸ <https://www.preals.pl/agencja/edukacja/czym-jest-pr/>

- uzupełnianie wiadomości na temat celów, polityki, zasad postępowania, interesów, racji organizacji,
- pozyskiwanie zrozumienia i rozumienia dla spraw i racji organizacji, zapoznanie grupy odbiorców z produktami organizacji,
- poprawa stosunków z wpływowymi osobami w instytucjach, władzach z reprezentantami opinii publicznej, środowiskami opiniotwórczymi,
- dostosowywanie działalności, zasad postępowania, polityki do oczekiwań.⁴⁹

Omówienie narzędzi PR

Kreowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu jest dla samorządów jednym z ważniejszych instrumentów komunikacji ze względu na dużą wagę pozytywnych relacji i budowania wzajemnego zrozumienia oraz sympatii z otoczeniem, a także ze względu na fakt wpisania niejako w działalność samorządów komunikowania się z otoczeniem. Od trafnego doboru narzędzi zależy, czy działania PR będą skuteczne. Wśród wielu instrumentów przedstawionych w literaturze można wymienić: **relacje z mediami, inwestorami, mieszkańcami gminy oraz pracownikami urzędu, sponsoring, organizacja wydarzeń, targów i wystaw.**

Relacje z mediami dotyczą kontaktów z prasą, radiem i telewizją. Dla samorządów efektywne i przydatne są kontakty z mediami lokalnymi. Najważniejszymi formami współpracy z dziennikarzami są spotkania w redakcji, wywiady, konferencje prasowe, kontakt telefoniczny, spotkania nieformalne, np. w czasie udziału w targach i wystawach lub imprezach organizowanych przez samorząd, materiały prasowe przekazywane w formie informacji bieżących, opracowań prasowych, oświadczeń prasowych czy komunikatów informacyjnych.

Relacje z inwestorami odnoszą się zarówno do kształtowania kontaktów z przedsiębiorcami już działającymi na terenie danej jednostki, jak i do stwarzania odpowiednich warunków dla dalszych inwestycji. Do komunikacji z inwestorami samorządy mogą podejmować takie działania, jak: prezentacja ofert w gazetce samorządowej i na tablicach ogłoszeń, organizowanie spotkań z władzami gminy, wysyłanie ofert do potencjalnych inwestorów, katalogi ofert, komunikacja przez internet.

Organizacja wydarzeń, imprez, których odbiorcami są różne grupy w otoczeniu. Warto zauważyć, że samorządy w swojej działalności promocyjnej organizują specyficzne, właściwe dla nich lub regionu, w którym się znajdują, wydarzenia i przedsięwzięcia: cyklicznie organizowane festiwale, konkursy i przeglądy itp. Samorządy organizują również imprezy charakterystyczne tylko dla nich, wynikające z przeszłości, rozwijanych tradycji i kultury, których głównym celem jest podtrzymanie oraz rozwój wartości i tradycji istniejących w społeczności lokalnej. Wydarzenia te stają się zachętą do odwiedzenia miejsca, np. przez turystów czy zaproszonych gości, ale najczęściej głównymi odbiorcami są jednak mieszkańcy.

⁴⁹ Op. cit.

Działania sponsoringowe pozwalają na budowanie stosunków z lokalną społecznością biznesową oraz innymi partnerskimi organizacjami, przewodzenie inicjatywom społecznym i promowanie regionu. Sponsoring może być oparty na współpracy z innymi sponsorami ze względu na ograniczone środki finansowe. Może przyjąć formę pełnienia przez JST roli koordynatora sponsorowanej imprezy i angażowania jej zasobów logistycznych w takie przedsięwzięcia, jak: nagradzanie dyplomami i odznaczeniami, imprezy kulturalne i artystyczne, imprezy sportowe oraz lokalne festiwale.

Relacje z mieszkańcami i pracownikami to kolejny obszar działania dla PR. Tworzenie pozytywnego wizerunku wśród mieszkańców, jak również utrzymywanie pozytywnych relacji z nimi jest szczególnie ważne. Mieszkańcy są bowiem największymi beneficjentami JST, a od ich oceny działalności władz zależy także poparcie dla niej w wyborach. Bezpośrednie spotkania są często ważniejsze niż inne podejmowane działania. Formą komunikacji z mieszkańcami są także wydawane gazetki samorządowe, tablice ogłoszeń, media lokalne, witryna internetowa, zawierająca istotne informacje, dane kontaktowe, aktualności, ogłoszenia, katalog świadczonych usług, a także treści skierowane do mieszkańców, turystów, potencjalnych inwestorów, przedsiębiorców.⁵⁰

PR w samorządzie to nie tylko działania skierowane na zewnątrz. To także dbałość o własnych pracowników i zapewnianie im jak najlepszych warunków pracy, stworzenie możliwości awansu itp. Powinni to być profesjonalści, doskonale orientujący się w sprawach, którymi bezpośrednio się zajmują, a także osoby przestrzegające prawa, ponieważ jakiegokolwiek zarzuty stawiane funkcjonariuszowi publicznej rzutują negatywnie na wizerunek całej instytucji, niezależnie od skali problemu. Każdy samorządowiec jest źródłem opinii o danej jednostce, a więc wpływa w ten sposób na jej postrzeganie przez otoczenie. Najważniejszym jest, aby pokazać społeczeństwu działalność danego urzędu i wskazać korzyści jakie płyną z owych działań dla jego odbiorców. To konieczne, bowiem instytucje te działają w służbie społeczeństwu, a finansowane są ze środków publicznych. Czynnikiem ten wpływa na wzmożone zainteresowanie społeczeństwa działalnością i zasadami funkcjonowania danego urzędu.

Działania public relations zawsze powinny być jawne, uczciwe i profesjonalne. Takie podejście sprawi, że obywatele będą darzyć samorządowców i urzędy szacunkiem, co pozwoli zbudować długotrwałą dobrą relację⁵¹.

⁵⁰ Joanna Wiażewicz, *Strategia public relations w gminie*. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 419-433, 2013.

⁵¹ Jakub Koguciuk, samorząd.infor.pl, https://samorząd.infor.pl/temat_dnia/387759,Public-relations-administracji-publicznej.html

Bibliografia

- Grażyna Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009 r.
- Tomasz J. Dąbrowski, *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku*, Zakład Wartości Klienta, Instytut Zarządzania Wartością, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Dolińska Dorota, *Mowa Ciąta jako aspekt komunikacji międzyludzkiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych.
- Red. W. Dudek., *Zarys teorii procesów i środków komunikowania masowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985 r.
- Red. A. Ferens, I. Macek, *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999 r.
- Dorota Fleszer, *Samorząd Terytorialny jako Wspólnota Obywatelska*, Roczniki Administracji i Prawa nr XVI(1), Wyższa Szkoła Humanitas.
- Barbara Imiótczyk, *ABC Samorządu Terytorialnego. Poradnik nie tylko dla Radnych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
- Dawid Kulpa, *Samorządowiec z klasą – Kieszonkowy poradnik stylu i dobrych manier*, Związek Powiatów Polskich, Nowy Sącz 2017 r.
- A. Kurkiewicz, *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie*. Podstawy prawne, Warszawa 2008.
- Tomasz Olejnik, *Zarządzanie kryzysowe a komunikacja, czyli jak i kiedy informować ludzi*, Security, Economy & Law Nr 1/2017 (XIV), (37–46) DOI 10.24356/SEL/14/3, Akademia Sztuki Wojennej, http://security-economy-law.pl/wp-content/uploads/2017/07/SEL_14_37-46.pdf
- Krystyna Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*.
- Andrzej Szymkowiak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Anna Scheibe Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z40_21 – Komunikacja samorządu terytorialnego ze społeczeństwem za pośrednictwem mediów społecznościowych.
- Weronika Świerczyńska-Głównia, Komunikacja Administracji Samorządowej z otoczeniem w świetle mediatyzacji, Uniwersytet Jagielloński Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Zeszyty PRASO-ZNAWCZE, Kraków 2014, T. 57, nr 2 (218).
- Paweł Trochimiuk, Prezes Partner of Promotion, *Prezentacja Wykorzystanie technik Public Relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, Warszawa, 20.11.2013 r.
- Joanna Wiażewicz, *Strategia public relations w gminie*. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 419-433, 2013.
- *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie Instytucji Samorządowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 25 t. 1 (2017).
- Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Serwis Szkoleniowy nr 3(30)15 marca 2010”.

Strony internetowe:

- <https://docplayer.pl/7886092-Podstawy-komunikacji-personalnej-komunikacja-niewerbalna.html>
- <http://ohme.pl/lifestyle/efekt-aureoli-i-efekt-golema-pierwsze-wrazenie-jest-najwazniejsze/>
- <http://tajnikiprezentacji.pl/najczesciej-popelniane-bledy-mowcow/>
- http://piotrpytel.pl/wp-content/uploads/2017/07/10_bledow_mowcow.pdf
- <https://aktren.pl/poradzc-gafa-wystapienia-publicznego-video/>
- <https://kobieta.onet.pl/zdrowie/psychologia/sztuczki-ktore-pomagaja-pokonac-treme/q3ezv>
- <https://www.ppoz.pl/zajrzyj-do-srodka/warsztat-ratownika-10/szmerek-medialny/1082-medialny-wizerunek>
- <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/retoryka-o-czym-pamietac-podczas-rozmowy-sztuka-konwersacji/kpf14t1>
- https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/14734/1/A_Stepinska_Wizerunek_polityka_lokalnego_i_rola_mediow_w_jego_kształtowaniu.pdf
- <https://www.focus.pl/artykul/zaczarowac-glosem>
- https://samorząd.infor.pl/temat_dnia/387759,Public-relations-administracji-publicznej.html
- <http://ladybusiness.pl/wystapienia-przed-kamera-jak-sie-ubrac/>
- <https://samorząd.infor.pl/sektor/organizacja/klienci/388162,Jak-powinna-wygladac-idealna-witryna-jednostki-samorządowej.html>
- <http://lubietopolecam.wp.pl/artykul/jak-zbudowac-swoj-wizerunek-w-mediach-społecznościowych>
- <http://lubietopolecam.wp.pl/artykul/jak-zbudowac-swoj-wizerunek-w-mediach-społecznościowych>
- <https://publicrelations.pl/co-to-jest-pr-definicja-public-relations/>
- <https://manka-academy.com/wizerunek-wprowadzenie-tematu/>
- <https://www.preals.pl/agencja/edukacja/czym-jest-pr/>
- <http://euroinnowacje.com/blog/pr-czyli-pora-reagowac-w-twojej-gminie-i-powiecie/> – Cezary Wojtczak – Prezes Zarządu Fundacji na rzecz Wsparcia Innowacji w JST
- <https://biznes.newseria.pl/komunikaty/samorzady/wyzwania-nowych,b977903515>
- <http://newpr.pl/twoj-osobisty-wizerunek-i-motywacja-do-jego-budowy/>
- <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/budowanie-wizerunku-priorytetem-samorządow-cow-dobra-reputacja-miast-przyciaga-inwestorow>

Autorzy:

Dawid Kulpa



Specjalista w Dziale Współpracy, Informacji, Analiz i Programów Biura Związku Powiatów Polskich oraz Redaktor Dziennika Warto Wiedzieć (www.wartowiedziec.pl).

Alicja Cisowska



Specjalista w Dziale Współpracy, Informacji, Analiz i Programów Biura Związku Powiatów Polskich oraz Redaktor Dziennika Warto Wiedzieć (www.wartowiedziec.pl).

Ewelina Kocemba



Specjalista w Dziale Współpracy, Informacji, Analiz i Programów oraz w Dziale Organizacyjno-Finansowym i Obsługi Organów Statutowych Biura Związku Powiatów Polskich.

Wydawca:
Związek Powiatów Polskich
Pałac Kultury i Nauki
(27 piętro, pokój 2704)

00-901 Warszawa,
Plac Defilad 1

tel. +48 22 656 63 34
fax +48 22 656 63 33

ISBN 978-83-62251-50-6

ISBN 978-83-62251-51-3 (wersja elektroniczna)