

Jerzy Hausner (red.)

Jarosław Górniak

Sylwia Kołdras

Stanisław Mazur

Romana Paszkowska

KOMUNIKACJA I PARTYCYPACJA SPOŁECZNA

Poradnik

Kraków, 1999

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
SŁOWNICZEK POJĘĆ STOSOWANYCH W PORADNIKU	9
ROZDZIAŁ I	
SAMORZĄDNOŚĆ A WSPÓLNOTA LOKALNA	17
1.1. Samorząd terytorialny	19
1.2. Samorząd lokalny	19
1.3. Rola samorządu lokalnego	20
1.4. Wspólnota lokalna	21
ROZDZIAŁ II	
KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE	23
2.1. Pojęcie i istota komunikowania społecznego	25
2.2. Pięć praw komunikowania społecznego	25
2.3. Elementy procesu komunikacji społecznej	26
2.4. Rodzaje komunikacji społecznej	27
2.5. Komunikacja pionowa i pozioma	28
2.5.1. Komunikacja pionowa w organizacji	28
2.5.2. Komunikacja pozioma w organizacji	28
2.6. Adresaci działań komunikacyjnych	29
2.6.1. Komunikacja z otoczeniem wewnętrznym	30
2.6.2. Komunikacja z otoczeniem zewnętrznym	30
2.7. Zakłócenia w procesach komunikacji społecznej	31
2.8. Komunikowanie się władzy i obywateli	32
2.9. Pozyskiwanie informacji od obywateli	33
2.10. Wybrane narzędzia komunikowania wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego	34
2.11. Wybrane narzędzia komunikowania zewnętrznego	36
2.12. O czym szczególnie należy pamiętać	37
ROZDZIAŁ III	
PARTYCYPACJA SPOŁECZNA	39
3.1. Pojęcie partycypacji społecznej	41
3.2. Warunki partnerstwa publiczno-prywatnego	41
3.3. Klasyczne narzędzia partycypacji społecznej	42
3.4. Współpraca władz lokalnych z organizacjami społecznymi	43
3.4.1. Charakterystyka organizacji społecznych	43
3.4.2. Organizacje społeczne jako partner samorządu terytorialnego	44
3.4.3. Instytucjonalizacja współpracy między samorządem a sektorem organizacji społecznych	45
3.4.5. Modele współpracy władz lokalnych z organizacjami pozarządowymi	48
ROZDZIAŁ IV	
WYBRANE ASPEKTY MARKETINGU TERYTORIALNEGO	51
Wprowadzenie	53
4.1. Marketing w samorządzie terytorialnym	53

4.1.1. Istota marketingu	53
4.1.2. Marketing terytorialny	54
4.1.3. Segmenty docelowe marketingu terytorialnego	55
4.1.4. Marketing wewnętrzny i zewnętrzny	56
4.1.5. Charakterystyka narzędzi marketingu terytorialnego – kompozycja marketing mix	57
4.2. Promocja jako instrument marketingu terytorialnego	59
4.2.1. Pojęcie i istota promocji	59
4.2.2. Elementy i instrumenty promocji	61
4.2.3. Struktura systemu promocji – opracowanie kompozycji narzędzi promocyjnych	67
4.2.4. Kształtowanie wizerunku jednostek administracji publicznej	68
4.3. <i>Public relations</i> jednostek administracji publicznej	70
4.3.1. Istota <i>public relations</i>	70
4.3.2. <i>Public relations</i> a reklama	73
4.3.3. Techniki wykorzystywane w <i>public relations</i>	74

ROZDZIAŁ V FORMY I TECHNIKI KOMUNIKOWANIA SIĘ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

81

Wprowadzenie	83
5.1. Wybrane aspekty komunikowania się	84
5.1.1. Proces komunikowania się	84
5.1.2. Formy komunikowania się w instytucjach administracji publicznej	86
5.1.3. Niektóre bariery porozumiewania się	87
5.1.4. Style zachowań społecznych	90
5.2. Techniki komunikowania się	92
5.2.1. Prezentacje	92
5.2.2. Rozmowy służbowe	98
5.2.3. Zebrania	105
5.2.4. Negocjacje	107
5.2.5. Komunikowanie się na piśmie	111

ROZDZIAŁ VI BADANIA SONDAŻOWE W PRACY ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

119

6.1. Badania sondażowe w komunikacji i partycypacji społecznej	121
6.2. Kroki wstępne przy podejmowaniu badań	123
6.3. Kogo będziemy badać	123
6.4. Jak będziemy badać	127
6.5. Zasady budowania kwestionariusza do badań	128
6.6. Badanie pilotażowe i plan analizy	134
6.7. Kilka uwag o zbieraniu danych	135
6.8. Wprowadzanie i przygotowanie danych do analizy	137
6.9. Analiza danych	139
6.9.1. Rozkład częstości zmiennej	139
6.9.2. Jak posługiwać się tabelami współzależności?	147
6.10. Przygotowanie raportu z badań i poinformowanie opinii publicznej o wynikach badań	153

ZAŁĄCZNIKI	157
ZAŁĄCZNIK nr 1 Program współpracy między władzami miasta Cieszyna a organizacjami pozarządowymi – projekt	159
ZAŁĄCZNIK nr 2 Modelowy kontrakt na świadczenie usług – projekt specyfikacji	165
ZAŁĄCZNIK nr 3 Poznaj swój kontekst kulturowy	173
ZAŁĄCZNIK nr 4 Poznaj swój indywidualny styl komunikowania się	177
ZAŁĄCZNIK nr 5 Ocena prezentacji	183
ZAŁĄCZNIK nr 6 Symulacja dydaktyczna: negocjacje	187
BIBLIOGRAFIA	195

Wstęp

Odchodzi w przeszłość urzędniczy model funkcjonowania władzy publicznej zastępowany przez model menedżerski. Administracja publiczna przestaje być wyodrębnioną kastą biurokratów, działających wedle siebie tylko znanych i przez siebie rozumianych procedur. Jej misją nie jest już tylko rutynowe rozpatrywanie – zgodnie z obowiązującą i bezosobową pragmatyką – spraw pojedynczych petentów. Staje się nią rozwiązywanie złożonych problemów społecznych, efektywne dostarczanie usług publicznych, zarządzanie organizacjami i sprawami publicznymi. Wzorem przestaje być izolowany od wszelkich wpływów i zamknięty w swym biurze urzędnik. Zastępuje go sprawny administrator posiadający nie tylko wiedzę prawniczą, ale także ekonomiczną i społeczną, umiejący nie tylko obserwować otoczenie urzędu, ale także się z nim efektywnie porozumiewać.

Komunikacja i partycypacja społeczna staje się w konsekwencji ważnym i niezbędnym obszarem działania władzy publicznej – każdego urzędu, jednostki organizacyjnej i zespołu ludzkiego. Bez tego zarządzanie publiczne nie może być efektywne, nie można skutecznie prowadzić żadnej polityki, czyli definiować cele publiczne i je osiągać, projektować zmiany i je wprowadzać.

Nie idzie przy tym o socjotechnikę mającą ułatwić przeprowadzanie niepopularnych i nie akceptowanych społecznie projektów, ale o systematyczne i wynikające z przyjętych założeń formowanie porozumienia i partnerstwa z obywatelami-klientami władzy publicznej i organizacjami, które oni dobrowolnie tworzą i które wyrażają ich oczekiwania i racje. Tak rozumiana komunikacja i partycypacja społeczna nie może być tylko hasłem-wytrychem, pozbawionym realnych odniesień sloganem. Jej podstawą musi być rzetelna i profesjonalna wiedza, dobre rozpoznanie otoczenia, przemyślany i kompleksowy plan działania oraz konsekwentna jego realizacja.

Niniejszy poradnik – przygotowany przez pracowników i współpracowników Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie – ma takiej profesjonalnej wiedzy dostarczyć. Nie jest to przy tym wiedza ogólna, teoretyczna, lecz wiedza aplikacyjna, nadająca się wprost do praktycznego zastosowania. To usprawiedliwia użycie określenia poradnik. Zawiera on przede wszystkim konkretne wskazania, opisy przypadków, przykłady dobrych i złych rozwiązań, prezentację zalet i wad różnych instrumentów.

Tak zredagowany poradnik może stanowić dobrą lekturę dla tych, którzy zastanawiają się co i jak zrobić, z jakich doświadczeń skorzystać, jak uniknąć błędów i zbędnych nakładów. Jednakże zasadniczo w zamyśle autorów jest on materiałem dydaktycznym, pomocnym szczególnie dla uczestników szkoleń i studiów z zakresu zarządzania publicznego, administracji publicznej czy samorządu terytorialnego.

W przypadku Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej poradnik ten będzie szczególnie wykorzystywany jako materiał pomocniczy dla uczestników studiów podyplomowych, zwłaszcza zaś regularnie prowadzonych studiów „Zarządzanie w administracji publicznej”.

Przygotowanie tego poradnika – możliwe w wyniku uzyskania grantu z programu Local Government Partnership Program (nr 96/TE) realizowanego przez Chemonics International na zlecenie Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (USAID) – ma na celu rozbudowanie modułu tych studiów, który dotyczy komunikacji i partycypacji społecznej.

Przy okazji chcemy też wspomnieć, że – na podstawie realizacji wielu projektów wdrożeniowych Małopolska Szkoła Administracji Publicznej – przygotowała i wydała także szereg innych poradników adresowanych do przedstawicieli sektora publicznego, a zwłaszcza samorządu terytorialnego:

- Jan Friedberg, Wiesław Wańkiewicz, Zarządzanie drogami w powiecie. Doradcze Konsorcjum Powiatowe, Kraków 1998;
- Anatol Władyka, Marcin Zawicki, Finanse powiatu. Doradcze Konsorcjum Powiatowe, Kraków 1998;
- Cezary Włodarczyk, Stojgniew Sitko, Organizacja i zarządzanie służbą zdrowia w powiecie. Doradcze Konsorcjum Powiatowe, Kraków 1998;
- Marek Wójcik, Wiesława Borczyk, Organizacja i funkcjonowanie starostwa powiatowego. Doradcze Konsorcjum Powiatowe, Kraków 1999;
- Wiesława Borczyk, Krystyna Buząła, Jerzy Hausner (red.), Krystyna Rokita, Jerzy Ślęzyk, Marek Wójcik, Powiatowe centrum pomocy rodzinie. Doradcze Konsorcjum Powiatowe, Kraków 1999;
- Wojciech Mamak, Paweł Ozimek, Grażyna Skołbania, Wiesław Wańkiewicz, Zarządzanie zasobem geodezyjnym i kartograficznym. Doradcze Konsorcjum Powiatowe, Kraków 1999;
- Paweł Białynicki-Birula, Jerzy Hausner (red.), Beata Jakubowska, Witold Sartorius, Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999;
- Jerzy Hausner (red.) Aktywizacja gospodarcza gminy górniczej. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999;
- Marek Benio, Jarosław Bober, Jerzy Hausner (red.), Sylwia Kołdras, Tadeusz Kudłacz, Łukasz Mamica, Programowanie rozwoju regionalnego. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

S Ł O W N I C Z E K

P O J Ę Ć

S T O S O W A N Y C H

W P O R A D N I K U

Słowniczek pojęć stosowanych w poradniku

AKTYWNE SŁUCHANIE	Zespół zachowań, które sprzyjają nawiązaniu i podtrzymaniu dialogu z rozmówcą, a nie tylko przekazywaniu informacji w jedną stronę.			
ANALIZA CONJOINT	Metoda badania preferencji pozwalająca na ocenę tego, jaki jest wkład każdej z cech produktu (usługi) do całkowitej użyteczności, którą ma dany produkt dla konsumenta (odbiorcy), a więc dla jego atrakcyjności. Cechą wyróżniającą tej metody jest sposób pomiaru, który polega na ocenie przez respondentów atrakcyjności konceptów produktu opartych na odpowiedniej kombinacji ich cech. Na podstawie tych ocen, w parciu o odpowiednie techniki statystyczne, ustala się, jak i w jakim stopniu poszczególne cechy wpływają na wybór oferty.			
ASERTYWNOŚĆ	Zachowanie otwarte i bezpośrednie, skupione na własnych potrzebach i preferencjach lecz uwzględniające także potrzeby i preferencje innych osób.			
BADANIA SONDAŻOWE (SONDAŻ SPOŁECZNY)	Ogólna nazwa różnych technik badań opartych na kwestionariuszu zawierającym pytania, poprzez które badacze starają się zbadać opinie, postawy, zachowania oraz warunki życia lub działania. Techniki badań sondażowych wymienione są w tekście.			
DEBATA	Forsowanie własnego stanowiska, rodzaj „walki na słowa”, dążenie do wygrania, okazania się lepszym wobec osób trzecich.			
DOBRE KOMUNIKOWANIE SIĘ	Całokształt kontaktów międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych opartych na dialogu stron, które próbują zarówno jednoznacznie i precyzyjnie kodować myśli i informacje jak i w najlepszej intencji dekodować otrzymane komunikaty, oraz w miarę możliwości modyfikować swoje zachowanie w celu zwiększenia skuteczności podejmowanych działań.			
DYFERENCJAŁ SEMANTYCZNY	Forma pytania ankietowego, charakteryzująca się tym, że słownie opisane są tylko dwa skrajne warianty odpowiedzi, a respondent zaznacza na skali pozycję tym bliższą danego krańca, im bliższy jest mu dany pogląd. Zwykle zadaje się zestaw pytań w takiej formie, by sporządzić profil ocen danej instytucji lub obiektu i porównać go z profilami innych.			
	<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: left;">Urzędnicy są bardzo nieuprzejmi</td> <td style="width: 35%; text-align: center; border-top: 1px solid black;"> 1 2 3 4 5 6 7 </td> <td style="width: 35%; text-align: right;">Urzędnicy są bardzo uprzejmi</td> </tr> </table>	Urzędnicy są bardzo nieuprzejmi	1 2 3 4 5 6 7	Urzędnicy są bardzo uprzejmi
Urzędnicy są bardzo nieuprzejmi	1 2 3 4 5 6 7	Urzędnicy są bardzo uprzejmi		

DYSKUSJA	Wspólne poszukiwanie prawdy i tego, co słuszne; próba rozwiązania skomplikowanych problemów w oparciu o różnorodne doświadczenia.
EUROPEJSKA KARTA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO	Umowa międzynarodowa podpisana 15 października 1985 r. w Strasburgu przez Stałą Konferencję Gmin i Regionów Europy, działająca przy Radzie Europy. Celem karty jest koordynacja działań na rzecz rozszerzenia udziału obywateli w kierowaniu sprawami publicznymi, upodmiotowienia społeczności lokalnych i umocnienia ich organów decyzyjnych. Polska ratyfikowała Kartę, która obowiązuje w naszym kraju od 1 marca 1994 r.
IMAGE	Suma przekonań, wrażeń, myśli, wyobrażeń i emocji jednostki bądź grupy osób na temat danego obiektu (produktu, firmy, miejsca)
KOMUNIKOWANIE SIĘ	Transmisja informacji, rozumienie i oddziaływanie, interakcja, element procesu wymiany wiedzy i informacji. Istotą procesu komunikowania się jest przepływ informacji pomiędzy różnymi podmiotami. Służy on uzgodnieniu – przez wszystkich uczestników tego procesu – wspólnego i tożsamego rozumienia sytuacji lub stanu. Tylko wtedy komunikowanie się jest skuteczne, jeśli definicja danej sytuacji jest rozumiana w taki sam sposób przez wszystkich uczestników procesu wymiany informacji.
KONTEKST KULTUROWY	Ilość wiedzy i odniesień kulturowych wspólnych dla nadawcy i odbiorcy komunikatu, które są niezbędne do skutecznego porozumienia się.
LOBBING	Środek stosowany w procesie politycznym, którego celem jest wpływanie na procesy decyzyjne i legislacyjne. Polega na kontaktowaniu się poprzez przedstawicieli zainteresowanych grup interesu i przekonywaniu członków ciał ustawodawczych i urzędów państwowych do określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych.
MARKETING	Marketing – proces społeczny i zarządczy, polegający na dostarczaniu właściwych towarów i usług właściwym ludziom, we właściwych miejscach, o właściwym czasie, po właściwej cenie i przy użyciu właściwych środków komunikacji.

MARKETING MIX	Kompozycja instrumentów oddziaływania na rynek w celu osiągnięcia zaplanowanych celów marketingowych, dostosowanych do specyficznych potrzeb nabywców. Marketing mix tworzą 4 grupy instrumentów: produkt, cena, promocja, dystrybucja. Zespół instrumentów marketing mix tradycyjnie określa się jako „4 P” (od pierwszych liter angielskich słów: <i>product</i> – produkt, <i>price</i> – cena, <i>promotion</i> – promocja, <i>place</i> – dystrybucja.)
MEDIA RELATIONS	Najczęściej wykorzystywane narzędzie <i>public relations</i> , polegające na nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych kontaktów z mediami, współpracy z dziennikarzami i redakcjami.
NEGOCJACJE (PER-TRAKTACJE)	Dążenie do takiego zbliżenia stanowisk, które pozwoli na wypracowanie wspólnej decyzji lub podjęcia wspólnego działania. Jest to proces, w czasie którego co najmniej dwie strony zależne od siebie rozmawiają o dotyczących ich choć sprzecznych interesach i celach. Partnerzy negocjują, aby osiągnąć zgodę lub kompromis i doprowadzić do podpisania porozumienia, bo uważają, że takie rozwiązanie jest dla nich korzystne.
PARTYCYPACJA SPOŁECZNA	Oznacza udział obywateli w zarządzaniu sprawami publicznymi społeczności, której są członkami. Do klasycznych narzędzi partycypacji społecznej zalicza się 5 instrumentów: wybory, referendum, konsultacje społeczne, postępowanie administracyjne, akcje bezpośrednie.
PILOTAŻ	Badanie próbne, na niewielkiej próbie, którego celem jest przetestowanie kwestionariusza i usunięcie z niego błędów oraz ocena czasu potrzebnego na jego wypełnienie.
POPULACJA GENERALNA	Zbiór wszystkich możliwych jednostek, obiektów lub pomiarów, które są przedmiotem zainteresowania.
PROMOCJA	Każdy sposób komunikowania się organizacji (firmy) z jej rynkowym otoczeniem, wykorzystywany w celu udzielenia informacji, namowy lub przypomnienia, a dotyczący – usługi, osoby wykonawcy lub organizacji (firmy). Promocja – zwana również polityką komunikacji z rynkiem – składa się z następujących elementów: reklamy, sprzedaży osobistej, <i>public relations</i> i promocji sprzedaży (promocja dodatkowa). Wyżej wymienione elementy promocji tworzą kompozycję <i>promotion mix</i> , czyli marketingową kompozycję instrumentów promocyjnych skierowanych do aktualnych i potencjalnych nabywców dóbr i usług.

PRÓBA (W BADANIACH SONDAŻOWYCH)	Zazwyczaj niewielka część populacji będącej przedmiotem zainteresowania, która poddana jest badaniu po to, by móc wnioskować o zjawiskach w populacji.
PRÓBA LOSOWA	Próba dobrana wg specjalnej procedury zwanej dobo-rem losowym; dobór ten musi zapewniać każdej jedno-ście populacji jednakowe prawdopodobieństwo znale-zenia się w próbie lub muszą być stosowane specjalne techniki ważenia, gdy to prawdopodobieństwo nie jest jednakowe, ale znane. Losowy charakter próby umożli-wia wnioskowanie o charakterystykach populacji (para-metrach) na podstawie wyników uzyskanych w badaniu przeprowadzonym na próbie.
PRZEDZIAŁ UFNOŚCI	Przedział liczbowy, obliczony na podstawie badania wy-konanego na próbie losowej, który z założonym prawdo-podobieństwem (zwykle 95%) pokrywa prawdziwą war-tość pewnej charakterystyki populacji (np. średniej ary-tmetycznej dochodów gospodarstw domowych, odsetka osób, które są wyborcami partii XYZ itp.).
PUBLIC RELATIONS	Forma zarządzania informacją, mająca na celu wywarcie wpływu na uczucia, opinie lub przekonania opinii pu-blicznej wobec danej organizacji i jej działań, jak rów-nież stworzenie jej atrakcyjnego wizerunku. Główną me-todą działania public relations jest komunikowanie się oraz budowanie i utrwalanie dobrych relacji organizacji z jej otoczeniem.
SAMORZĄD TERYTO-RIALNY	Definiowane jest na wiele sposobów. Najczęściej termin ten rozumiany jest jako obligatoryjny związek mieszkań-ców danego terytorium, wspólnie zajmujących się spra-wami publicznymi o znaczeniu lokalnym. Kategoria ta oznacza również formę zdecentralizowanych działań ad-ministracji publicznej, prowadzonych na podstawie wła-ściwych ustaw przez miejscowe, niezawisłe organy.
SAMORZĄD LOKALNY	Samorząd podstawowej jednostki podziału terytorialne-go kraju, jaką jest gmina. Ustawa o samorządzie teryto-rialnym, określa gminę jako: podstawową wspólnotę sa-morządową, tworzoną z mocy prawa przez mieszkańców odpowiedniego terytorium, przy czym owo terytorium również nosi miano „gmina”.
SEGMENTACJA RYNKU	Podział rynku na względnie jednorodne grupy konsu-mentów, różniące się między sobą reakcjami na dany produkt i inne instrumenty oddziaływania na rynek.

STEREOTYPY Zespół sądów na temat osób, które należą do określonej grupy.

WSPÓLNOTA LOKALNA Związek mieszkańców określonego terytorium, posiadających poczucie przynależności do danej wspólnoty, a co za tym idzie poczucie odpowiedzialności za lokalne sprawy.

Rozdział I

S A M O R Z Ą D N O Ś Ć

A W S P Ó Ł N O T A

L O K A L N A

1.1. Samorząd terytorialny

Pojęcie „samorząd terytorialny” definiowane jest na wiele sposobów. Najczęściej termin ten rozumiany jest jako obligatoryjny związek mieszkańców danego terytorium, wspólnie zajmujących się sprawami publicznymi o znaczeniu lokalnym. Kategoria ta oznacza również formę zdecentralizowanych działań administracji publicznej, prowadzonych na podstawie właściwych ustaw przez miejscowe, niezawisłe organy.

 **WAŻNE !**

W literaturze przedmiotu wyróżnić można trzy zasadnicze pola funkcjonowania samorządu terytorialnego:

- ☛ samorząd lokalny;
- ☛ samorząd subregionalny;
- ☛ samorząd regionalny.

Wspólnym dla wszystkich wymienionych powyżej form samorządu terytorialnego jest to, że stanowią je wyodrębnione grupy społeczne połączone specyficznymi więzami (wzami terytorialnymi) oraz posiadające prawo do wyłaniania własnej reprezentacji. Wyróżnikiem samorządu terytorialnego jest również przysługujące mu prawo świadczenia części usług publicznych, które nadzorowane są przez organy administracji rządowej.

Ze względu na problematykę poruszaną w niniejszej poradniku dalsze rozważania zostaną poświęcone, przede wszystkim, samorządowi lokalnemu działającemu na poziomie gminy.

1.2. Samorząd lokalny

Pojęcie „samorząd lokalny” utożsamiane jest z samorządem podstawowej jednostki podziału terytorialnego kraju, jaką jest gmina. Ustawa o samorządzie terytorialnym, określa gminę jako: *podstawową wspólnotę samorządową, tworzoną z mocy prawa przez mieszkańców odpowiedniego terytorium, przy czym owo terytorium również nosi miano „gmina”* (Dz.U. z 1996 r. Nr 13, poz. 74).

 **WAŻNE !**

W zdecentralizowanym systemie administracji publicznej zasadniczym celem działalności samorządu lokalnego jest: *identyfikacja i organizowanie zaspokojenia zbiorowych potrzeb miejscowej ludności. Zasadnicza tożsamość władzy lokalnej w systemie zdecentralizowanym wiąże się z reprezentowaniem przez nią interesów społeczności lokalnej i bezpośrednim działaniem na rzecz danej społeczności w toku realizacji wynikających stąd zadań* (Kulesza 1987).

Podstawowe zasady demokratyczno-samorządowego modelu ustrojowego gminy wywodzą się z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka z 1948 r., Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego z 1985 r. oraz Światowej Deklaracji Samorządu Terytorialnego przyjętej przez Międzynarodowy Związek Władz Lokalnych w 1991 r.

WAŻNE !

Istota demokratyczno-samorządowego modelu ustrojowego gminy polega na samodzielnym wyborze władz gminy przez jej mieszkańców. Wybór ten stanowi zarazem zasadniczy sposób sprawowania społecznej kontroli nad jej działalnością. Gminie przyznaje się szeroki zakres kompetencji i zadań oraz dużą autonomię w wyborze form ich realizacji. Model ten oparty jest na założeniu, że gmina jako korporacja komunalna ma prawo do zajmowania się wszelkimi sprawami, które nie zostały wyłączone z jej kompetencji lub przekazane innym organom (tzw. kompetencją generalną) (Sztando 1998).

Model ten wyróżnia szeroki zakres zadań obligatoryjnych. W modelu tym gminie przypisuje się szereg zadań poszerzających domenę jej aktywności (tzw. zadania fakultatywne). Stanowią one uzupełnienie obszaru aktywności gminy w zależności od pojawiania się nowych potrzeb lokalnych i systemowej ewolucji roli samorządu terytorialnego.

Poszerzenie kompetencji i zadań przypisywanych gminie doprowadziło również do rozszerzenia zakresu dopuszczalnych form ich realizacji oraz zwiększenia jej uprawnień w zakresie stanowienia prawa lokalnego. Wzrost finansowej samodzielności oraz jej odpowiednie materialne finansowe zabezpieczenie umożliwiła gminie niezależność w realizacji zadań, z drugiej zaś strony wskazuje na jej rosnącą autonomię (Niewiadomski 1999). Wymienione powyżej przesłanki decydują o rzeczywistej samorządności, a więc i o możliwościach faktycznego wpływania na rozwój lokalny.

Nadzór państwa nad działalnością gminy w ramach omawianego modelu sprowadza się, przede wszystkim, do kontroli zgodności z prawem ogółu podejmowanych działań, przy czym stosowane środki nadzoru są proporcjonalne do chronionych przez nadzór interesów. System ten nie narusza zatem idei samorządności, ponieważ zakres i kryteria nadzoru państwa nad działalnością gminy służą wyłącznie zapewnieniu przestrzegania ustaw i zasad konstytucji (Sztando 1998).

1.3. Rola samorządu lokalnego

Rola samorządu gminnego w kształtowaniu rozwoju lokalnego jest niezwykle istotna. Wynika to, przede wszystkim z faktu, że realizowane przez niego zadania nie mogą być wykonywane przez inne podmioty. Tylko samorząd gminy, działający w oparciu o swoje ustawowe kompetencje i pozostające w jego gestii zasoby ludzkie i materialne, jest w stanie dostarczać usług publicznych, a równocześnie tworzyć ramy instytucjonalne i inicjować działania na rzecz rozwoju lokalnego. Aby działanie samorządu lokalnego mogło przynieść pożądane – z punktu widzenia mieszkańców – efekty konieczne jest spełnienie trzech warunków:

Przesłanki sprawnego działania samorządu lokalnego

- ☛ po pierwsze, przyznanie przez ustawodawcę, samorządowi lokalnemu kompetencji prawnych, finansowych i organizacyjnych odpowiednich do stawianych przed nim zadań;
- ☛ po drugie, pojmowanie przez władze gminy istoty samorządności w sposób prowadzący do aktywnych i innowacyjnych działań na rzecz rozwoju lokalnego;

☛ po trzecie, zintegrowanie mieszkańców wokół działań na rzecz rozwoju lokalnego.

Wymienione powyżej warunki należą do kategorii tych, które rozstrzygają o realnych możliwościach działania samorządu terytorialnego. Niespełnienie któregokolwiek z nich prowadzi do osłabienia samorządności i zaprzeczenia idei upodmiotowienia społeczności lokalnej.

Generalnie można stwierdzić, że kierunek procesu ewolucji w pojmowaniu istoty i funkcji samorządu lokalnego zapoczątkowany w wyniku negatywnych konsekwencji kryzysu lat 30. wciąż trwa. Od samorządu gminnego oczekuje się nie tylko zaspokajania bieżących potrzeb mieszkańców, ale przejęcia również roli podmiotu kreującego warunki dla kompleksowo pojmowanego rozwoju, opartego o formułę możliwie najszerszej reprezentacji interesów lokalnej społeczności (partnerstwo publiczno-prawne).

1.4. Wspólnota lokalna

Pojęcie „wspólnota lokalna” oznacza związek mieszkańców określonego terytorium, posiadających poczucie przynależności do danej wspólnoty, a co za tym idzie poczucie odpowiedzialności za lokalne sprawy. W socjologii małych grup termin ten rozumie się jako: *zintegrowaną wspólnotę terytorialną gminy, istnienie wspólnej lokalnej świadomości, zdolności samoorganizacji w imię wspólnych celów, funkcjonowanie lokalnych wartości, np. lokalnego patriotyzmu, solidarności i wzajemnej pomocy grupowej mieszkańców* (Molenda 1992).

 **WAŻNE !**

Badania socjologiczne wskazują, że emocjonalne więzi łączące członków społeczności lokalnej powstają w obliczu konieczności rozwiązywania wspólnych problemów. Siła tych więzi wynika z faktu, że większość potrzeb jednostki może zostać zaspokojonych jedynie na poziomie społeczności lokalnych. To właśnie poprzez zaangażowanie się jednostki w sprawy społeczności lokalnej jest ona w stanie bezpośrednio wpływać na dynamikę i kierunek jej rozwoju.

Ewolucja roli samorządu lokalnego prowadzi do i polega na zaangażowaniu mieszkańców w zarządzanie sprawami publicznymi. Poprzez to stają się oni podmiotami społecznej samoorganizacji i integracji oraz rozwoju wspólnej lokalnej świadomości, a w konsekwencji współkreują rozwój swojej wspólnoty.

Rozdział II

K O M U N I K O W A N I E

S P O Ł E C Z N E

2.1. Pojęcie i istota komunikowania społecznego

W literaturze proponowanych jest wiele sposobów definiowania pojęcia „komunikowanie”. Najczęściej termin ten rozumiany jest jako: transmisja informacji, rozumienie i oddziaływanie, interakcja, element procesu wymiany wiedzy i informacji.

Istotą procesu komunikowania się jest przepływ informacji pomiędzy różnymi podmiotami. Służy on uzgodnieniu – przez wszystkich uczestników tego procesu – wspólnego i tożsamego rozumienia sytuacji lub stanu. Tylko wtedy komunikowanie się jest skuteczne, jeśli definicja danej sytuacji jest rozumiana w taki sam sposób przez wszystkich uczestników procesu wymiany informacji.

 **WAŻNE !**

2.2. Pięć praw komunikowania społecznego

Amerykańscy badacze komunikowania społecznego – P. H. Watzlawick, J. Beavin i D. Jackson – w latach 60. sformułowali pięć uniwersalnych praw komunikowania się. I tak uznali oni, że:

- ☞ każde zachowanie czy wypowiedź (lub brak wypowiedzi) jest formą komunikowania się;
- ☞ interakcja społeczna posiada dwa wymiary: treść i związek, i może przybrać trzy postacie;
 - ☛ aprobatę dla opinii i postawy rozmówcy;
 - ☛ dezaprobatę dla przekonań rozmówcy, odrzucenie jego wyobrażeń o własnej osobie;
 - ☛ utwierdzenie partnera w przekonaniu, że jego opinia na własny temat jest prawdziwa;
- ☞ przebieg interakcji („pozytywny” lub „negatywny”) wskazuje na zbieżność (lub rozbieżność) w definiowaniu sytuacji;
- ☞ komunikowanie się może przybrać postać wymiany informacji za pomocą środków werbalnych, niewerbalnych i cyfrowych (lub kombinacji tych środków);
- ☞ w przypadku kiedy w procesie interakcji zachowania jednej ze stron są tożsame (lub zbieżne) z postawą drugiej strony pojawia się interakcja symetryczna. W przypadku rozbieżności w definiowaniu sytuacji przez strony występuje reakcja komplementarna (Watzlawick i in. 1967).¹

Prawa komunikowania społecznego

1. W polskiej literaturze przedmiotu zagadnienie to poruszała m. in. J. Stankiewicz (Stankiewicz 1999).

2.3. Elementy procesu komunikacji społecznej

W procesie komunikacji społecznej wyróżnia się 8 zasadniczych elementów:

☞ **Nadawca:**

Podmiot inicjujący proces komunikacji. Nadawca to osoba lub organizacja, posiadająca informacje lub wiedzę i odczuwająca potrzebę przekazania jej innej osobie czy organizacji.

☞ **Kodowanie:**

Przekazywanie informacji w sposób, który jest zrozumiały i akceptowany przez partnera procesu komunikacji (mowa tutaj, przede wszystkim, o użyciu odpowiedniego języka, symboli i form przekazu).

☞ **Komunikat:**

Sposób zakodowania informacji. Ważne jest, aby komunikat był odpowiednio dobrany do poziomu percepcji adresata, a co za tym idzie zrozumiały dla niego.

☞ **Kanał komunikacji:**

Sposób prezentacji komunikatu. Może on przybrać formę ustną (werbalną), pisemną, wizualną (schematy, wykresy, fotografie), lub audiowizualnych (nagrania video). Wybór kanału komunikacyjnego powinien być warunkowany wynikami analizy wskazującymi w jaki sposób i w jakiej formie przekazać informację, aby dotarła ona do odbiorcy nie zniekształcona i została właściwie odczytana.

☞ **Dekodowanie:**

Interpretacja przez odbiorcę otrzymanego przekazu. Na proces dekodowania komunikatu wpływa szereg czynników (np. doświadczenie odbiorcy, stosunek do nadawcy, opinia dotycząca tematu przekazu). Jest regułą, że odbiorca dokonuje interpretacji zakodowanego komunikatu według własnego filtra percepcyjnego (np. akceptuje to co jest zgodne z jego opinią). Tak więc im większa zbieżność komunikatu z opiniami odbiorcy, tym większe szanse na jego zrozumienie.

☞ **Odbiorca:**

Osoba bądź instytucja, do której kierowany jest przekaz.

☞ **Sprzężenie zwrotne:**

Reakcja odbiorcy na przesłany do niego komunikat. Akceptacja lub brak akceptacji wyrażony różnymi środkami przekazu (np. werbalnymi, pisemnymi czy też językiem ciała).

☞ **Szumy komunikacyjne:**

Zakłócenia, które powodują zniekształcenia przekazu informacji bądź wywołują dezorientację odbiorcy. Mogą to być zakłócenia typu mechanicznego (np. słaba jakość połączenia telefonicznego, nieczytelny faks) lub zakłócenia emocjonalne (np. brak zainteresowania, nieakceptowanie nadawcy, niechęć perso-

nalna). Przyczyną wielu szumów komunikacyjnych jest również niewłaściwy dobór kanałów komunikowania.²

2.4. Rodzaje komunikacji społecznej

W literaturze przedmiotu w odniesieniu do organizacji wyróżnia się zazwyczaj 4 typy komunikacji, warunkowane sytuacją, w której mają zastosowanie:

☞ **Komunikacja dotycząca bezpośredniej realizacji bieżących zadań organizacji:**

Ten rodzaj komunikacji przybiera najczęściej postać spotkań roboczych z udziałem osób zaangażowanych bezpośrednio w realizację danego zadania. Osoby biorące udział w spotkaniu posiadają prawo do udziału w dyskusji i prawo do podejmowania decyzji.

☞ **Komunikacja dotycząca funkcjonowania organizacji i jej przyszłości:**

Istota tego rodzaju komunikacji polega na możliwości wyrażenia przez wszystkich pracowników instytucji, ich ocen, opinii i pomysłów. Komunikacja odbywa się poprzez spotkania z udziałem wszystkich członków organizacji i debaty. Istotnymi elementami tego rodzaju komunikowania są artykuły zamieszczone w biuletynie (gazecie) wewnętrznej oraz ankiety przeprowadzone wśród członków organizacji.

☞ **Komunikacja integrująca:**

Celem tej komunikacji jest zintegrowanie pracowników organizacji z jej wartościami i stylem działania (kultura organizacji), co służy zwiększeniu ich motywacji. Opiera się ona na obserwacji postaw i zachowań liderów, wspólnych szkoleniach oraz na prowadzeniu imprez integracyjnych dla wszystkich pracowników organizacji.

☞ **Komunikacja porządkowa:**

Komunikacja ta ma na celu przekazanie pracownikom organizacji informacji administracyjnych (zmiany organizacyjne, personalne, zmiany adresów, telefonów itp.). Informacje tego rodzaju przekazuje się na ogół w formie okólnika przesyłanego do wszystkich wydziałów (jednostek) organizacji lub zamieszcza się je na tablicy ogłoszeń wewnętrznych (Kowalczyk, Niedużak 1996).

2.5. Komunikacja pionowa i pozioma

Istotnym dla sprawnego przepływu informacji jest właściwy dobór tzw. kierunku komunikacji. Generalnie występują tutaj dwa modele: komunikacja pozioma oraz komunikacja pionowa. W ramach komunikacji pionowej wyróżnia się komunikowanie „w dół” oraz komunikowanie „w górę”.

2. Wykaz elementów komunikowania zaczerpnięto z pracy B. Kowalczyk, K. Niedużaka (Kowalczyk, Niedużak 1996).

2.5.1. Komunikacja pionowa w organizacji

Istota tego modelu polega na przekazywaniu informacji (komunikatów) od najwyższych szczebli do najniższych szczebli (rada – zarząd – pracownicy szczebla kierowniczego – pracownicy szeregowi). W praktyce model ten realizowany jest przede wszystkim w formie porad kierowników średniego szczebla z członkami zarządu bądź rady.

Komunikowanie tego rodzaju ma charakter informacyjno-dyrektywny. Opiera się ono o zasadę jednokierunkowego przepływu informacji. Komunikaty przekazywane w komunikacji poziomej dotyczą informacji o celach i zasadach organizacji oraz o jej procedurach wewnątrzorganizacyjnych. Omawiany model wykorzystywany jest także do przekazania szczegółowych dyrektyw pracownikom, jak również do ich oceniania i motywowania.

Czynnikiem ograniczającym – w sposób najistotniejszy – skuteczność tego modelu komunikowania jest deformacja przekazywanej informacji. Dzieje się tak za sprawą filtrowania wynikającego z przejścia informacji przez szereg ogniw organizacyjnych. W konsekwencji informacja docierająca do pracowników operacyjnych może być nieprecyzyjna i niepełna. Barię limitującą efektywność tego modelu jej również jego „nie partycypacyjny” charakter, co może prowadzić do braku identyfikacji pracowników z organizacją i ich niezajomości celów organizacji.

Komunikowanie pionowe „w górę” ma na celu umożliwienie pracownikom niższego szczebla przekazywanie do osób zarządzających sugestii i pomysłów dotyczących usprawnienia pracy organizacji. Ponadto omawiana forma komunikowania umożliwia pracownikom przekazywanie do gremiów kierowniczych swoich oczekiwań i planów, jak również informacji o stosunkach interpersonalnych wśród pracowników.

Czynnikiem ograniczającym skuteczność tego rodzaju komunikowania jest tzw. zjawisko hierarchizacji w organizacji. W praktyce oznacza to brak możliwości bezpośrednich kontaktów pracowników z menadżerami, jak również niechęć osób zarządzających do kontaktowania się z pracownikami niższych szczebli. Ponadto szeregowi pracownicy – na ogół – nie są zainteresowani w przekazywaniu prawdziwych informacji dotyczących problemów organizacji (mówią co chcą usłyszeć ich przełożeni).

2.5.2. Komunikacja pozioma w organizacji

W praktyce, komunikacja pozioma przybiera najczęściej formy spotkań zespołów zadaniowych zajmujących się określonym blokiem zagadnień. Partycypacyjny charakter tego modelu uzewnętrznia się, między innymi, poprzez skład osobowy tych zespołów. Znajdują się w nich zarówno osoby z rady, zarządu, przedstawiciele średniego szczebla zarządzania, kierownicy wydziałów jak również szeregowi pracownicy zajmujący się problematyką będącą przedmiotem działań zespołu zadaniowego.

Istota systemu komunikacji poziomej w organizacji polega na tym, że jej wszyscy pracownicy posiadają dostęp do informacji oraz mają możliwość bezpośredniego komunikowania się w ramach grup zadaniowych, pomiędzy różnymi grupami, jak i bezpośrednio z przedstawicielami kierownictwa. Oma-

wiany model służy identyfikacji pracowników z celami organizacji, skłania ich do aktywnego angażowania się w jej sprawy, służy budowaniu dobrych kontaktów interpersonalnych oraz poprawia efektywność koordynacyjną organizacji i jej sprawność w rozwiązywaniu problemów.

Barierą, która może pojawić się w przypadku tego rodzaju komunikowania jest rywalizacja wśród pracowników organizacji. W jej efekcie pracownicy nie są skłonni do współpracy w realizacji zadań. Model ten obciążony jest również niebezpieczeństwem nadmiernego przeładowania informacyjnego pracowników, mogącego w ekstremalnych sytuacjach przybrać postać wewnętrznoorganizacyjnego szumu informacyjnego.³

Bariera ograniczająca komunikowanie poziome

2.6. Adresaci działań komunikacyjnych

Elementarnym warunkiem efektywnego działania organizacji (w tym oczywiście samorządu lokalnego) jest istnienie w jej strukturze właściwego systemu komunikowania się z otoczeniem. Zasadniczo wyróżnia się dwa typy otoczenia organizacji:

☞ otoczenie wewnętrzne (w przypadku gminy) obejmuje ono zarówno jej zasoby kadrowe (etatowi pracownicy, ich kompetencje, umiejętności i wiedza), zasoby emocjonalne (identyfikacja pracowników z gminą i jej działaniami oraz ich motywacja), jak również posiadane przez nią zasoby technologiczne (infrastruktura techniczna i logistyczna);

Otoczenie wewnętrzne

☞ otoczenie zewnętrzne, w którym wyróżnić można:

Otoczenie zewnętrzne

☛ otoczenie zewnętrzne bliższe – podmioty, których działalność władz gminnych dotyczy w sposób bezpośredni (wszyscy mieszkańcy gminy, jednostki organizacyjnie podległe władzom gminnym);

☛ otoczenie zewnętrzne dalsze (sąsiednie gminy, powiat, struktury wojewódzkie, jednostki administracji rządowej, organizacje gospodarcze, społeczne i polityczne działające w wymiarze regionalnym i ponadregionalnym).

W celu wypracowania i wdrożenia sprawnego systemu komunikacji (zewnętrznej i wewnętrznej) należy podjąć następujące działania:

 **WAŻNE !**

- ☛ określić cel komunikacji zewnętrznej;
- ☛ określić adresatów działań komunikacyjnych;
- ☛ określić co ma być wynikiem komunikowania (jakie chcemy wywołać zachowania);
- ☛ wybrać kanały informacyjne i narzędzia, które zostaną wykorzystane w komunikacji;
- ☛ zidentyfikować podmiot wdrażający działania komunikacyjne;
- ☛ wypracować system mierników pozwalający na badanie efektów komunikowania i modyfikowanie (korygowanie) założeń wyjściowych.

3. Omówienie dokonane w oparciu o pracę J. Stankiewicz (Stankiewicz 1999).

Podstawowa reguła komunikowania się z otoczeniem wewnętrznym

2.6.1. Komunikacja z otoczeniem wewnętrznym

Podstawową regułą komunikowania się organizacji z otoczeniem wewnętrznym jest jego podmiotowe traktowanie. Oznacza to, że podmioty konstytuujące otoczenie wewnętrzne nie mogą być postrzegane wyłącznie pod kątem efektywności w realizacji powierzanych zadań. Podejście takie, nie uwzględniające wartości partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego, nieuchronnie prowadzi do instrumentalnego traktowania pracowników.

Podmiotowe traktowanie, w tym kontekście, rozumiane jest jako istnienie partnerskich stosunków w kontaktach pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Wymaga ono ustanowienia relacji wynikających z przekonania, że obie strony komunikowania (zarządzający i pracownicy) są kompetentne, wiarygodne i rozumują w kategoriach ogólnego interesu organizacji. Pracownicy są świadomi, że informacje przez nich przekazywane są analizowane oraz wyciągane są z nich wnioski, które są podstawą do podejmowania decyzji. Świadomość taka daje im poczucie identyfikacji z organizacją i jej celami, jak również motywuje ich do angażowania się w tworzenie jej pozytywnego wizerunku. Z kolei menadżerowie, będąc przekonani o kompetencjach pracowników i ich pozytywnej identyfikacji z organizacją, traktują ich jako współpartnerów w realizacji wspólnych zadań.

Przyjęcie przez zarządzających takiego podejścia do zagadnienia komunikacji z otoczeniem wewnętrznym pozwala na ukształtowanie kompetentnego, zaangażowanego i umotywowanego zespołu pracowników posiadających zdolność do identyfikacji problemów oraz ich innowacyjnego rozwiązywania.

2.6.2. Komunikacja z otoczeniem zewnętrznym

Przesłanki sprawnego komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym

U podstaw tworzenia strategii komunikowania zewnętrznego powinno znaleźć się przekonanie, że nikt nie posiada wyłączności na najlepsze rozwiązania danego problemu czy też załatwienie określonej sprawy. W przeciwnym przypadku pojawia się tendencja do wykorzystywania perswazji jako jedynej środka pozyskiwania akceptacji dla określonych rozwiązań i zmiany postaw. Rodzi to w otoczeniu zewnętrznym (w tym przypadku wspólnocie lokalnej) podejrzania nie liczenia się z opiniami mieszkańców i ich instrumentalnego traktowania.

Równie istotną przesłanką dla sprawnego komunikowania się władz lokalnych z mieszkańcami jest istnienie atmosfery wzajemnego zaufania. Aby stan taki mógł zaistnieć, konieczne jest, by władze lokalne nie tylko informowały mieszkańców o swoich działaniach czy też zamierzeniach, ale żeby podejmowały działania pozwalające poczuć im się ich współautorami (np. zapraszanie mieszkańców do ciał opiniujących, przeprowadzanie sondaży na temat ich preferencji dotyczących sposobu rozwiązania określonego problemu). Uzyskanie akceptacji i zaufania mieszkańców wymaga wielu starań i zabiegów. Zawsze się jednak opłaca, gdyż w przeciwnym razie rozwiązywanie lokalnych problemów i wprowadzanie nowatorskich rozwiązań będzie niemożliwe. W krańcowych przypadkach może to doprowadzić do utraty przez władze lokalne społecznej legitymizacji.

Niezbędnym elementem skutecznego systemu komunikowania zewnętrznego są kompetentni pracownicy zaznajomieni z odpowiednimi zasadami

i technikami. Ważne jest jednak, aby osoby odpowiadające za komunikowanie w organizacji, obok umiejętności specjalistycznych, posiadały również świadomość misji i zadań organizacji. W przeciwnym wypadku podejmowane przez nie działania, pomimo profesjonalizmu warsztatowego, mogą być nieautentyczne i niewiarygodne.

Integralnym elementem działań komunikacyjnych (tak w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym) jest istnienie systemu monitoringu podejmowanych przedsięwzięć. System taki umożliwia ocenę stopnia realizacji podjętych działań (ocena stopnia ich realizacji) w oparciu o którą możliwe jest korygowanie założeń wyjściowych. Jest to szczególnie ważne w obszarze aktywności administracji samorządowej (zaspokajanie potrzeb publicznych), który cechuje duża zmienność i wymóg częstej reorientacji (to co było priorytetem dla mieszkańców kilka miesięcy temu może już nim nie być).

2.7. Zakłócenia w procesach komunikacji społecznej

W każdym, nawet tym najlepiej, zaprojektowanym systemie komunikowania społecznego pojawiają się zakłócenia deformujące przekazywaną (odbieraną) informację. Do tych najczęściej występujących zalicza się:

☞ **Różnice w percepcji** – najczęściej przybierają postać różnic intelektualnych, wiekowych, płci, pozycji społecznej, statusu majątkowego i zawodowego. Wynikają one z różnic w wykształceniu i dostępie do zasobów informacyjnych. Mogą one również być rezultatem odmiennej oceny sytuacji, różnic światopoglądowych, politycznych itp. Jedynym sposobem wyeliminowania (lub ograniczenia) tej bariery jest dostosowanie przekazywanego komunikatu do wartości akcentowanych przez adresata i sposobu jego interpretacji rzeczywistości.

☞ **Emocje** – każdy komunikat wywołuje określone reakcje odbiorcy. Generalnie może to być zachowanie aprobowane treść przekazanej informacji lub jej negacja i odrzucenie. Brak akceptacji i aprobaty wynika głównie z negatywnego nastawienia adresata wobec nadawcy informacji. Sposobem na ograniczenie negatywnych reakcji (w tym przypadku trudno mówić o możliwości ich całkowitego wyeliminowania) jest próba zrozumienia pozycji adresata, przedstawienie intencji nadawcy oraz stopniowe przełamywanie nieufności odbiorcy informacji.

☞ **Intencje** – każdy komunikat zawiera intencje; mogą one zostać zaaprobowane lub odrzucone. Brak aprobaty dla wyrażanych intencji wynika najczęściej z negatywnego nastawienia odbiorcy wobec adresata. Przyczyną tego może być również nieumiejętność ich wyrażania.

☞ **Zły dobór kanału komunikacji** – podstawowym problemem w przypadku doboru kanału komunikacji jest zła ocena zdolności percepcyjnych odbiorcy. Powoduje to nietrafny dobór środków komunikacji (np. tam gdzie skuteczniejsze są środki komunikacji werbalnej używa się środków wizualnych).

☞ **Dobór nieczytelnego kodu** – źle dobrany sposób kodowania informacji (np. niewłaściwy dobór języka komunikatu i zawartych w nim symboli) powoduje, że informacja jest niezrozumiała dla odbiorcy.

☞ **Błędy językowe** – często występującym błędem w procesie komunikowania jest niepoprawny dobór słów i zwrotów oraz stosowanie skrótów myślowych. Do kategorii błędów językowych zalicza się również niedostosowanie języka do poziomu percepcji odbiorcy.

☞ **Dysonans pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym** – zakłócenia procesu komunikacji wynikające z dysonansu pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym występują kiedy nadawca przekazuje komunikat werbalnie, w sposób przyjazny, natomiast jego zachowanie niewerbalne (np. mimika twarzy) wyraża niechęć czy też agresję (Kowalczyk, Niedużak 1996).

2.8. Komunikowanie się władzy i obywateli

Czynniki warunkujące sprawne komunikowanie się władz i obywateli

Zanim przystąpimy do projektowania systemu komunikowania i określania jego narzędzi, ważne jest spełnienie kilku ogólnych warunków, które mogą zdecydować o powodzeniu (bądź porażce) podjętych działań. Przede wszystkim należy pamiętać, że wstępnym warunkiem akceptacji przez obywateli władz wszystkich szczebli jest dostarczanie przez nie usług publicznych zaspokajających ich oczekiwania w stopniu możliwie najpełniejszym. Nawet atrakcyjnie i profesjonalnie przekazana informacja nie zostanie zaakceptowana przez mieszkańców, jeśli usługi świadczone przez władze lokalne nie będą zaspokajać ich potrzeb.

Kolejnym warunkiem skutecznej komunikacji jest traktowanie przez władze publiczne społeczności lokalnej jako równoprawnego partnera. Traktowanie komunikacji społecznej jako sposobu na manipulowanie opiniami i postawami mieszkańców w krótkim okresie czasu doprowadzi do zanegowania przez mieszkańców legitymizacji władz do kierowania sprawami lokalnymi bądź też do ich odmowy angażowania się w lokalne przedsięwzięcia publiczne. Instrumentalne traktowanie komunikacji społecznej prowadzi również do ostrych i przeciągających się konfliktów społecznych.

Należy pamiętać, że informacje przekazywane przez władze lokalne powinny cechować się wiarygodnością i rzetelnością. Nawet jeżeli informacje te nie są zbyt korzystne dla administracji samorządowej należy przekazywać je mieszkańcom. Skrywanie przed nimi pewnych faktów, pomijanie kwestii trudnych i niepopularnych doprowadzi do zdyskredytowania w oczach mieszkańców wiarygodności władz lokalnych. Rzetelne i regularne informowanie obywateli o działaniach podejmowanych przez gminę (nawet tych niepopularnych) jest posunięciem przynoszącym w długiej perspektywie szereg istotnych korzyści, z których najważniejsza to pozyskanie zaufania mieszkańców.

Podejmując działania z zakresu komunikowania społecznego należy pamiętać, że wymagają one zatrudnienia profesjonalnie przygotowanych i kompetentnych pracowników. Na ich kompetencje składają się zarówno znajo-

mość misji i celów (co daje poczucie identyfikacji z organizacją), jak również praktyczne umiejętności w zakresie szeroko rozumianego *public relations*. Do podstawowych umiejętności w tym zakresie zaliczyć można:

- ☛ umiejętność badania opinii publicznej;
- ☛ umiejętność perswazji i prowadzenia dyskusji publicznej;
- ☛ znajomość metod i technik socjotechnicznych w kształtowaniu opinii publicznej i postaw społecznych;
- ☛ podstawy sponsoringu – rola i funkcje; miejsce sponsoringu w działaniu władz publicznych;
- ☛ współpraca z mediami;
- ☛ zarządzanie obiegiem informacji.

Ważne, aby działania komunikacyjne samorządu lokalnego osadzone były w ramach ogólnej filozofii i praktyki działania, określanej w literaturze przedmiotu jako kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna pełni istotną funkcję integracyjną i społeczno-emocjonalną, odciska się w specyficznej tożsamości organizacji i jej członków, zwiększa poczucie pewności przy pełnieniu różnych organizacyjnych ról. Silna kultura organizacyjna wpływa również – poprzez decyzje kształtujące organizację – na to, jakie typy aktywności i orientacji rozwijają się w ramach struktury organizacyjnej. Szczególnie ważne jest rozwijanie proinnovacyjnej kultury organizacyjnej. Jej istota polega na budowaniu klimatu i przestrzeni dla autonomicznych działań poszczególnych aktorów (otwarcie dostępu do zasobów organizacji) oraz rozwijaniu wiedzy, umiejętności i motywacji członków organizacji (Górniak i in. 1997).

Ponadto u podstaw działań komunikacyjnych powinno znaleźć się przekonanie, że mają one na celu osiągnięcie dwóch zasadniczych celów. Pierwszy z nich – to rzetelne poinformowanie obywateli o sprawach lokalnych (powinność władz – prawo mieszkańców). Cel drugi – to stworzenie, poprzez właściwe zarządzanie informacją, warunków do rzeczywistego zaangażowania się mieszkańców w kształtowanie rozwoju swojej lokalnej społeczności (szansa władz – możliwość mieszkańców).

2.9. Pozyskiwanie informacji od obywateli

Komunikowanie społeczne ma interaktywny charakter. Oznacza to z jednej strony, że władze publiczne w sposób efektywny przekazują mieszkańcom informacje, z drugiej, że stworzone są kanały przekazu pozwalające mieszkańcom wyrażać ich opinie i poglądy.

Rozumienie komunikacji jako procesu interakcji wymaga, aby władze lokalne koncentrowały się nie tylko na poszukiwaniu efektywnych metod przekazu informacji kierowanej do mieszkańców. Równie ważne jest, aby w pełni wykorzystywały one informacje płynące z otoczenia zewnętrznego, w którym działają (mieszkańcy, organizacje społeczne, stowarzyszenia biznesu) oraz po-

Kultura organizacji

Komunikowanie jako interaktywny proces

siadały zdolność do ich przetwarzania; *Konieczny jest system ich gromadzenia, selekcji, interpretacji i przekształcania w decyzje. Służy to poznaniu opinii innych osób o naszej organizacji, jej programach lub jakimś konkretnym działaniu czy też potrzebach i oczekiwaniach mieszkańców wiązanych przez nich z naszą organizacją* (Górniak i in. 1997).

Kwestią o podstawowym znaczeniu dla efektywnego komunikowania się jednostek administracji samorządowej (zwłaszcza w wymiarze zewnętrznym) jest prawidłowa identyfikacja problemów i potrzeb społecznych. W oparciu o nią możliwe jest sformułowanie diagnozy sytuacji, która pozwala na projektowanie lokalnych programów rozwojowych. Praktyka badania potrzeb i preferencji lokalnych cenna jest nie tylko jako narzędzie pozyskiwania informacji. Posiada ona również wymiar psychospołeczny. Mieszkańcy proszeni o wyrażenie swoich opinii czują się współzarządzającymi sprawami swojej społeczności chętniej też angażują się w przedsięwzięcia publiczne podejmowane na rzecz rozwoju lokalnego.

Metody pozyskiwania informacji od obywateli

Istnieją trzy grupy metod pozyskiwania informacji od mieszkańców (ich szersze omówienie znajduje się w rozdziale VI):

- ☛ eksperyment – badanie wpływu oddziaływania jakiegoś czynnika na reakcje grupy osób, przy założeniu, że wyeliminowany zostanie wpływ innych czynników;
- ☛ badania oparte o obserwację – obserwacja określonych osób i miejsc lub obserwacja uczestnicząca;
- ☛ badania oparte na wywiadzie kwestionariuszowym i ankiecie – sposób pozyskiwania informacji, który w zależności od potrzeb może przybrać formę wywiadu osobistego, wywiadu telefonicznego lub ankiety przesłanej pocztą.

Miarą tego, na ile potrzeby społeczne są adekwatnie rozpoznane może być porównanie przeświadczenia przedstawicieli administracji lokalnej, a także radnych, co do ich charakteru i skali z artykulacją preferencji i potrzeb przez lokalną społeczność dokonaną innymi drogami, wśród których jedną z możliwych (obok działalności mediów lokalnych, sprawozdań biura skarg i wniosków itp.) i stosunkowo najbardziej obiektywnych są sondaże opinii publicznej. Pozwoli to adekwatnie zdefiniować te potrzeby i wyjść im naprzeciw.

2.10. Wybrane narzędzia komunikowania wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego

Skuteczny sposób komunikowania się w organizacji wymaga zaprojektowania i wdrożenia odpowiedniego systemu przepływu informacji. Od strony technicznej na system taki składają się, między innymi, następujące narzędzia:

- ☛ przewodnik dla pracowników – przedstawienie misji, zadań, struktury organizacji, jej osiągnięć i planów;

- ☛ wykaz telefonów i adresów – w przypadku kiedy struktura organizacji jest rozbudowana wykaz taki powinien również zawierać spis adresów i telefonów jej oddziałów;
- ☛ wewnątrzorganizacyjna tablica ogłoszeń – służy ona do zamieszczania komunikatów służbowych oraz informacji o imprezach, osiągnięciach czy też planach organizacji;
- ☛ gazetka – kilkustronicowy periodyk poświęcony prezentacji wydarzeń z życia organizacji, opisująca zarówno sprawy organizacji, jak i życie jej pracowników. Na ogół gazetka przygotowywana jest przy współudziale pracowników;
- ☛ listy do członków organizacji – pisma okazjonalne – gratulacje, podziękowania, wyróżnienia – przekazywane przez zarządzających pracownikom organizacji. Ta forma komunikowania ma charakter integrujący;
- ☛ plakaty i broszury – materiały poświęcone istotnym sprawom organizacji. Ich celem jest zaznajomienie pracowników z planami organizacji oraz nakłonienie ich do akceptacji tych zamiarów;
- ☛ tzw. gorąca linia telefoniczna – środek komunikowania umożliwiający pracownikom bezpośrednie przekazywanie przełożonym informacji uznanych przez nich za ważne;
- ☛ filmy – sposób promocji działań organizacji mający służyć identyfikacji pracowników z jej osiągnięciami i planami;
- ☛ narady i dyskusje – wypracowywanie strategii organizacji, pozyskiwanie – poprzez wyjaśnianie i perswazję – przychylności pracowników dla planowanych działań, rozładowywanie narastających konfliktów, przekazywanie informacji o wynikach;
- ☛ ankiety – ich celem jest badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników, mają one również służyć usprawnieniu działań organizacji poprzez wykorzystanie zgłoszonych przez pracowników wniosków i sugestii;
- ☛ grupy dyskusyjne – powoływane są przez kierownictwo organizacji w celu stworzenia forum dla dyskusji na temat spraw ważnych dla pracowników i organizacji;
- ☛ sesje „burzy mózgów” – spotkania w niewielkim i gronie osób, w skład którego wchodzi zarówno pracownicy różnych jednostek organizacji jak i ich przełożeni. Poprzez wymianę opinii na temat możliwości rozwiązania danego problemu dąży się wypracowania innowacyjnych rozwiązań;
- ☛ wspólne szkolenia – szkolenia organizowane wspólnie dla pracowników i menadżerów. Służą one zarówno podniesieniu kwalifikacji zawodowych jak i integracji wewnątrzorganizacyjnej (Kowalczyk, Niedużak 1996).

2.11. Wybrane narzędzia komunikowania zewnętrznego

Nawet doskonale wykonująca swoje zadania organizacja (urząd), jeżeli nie potrafi tego wykazać, „sprzedać”, jest nierzadko źle oceniana. Aby mogła ona promować wyniki swoich działań konieczne jest zaprojektowanie przez nią narzędzi komunikacji zewnętrznej. Do tych najskuteczniejszych zalicza się:

- ☛ katalog usług świadczonych przez gminę – dokument zawierający ewidencję usług, ich opis oraz informacje o sposobie załatwienia danej sprawy. Katalog ten może zostać przygotowany w formie drukowanej oraz elektronicznej i umieszczony na stronie WWW;
- ☛ tablice i gabloty informacyjne – informacja o pracy urzędu na tablicach informacyjnych i w gablotach urzędu;
- ☛ „skrzynki obywatelskie” – pojemniki, do których mieszkańcy mogą wrzucać swoje opinie na temat pracy urzędu i informować o ważnych dla nich problemach. Skrzynki rozmieszcza się w urzędzie i centralnych punktach gminy;
- ☛ biuletyn urzędu – źródło informacji o pracach urzędu i życiu gminy;
- ☛ bezpośrednie kontakty władz gminy z mieszkańcami – np. stałe dyżury radnych, spotkania środowiskowe władz gminy;
- ☛ współpraca z mediami – regularne przekazywanie mediom lokalnym informacji, np. w formie notatek prasowych, o przedsięwzięciach prowadzonych i planowanych przez gminę, o organizowanych przez nią imprezach, konferencje prasowe;
- ☛ promocja gminy na zewnątrz – tworzenie dobrego wizerunku gminy w mediach poprzez współpracę z prasą, radiem i telewizją, organizowanie przez władze gminy imprez o charakterze ponadlokalnym, uczestnictwo gminy w różnego rodzaju targach i wystawach.

Każda organizacja posiada swoje specyficzne reguły komunikowania się. Zasady te warunkowane są misją i charakterem zadań wykonywanych przez organizację, jak również jej dotychczasową praktyką i doświadczeniem.

Istnieje jednak zestaw zasad, które uznać można za uniwersalne i dające się odnieść do każdej organizacji i każdego typu komunikacji. Do katalogu tego zaliczyć można następujące zasady:

Reguły komunikowania

- ☛ **precyzyjnie i jasno (zrozumiale dla wszystkich członków organizacji) określone drogi i formy przekazu informacji;**
- ☛ **krótkie drogi komunikacyjne;**
- ☛ **bezpośrednie i proste formy przekazu komunikatów;**
- ☛ **wielość kanałów komunikowania;**
- ☛ **kompetentne i wiarygodne źródło przekazu informacji;**

- ☛ **pozytywne informacyjne sprzężenie zwrotne** – rodzi to wiarę członków organizacji w celowość i skuteczność podejmowanych przez nich działań komunikacyjnych;
- ☛ **zapewnienie pracownikom organizacji możliwie najszerszego dostępu do informacji (aspekt integracyjny);**
- ☛ **podmiotowe traktowanie partnerów procesu komunikowania** – poświęcanie należytej uwagi otrzymywanym od nich komunikatom oraz reagowanie na te komunikaty.

2.12. O czym szczególnie należy pamiętać

Tak na etapie projektowania, jak i wdrażania strategii komunikowania się władz lokalnych i mieszkańców należy pamiętać o:

☞ **Zdefiniowaniu problemów i potrzeb społeczności lokalnej:**

Chęć zidentyfikowania problemów i potrzeb społeczności lokalnej jest konieczną przesłanką dla zainicjowania rzeczywistego i efektywnego komunikowania się na poziomie wspólnoty lokalnej. Postawienie złej „diagnozy” oznaczać może przy tym, że kolejne działania komunikacyjne władz lokalnych będą chybione i nie znajdą zainteresowania i zrozumienia ze strony mieszkańców.

☞ **Zidentyfikowanie przywódców opinii:**

Kolejnym krokiem na drodze do efektywnego komunikowania się władz i społeczności lokalnej jest identyfikacja tzw. liderów lokalnych (określanych również mianem przywódców opinii). Osoby zaliczane do tego grona zajmują szczególną pozycję wynikającą z roli jaką odgrywiają w kształtowaniu opinii współmieszkańców. Ciesząc się powszechnym szacunkiem i poważaniem, posiadają oni zdolność do tzw. „strukturalizowania postaw” (wpływają poprzez perswazję i przekonywanie na kształtowanie postaw). Zdolność władz lokalnych do identyfikacji i pozyskania przychylności liderów lokalnych znacznie zwiększa szansę na powodzenie podejmowanych przez nie działań publicznych, zwłaszcza zaś tych niepopularnych lub kontrowersyjnych (np. zamykanie szkół w związku z reformą oświaty).

☞ **Pozyskanie zainteresowania i przychylności mediów lokalnych:**

Minimalnym warunkiem, który musi zostać spełniony przez władze lokalne jest pozyskanie zainteresowania mediów lokalnych dla prowadzonych (lub planowanych) przez gminę przedsięwzięć. Zainteresowanie to (ewentualnie przychylność) można wzbudzić jedynie poprzez regularne i rzetelne ich informowanie o działaniach gminy (nie należy unikać informacji o trudnościach i problemach z jakimi boryka się gmina). Kluczem do powodzenia w relacjach z mediami jest traktowanie ich przez władze lokalne jako skutecznego i wpływowego partnera w kształtowaniu opinii i postaw mieszkańców.

☞ **Wybór kanału i formy komunikowania:**

Wybór kanału przekazu informacji powinien być warunkowany rodzajem grupy docelowej, do której jest on adresowany oraz celem, który nadawca chce osiągnąć. Innego kanału przekazu informacji używa się kiedy jej odbiorcą jest niewielki segment społeczności lokalnej, innego natomiast kiedy z informacją chce się dotrzeć do ogółu mieszkańców. Innego kanału informacji użyją władze kiedy będą chciały poinformować mieszkańców (np. o otwarciu nowej szkoły), a innego kiedy dążyć będą do zmiany postawy mieszkańców (np. akceptacja dla lokalizacji wysypiska śmieci na terenie gminy).

☞ **Zintegrowanie mieszkańców wokół działań na rzecz wspólnoty lokalnej:**

Następnym krokiem powinno stać się zintegrowanie mieszkańców wokół działań na rzecz rozwiązania konkretnego problemu lub załatwienia danej sprawy. Aby integracja taka mogła mieć miejsce, konieczne jest przedstawienie mieszkańcom pełnej informacji o problemie, możliwościach oraz skutkach jego rozwiązania (zarówno poprzez bezpośrednie spotkania z mieszkańcami, jak i poprzez media lokalne). Następnie podjąć należy starania o pozyskanie zrozumienia i zaufania mieszkańców dla przedstawionych informacji i propozycji załatwienia danej sprawy (np. za pośrednictwem liderów opinii). Właściwie przeprowadzone działania, o których mowa powyżej powinny doprowadzić do wzrostu zaangażowaniem się mieszkańców w sprawy lokalne.

☞ **Konsekwencja w działaniach komunikacyjnych:**

Działania z zakresu komunikowania się władz samorządowych z mieszkańcami powinny stać się fragmentem standardowych działań. Poprzez pojęcie „standardowe działania” rozumie się tutaj aktywność podejmowaną w sposób ciągły, uporządkowany i przemyślany. Tak pojmowane zarządzanie informacją umożliwia wyeliminowanie akcyjnych przedsięwzięć informacyjnych podejmowanych, w obliczu narastającego kryzysu zaufania mieszkańców czy też prowadzonych w okresach przedwyborczych.

Rozdział III

PARTYCYPA CJA

SPOŁECZNA

3.1. Pojęcie partycypacji społecznej

Pojęcia „partycypacja społeczna” oznacza udział obywateli z zarządzaniu sprawami społeczności, której są członkami.

 **WAŻNE !**

W szerokim rozumieniu partycypacja społeczna jest podstawą społeczeństwa obywatelskiego, którego członkowie dobrowolnie biorą udział w publicznej działalności. W węższym rozumieniu pojęcie to oznacza partnerstwo publiczno-prawne samorządu gminnego i mieszkańców służące podejmowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego.

Tak pojmowane partnerstwo publiczno-prawne wynika z trzech zasadniczych przesłanek:

 **WAŻNE !**

- ☛ prawnych – samorządność oznacza nie tylko prawo, ale także powinność oddziaływania na wiele lokalnych struktur społeczno-gospodarczych, dla dobra lokalnej społeczności;
- ☛ społecznych – rozwój lokalny nie może dokonywać się bez aktywnego współudziału mieszkańców;
- ☛ finansowo-technicznych – skuteczne działania na rzecz rozwoju lokalnego wymagają partnerstwa publiczno-prywatnego.

3.2. Warunki partnerstwa publiczno-prywatnego

Zainicjowanie aktywnego partnerstwa na rzecz rozwoju społeczności lokalnej wymaga spełnienia następujących warunków:

- ☛ podmiotowego i równoprawnego traktowania się partnerów: należy unikać sytuacji, w której aktywność samorządu lokalnego sprowadza się do działań polegających na zabieganiu o przychylność społeczności lokalnej w czasie wyborów w zamian za przyznanie jej (bądź obietnice przyznania) dóbr pozostających w jego gestii;
- ☛ kreatywności i aktywności partnerów;
- ☛ wspólnej wizji dotyczącej kierunków i form rozwoju społeczności lokalnej oraz konsensusu dla tej wizji i sposobów jej osiągnięcia.

Zainteresowanie obywateli współpracą na rzecz rozwoju lokalnego nie jest na ogół zjawiskiem samoistnym. Aby wywołać zaangażowanie się mieszkańców w sprawy lokalne, należy doprowadzić do:

- ☛ po pierwsze, identyfikacji najistotniejszych problemów z jakimi borykają się mieszkańcy;
- ☛ po drugie, poznania preferencji mieszkańców odnośnie sposobów rozwiązywania tych problemów i gotowości ich osobistego zaangażowania się w te działania;

 **WAŻNE !**

- ☛ po trzecie, identyfikacji liderów opinii gotowych „zarazić” ideą współdziałania pozostałych mieszkańców oraz grupy, które powinny być zainteresowane w rozwiązaniu problemu;
- ☛ po czwarte, wyjaśnienia mieszkańcom przyczyn, skutków i możliwych sposobów rozwiązania problemu lub załatwienia sprawy;
- ☛ po piąte, zyskania przychylności mieszkańców dla działań zmierzających do osiągnięcia celów uznanych za ważne;
- ☛ po szóste, włączenia mieszkańców w rozwiązywanie konkretnych problemów lub załatwianie określonych spraw.

3.3. Klasyczne narzędzia partycypacji społecznej

Do klasycznych narzędzi partycypacji społecznej zalicza się 5 instrumentów:

- ☛ wybory;
- ☛ referendum;
- ☛ konsultacje społeczne;
- ☛ postępowanie administracyjne;
- ☛ akcje bezpośrednie.

☞ Wybory:

Wybory to najistotniejsze narzędzie (instrument) partycypacji społecznej. Wybór przedstawicieli (radnych) dokonywany przez mieszkańców gminy w wymiarze praktycznym oznacza ich opowiedzenie się (lub jego brak) za określonym modelem rozwoju gminy. W wymiarze politycznym wybór ten oznacza legitymizację (lub jej brak) dla działań prowadzonych (lub planowanych) przez władze gminy. Wybory to również forma kontroli społecznej (co cztery lata działania władz samorządowych poddawane są ocenie mieszkańców).

☞ Referendum:

Referendum jest metodą wykorzystywania zaangażowania mieszkańców przy podejmowaniu istotnych z punktu widzenia społeczności lokalnej decyzji. Referendum, wbrew najczęstszemu doświadczeniu, nie musi być próbą sił dwóch antagonistycznych obozów. Może być prostą drogą zapytania się mieszkańców o ich zdanie. W dwóch wypadkach referendum musi zostać przeprowadzone: w sprawie odwołania rady gminy przed upływem kadencji i w kwestii samoopodatkowania się mieszkańców na cele publiczne.

☞ Konsultacje społeczne:

Uzasadnieniem dla mechanizmu konsultacyjnego jest nie tylko optymalizacja podejmowanych decyzji, ale przede wszystkim fakt, że adresatem tych decyzji jest z reguły wspólnota gminna, a więc źródło władzy organów gminy. Konsultacje dotyczyć mogą wielu zagadnień (mogą być zarówno pytaniem o pomysły

rozwiązania problemu, jak i sondowaniem, co mieszkańcy sądzą o konkretnej propozycji takiego rozwiązania) i przyjmować różną formę (od spotkania władz gminy z zainteresowanymi mieszkańcami, po specjalistyczne badania ankietowe).

☞ Postępowanie administracyjne:

Każdy obywatel czy organizacja społeczna ma prawo zgodnie z art. 63 Konstytucji RP, a także art. 221-260 Kodeksu postępowania administracyjnego (kpa) składać w określonym trybie skargi i wnioski związane z administracją publiczną. Prawo do udziału organizacji w postępowaniu administracyjnym określa art. 31 kpa, gdzie stwierdza się, że organizacja społeczna może w sprawie dotyczącej innej osoby występować z żądaniem wszczęcia postępowania oraz dopuszczenia organizacji do udziału w postępowaniu jeżeli jest to uzasadnione celami statutowymi i gdy przemawia za tym interes społeczny.

☞ Akcje bezpośrednie:

Coraz częściej stosownym narzędziem partycypacji społecznej są akcje bezpośrednie. Przybierają one postać demonstracji, happeningu, okupacji, blokady. Działania te z natury mają charakter pokojowy, coraz częściej zdarza się jednak, że w ich trakcie łamane jest prawo (Możliwości 1998).

3.4. Współpraca władz lokalnych z organizacjami społecznymi

Współpraca władz lokalnych z organizacjami społecznymi działającymi w tzw. trzecim sektorze⁴ jest jedną z najbardziej skutecznych form partycypacji społecznej. Liczba tych organizacji (około 48.000) oraz niewielkie, jak dotychczas, wykorzystanie potencjału tkwiącego w tej formule skłania nas do jej szerszego zaprezentowania.

3.4.1. Charakterystyka organizacji społecznych

Organizacje społeczne tworzące trzeci sektor posiadają specyfikę wynikającą z następujących przesłanek:

- ☛ dobrowolności tworzenia i działania – powstają one i działają w oparciu o wolę założycieli, a nie w oparciu o przymus, zwłaszcza prawny;
- ☛ niedochodowości – organizacje trzeciego sektora nie kierują się chęcią zysku. Mogą one przynosić dochody, ale przeznaczane są one wyłącznie na realizację celów statutowych;
- ☛ niezależności od państwa – posiadają one pełną suwerenność w podejmowaniu decyzji dotyczących własnego działania;

 **WAŻNE !**

4. Trzeci sektor – obszar aktywności ludzkiej leżący między państwem (pierwszy sektor) a rynkiem (drugi sektor).

- ☛ działania na rzecz dobra wspólnego – ich działania służą dobru wspólnemu swoich członków lub ludzi, na rzecz których organizacja działa, a którzy nie są jej członkami;
- ☛ posiadania formalnego statusu – z punktu widzenia społeczeństwa i państwa ułatwia to ich kontrolowanie (Organizacje 1999).

Do podstawowych aktów prawnych określających zasady tworzenia i działania organizacji pozarządowych zaliczyć należy:

- ☛ Konstytucję RP – art. 58: zapewnia każdemu wolność zrzeszania się, a art. 12 zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń i fundacji;
- ☛ Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 1989 r. Nr 106, poz. 668);
- ☛ Ustawę o fundacjach (Dz.U. z 1997 r. Nr 121, poz. 769).

Funkcje organizacji społecznych

Zasadniczo wyróżnia się dwie funkcje organizacji społecznych:

- ☛ funkcje pomocy bezpośredniej – polega ona na podejmowaniu działań służących zaspokajaniu potrzeb, których państwo i rynek nie są w stanie w pełni zaspokoić;
- ☛ funkcje innowacyjną – wypełnianie nisz w sferze potrzeb, pozostawionych przez państwo i rynek, poprzez wprowadzanie nowych mechanizmów zaspokajania potrzeb.

3.4.2. Organizacje społeczne jako partner samorządu terytorialnego

Organizacje społeczne stają się coraz bardziej znaczącym aktorem życia społecznego. Ich znaczenie wynika z tego, że skupiają najbardziej aktywnych i zaangażowanych mieszkańców oraz działają najbliżej nich. Dzięki temu posiadają najlepsze rozeznanie ich potrzeb i problemów. Istotna jest również ich rola, jaką spełniają w zakresie edukacji obywatelskiej.

Dla samorządu lokalnego organizacje społeczne są partnerem w trzech co najmniej rolach:

WAŻNE !



- ☛ są **reprezentantem społeczności lokalnej**, wyrazicielem potrzeb, dążeń i oczekiwań tej społeczności. Spełniają one rolę „pasa transmisyjnego”, przez który przepływają informacje zarówno od mieszkańców do samorządu, jak i od samorządu do mieszkańców. Organizacje te jako reprezentant społeczności powinny mieć zatem możliwość wypowiedzania się w sprawach ważnych dla społeczności i współuczestniczyć w podejmowaniu przez władze samorządowe istotnych decyzji dla mieszkańców;
- ☛ **świadczą pomoc bezpośrednią**. Dysponując wiedzą i doświadczeniem, mogą wykonywać zadania publiczne, których zakres i sposób realizacji określa samorząd. Mowa tutaj zwłaszcza o kontraktowaniu przez samorząd usług organizacjom społecznym;

☛ **podejmują działania o charakterze innowacyjnym.** Wypracowują nowe i niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów, z którymi nie radzą sobie władze lokalne (np. opieka nad umysłowo chorymi, prowadzenie domów opieki społecznej). W działaniach tych organizacje społeczne powinny być wspierane przez władze lokalne poprzez system dotacji i grantów (Organizacje 1999).

3.4.3. Instytucjonalizacja współpracy między samorządem a sektorem organizacji społecznych

Pierwsze próby „instytucjonalizacji” (czyli prawnego usankcjonowania) współpracy między samorządem a sektorem organizacji społecznych rozpoczęły się w połowie lat 90. na Wybrzeżu (Gdynia, Sopot, Gdańsk, Rumia, Tczew, Elbląg).⁵

W Gdyni uzasadniano, iż: *priorytetem władz miasta jest służenie mieszkańcom w sposób jak najbardziej skuteczny. prowadzenie aktywnej polityki w zakresie współpracy z organizacjami obywatelskimi jest jednym z elementów efektywnego zarządzania miastem.* W Gdańsku natomiast podkreślono, iż: *realizowana na zasadach partnerstwa współpraca może przynieść w efekcie lepszy i tańszy sposób rozwiązywania problemów społecznych, czym zainteresowane są władze gminy z racji obowiązków, jakie nakłada na nie obowiązujące prawo, jak i same organizacje pozarządowe prowadzące działania wokół spraw, które nurtują społeczność lokalną* (W kierunku 1998).

Na tym etapie instytucjonalizacji współpracy między samorządem i organizacjami społecznymi szczególnie często podnoszono problem finansowania ich działań. Zdaniem ich przedstawicieli głównym problemem było jak: *przekonać członków demokratycznie wybranych władz lokalnych, że finansowanie demokracji obywatelskiej opłaca się?* (Toczyński, Boczoń 1994). Stąd też silny nacisk został położony na tzw. „opcję 1%” w wymiarze finansowym *należy dążyć do wyodrębnienia z budżetu gminy pewnej części określonej procentowo, która przeznaczona będzie stale na działania podejmowane przez organizacje pozarządowe. docelowo z budżetu gmina przeznaczyć powinna 1% na aktywność obywatelską* (Załącznik nr 1). *Oczywiście pieniądze powinny być przeznaczone na realizację konkretnych, dobrze przygotowanych projektów*”

Wydaje się, że szczególne znaczenie organizacji społecznych w działaniach na rzecz szeroko pojmowanego rozwiązywania problemów wspólnot lokalnych znajduje coraz większe zrozumienie. Symptodem nowego postrzegania ich roli jest zamierzona ustawa o współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi. Jej projekt zawiera szereg zapisów dających organizacjom społecznym solidne podstawy prawne i finansowe dla ich aktywności (np. zwolnienie od podatku VAT, zwolnienie od cła).

Skupiając osoby najbardziej aktywne, organizacje pozarządowe stają się cennym partnerem władz lokalnych. Współdziałanie władz i organizacji pozarządowych przestaje być kwestią preferencji czy sympatii, stając się – w dobrym tego słowa znaczeniu – koniecznością.

5. Rozwiązania systemowe w zakresie współpracy władz lokalnych z organizacjami społecznymi wypracowane zostały m.in. w Gdyni, Gdańsku, Tczewie, Sopocie, Bielsko-Białej, Skoczowie, Kielcach, Jaworznie, Rybniku, Szczecinie, Lublinie i Poznaniu.

Niezmiernie istotnym jest, aby współdziałanie to przybrało postać forum publiczno-prywatnego, a więc zinstytucjonalizowanego modelu współpracy, który precyzyjnie określa jej zasady i ramy oraz zawiera jasno wyrażone prawa i powinności partnerów forum.

WAŻNE !



W procesie tworzenia trójstronnego forum publiczno-prywatnego (władze samorządowe – organizacje społeczne – organizacje biznesu) wyróżnia się następujące fazy:

☞ Zbudowanie organizacyjnych podstaw dla współpracy trójstronnej w gminie poprzez:

- ☛ integrację środowiska organizacji pozarządowych w ramach forum stowarzyszeń;
- ☛ integrację lokalnego środowiska biznesu w ramach forum biznesu;
- ☛ stworzenie wewnątrz urzędu gminy struktury odpowiedzialnej za współpracę trójstronną.

☞ Zainicjowanie (instytucjonalizacja) współpracy trójstronnej władze miasta – biznes – organizacje pozarządowe poprzez stworzenie i przyjęcie przez zainteresowane środowiska prawnych ram współpracy trójstronnej (Załącznik nr 1).

☞ Intensyfikacja współpracy władz miasta z organizacjami pozarządowymi poprzez:

- ☛ opracowanie systemu konkursowego (grantowego);
- ☛ wdrożenie i przeprowadzenie konkursu grantowego.

☞ Stworzenie wspólnego systemu informacji i promocji.

☞ Zwiększenie stopnia partycypacji organizacji pozarządowych i środowiska biznesu w podejmowaniu ważnych dla miasta decyzji (np. wspólne tworzenie i weryfikacja strategii rozwoju gminy, włącznie lokalnych środowisk w proces konsultacji budżetu miasta).

Aby osiągnąć ten cel, konieczne jest podjęcie przez władze lokalne szeregu opisanych poniżej działań technicznych:

☞ **Etap 1 – Rozpoznanie środowiska lokalnego:**

Najistotniejszym zadaniem do wykonania na tym etapie jest identyfikacja organizacji społecznych i stowarzyszeń biznesu działających w środowisku lokalnym (określenie przedmiotu ich działania, liczebności, aktywności, adresów, osób kontaktowych) oraz zidentyfikowanie specyfiki danej społeczności i problemów, które są dla niej ważne.

☞ **Etap 2 – Negocjacje wstępne:**

Ważnym dla powodzenia całego przedsięwzięcia jest znalezienie osoby cieszącej się w środowisku lokalnym autorytetem, a zarazem gotowej zaangażować się w pełnienie poniekąd roli „pośrednika” pomiędzy organizacjami społecz-

nymi, stowarzyszeniem biznesu i władzami lokalnymi w procesie budowania partnerstwa publiczno-prywatnego.

☞ **Etap 3 – I spotkanie plenarne:**

Aby właściwie przygotować to spotkanie, należy zadbać o zaproszenie przedstawicieli wszystkich organizacji społecznych działających w danym środowisku lokalnym, należy przekazać im co najmniej z tygodniowym wyprzedzeniem program spotkania oraz informację wyjaśniającą jego cel.

W pierwszej części spotkania władze lokalne (inicjator spotkania) prezentują zebrany cel spotkania, informują o zamiarze zainicjowania forum publiczno-prywatnego oraz przedstawiają jego ogólny zarys.

W drugiej części (praca w grupach), dyskutuje się nad dotychczasowymi doświadczeniami współpracy władz lokalnych, organizacji społecznych i biznesowych oraz poddaje się wstępnemu zaopiniowaniu propozycje władz zgłoszoną w trakcie pierwszej części spotkania.

W trzeciej części następuje podsumowanie prac w grupach i wybór przedstawicieli organizacji pozarządowych i gospodarczych do pracy w ramach zespołu konsultacyjnego (w jego skład wchodzi również przedstawiciele władz lokalnych).

☞ **Etap 4 – Prace zespołu konsultacyjnego:**

Celem prac tego gremium jest wypracowanie szczegółowych propozycji dotyczących zainicjowania i funkcjonowania forum publiczno-prywatnego. Zespół przygotowuje równocześnie zestaw szczegółowych dokumentów operacyjnych precyzujących formy, warunki i cele tej współpracy. Jego prace trwają około 2-3 miesięcy.

☞ **Etap 5 – Stanowienie prawa lokalnego:**

Na tym etapie rozwiązania wypracowane przez zespół konsultacyjny trafiają do akceptacji zarządu, a następnie do zaopiniowania przez odpowiednie komisje gminy. Po ich pozytywnym zaopiniowaniu przedkładane są one radzie gminy i z momentem ich przyjęcia nabierają charakteru prawa lokalnego.

☞ **Etap 6 – II spotkanie plenarne:**

Celem tego spotkania jest przedstawienie przez przedstawiciela władz lokalnych (wójt, burmistrz) uchwały (nowego prawa lokalnego) i dokumentów (regulamin wsparcia finansowego, wzór formularzy grantowych) – normujących współpracę władz lokalnych z organizacjami społecznymi – przyjętych przez radę gminy. W trakcie tego spotkania dokonuje się również wyboru przedstawicieli organizacji społecznych do komisji odpowiadającej za przyznawanie grantów oraz ogłasza się datę składania wniosków przez organizacje. W skład komisji wchodzi 2 przedstawicieli organizacji pozarządowych i środowisk gospodarczych oraz 5 reprezentantów władz lokalnych.

☞ **Etap 7 – Konkurs grantowy:**

Konkurs grantowy – na warunkach zaprezentowanych w czasie II spotkania plenarnego – przeprowadzany jest zazwyczaj dwa razy do roku.

☞ **Etap 8 – Ewaluacja projektów:**

Po zakończeniu realizacji projektów dokonuje się ich ewaluacji pod kątem ich przydatności w rozwiązywaniu problemów istotnych dla danej społeczności lokalnej oraz pod względem prawidłowości i racjonalności wykorzystania przyznanych na dany projekt środków.

3.4.5. Modele współpracy władz lokalnych z organizacjami pozarządowymi

Dotychczasowa praktyka współdziałania władz lokalnych z organizacjami społecznymi pozwala na wyróżnienie 3 zasadniczych modeli współpracy: „konkursowego”, „zadaniowego” oraz „kontraktowania usług” (Organizacje 1999).

☞ **Model konkursowy:**

Na czym polega?

Istota tego modelu polega na tym, że władze gminy wyodrębniają co roku określoną pulę środków dla organizacji pozarządowych. Przyjmuje się, że jest to około 1% budżetu gminy. O alokacji tych środków wśród ubiegających się organizacji decydują wyniki konkursu (dotyczącego różnych obszarów aktywności władz lokalnych). Konkurs rozstrzyga komisja, w skład której wchodzi zarówno przedstawiciele poszczególnych partii politycznych reprezentowanych w radzie gminy, jak również przedstawiciele organizacji pozarządowych. Po podjęciu decyzji o podziale środków z każdą z organizacji – otrzymującą wsparcie finansowe – podpisywana jest umowa. Jej realizację nadzoruje właściwa komórka urzędu gminy.

Jakie są jego zalety?

Do zalet tego modelu zaliczyć należy przejrzystość i jawność dysponowania środkami publicznymi przeznaczanymi na współpracę z organizacjami społecznymi.

Jakie są jego ograniczenia?

Istotnym ograniczeniem tego modelu jest wyeliminowanie merytorycznych pracowników urzędów z prac komisji podejmującej decyzje o przeznaczeniu środków gminnych na współpracę z organizacjami społecznymi.

☞ **Model zadaniowy:**

Na czym polega?

Każda z merytorycznych jednostek urzędu – w oparciu o zgłoszone przez siebie zapotrzebowanie finansowe – otrzymuje z budżetu gminy określoną kwotę na realizację danych przedsięwzięć we współpracy z organizacjami społecznymi.

Jakie są jego zalety?

Zaletą modelu zadaniowego jest to, że umożliwia on samorządowi większy wpływ na rodzaj projektów realizowanych przez organizacje społeczne ze środków gminy (zgłaszane projekty muszą odpowiadać priorytetom zapisanym w budżecie gminy). Model ten stwarza również większą szansę na długofalową współpracę organizacji społecznych i władz samorządowych (decyzje o współ-

pracy nie mają „loteryjnego charakteru” jaki siłą rzeczy towarzyszy konkursom).

Jakie są jego ograniczenia?

Decyzje zapadające w ramach tego modelu nie są w pełni obiektywne i przejrzyste, a co za tym idzie mniejsza jest kontrola społeczna nad efektywnym wydatkowaniem środków publicznych (np. urzędnicy samorządowi mogą preferować daną organizację czy też grupę organizacji). Ponadto, często urzędnicy samorządowi nie są zainteresowani (nie potrafią lub nie chcą) wspierać projektów o interdyscyplinarnym charakterze. Z modelem tym wiąże się również – w odróżnieniu od nagłaśnianych konkursów – długie oczekiwanie na decyzje i środki finansowe na realizację projektu.

☞ Kontraktowanie usług:

Na czym polega?

Jest to najbardziej dojrzała forma współdziałania samorządu terytorialnego z organizacjami społecznymi. Polega ona na przekazaniu przez władze publiczne swoich ustawowych kompetencji i zadań oraz związanych z nimi środków finansowych organizacjom społecznym. Wyboru organizacji społecznych do realizacji zadań powierzanych przez samorząd terytorialny dokonuje się w oparciu o procedury zamówień publicznych.

Jakie są jego zalety?

Do zalet tego systemu zaliczyć należy przede wszystkim wysoki poziom usług świadczonych przez organizacje społeczne i ich profesjonalizację. Ponadto jest to najbardziej dojrzała forma stwarzania podstaw finansowych dla działań organizacji społecznych.

Jakie są jego ograniczenia?

Obowiązujące obecnie procedury przetargowe dyskryminują organizacje społeczne w ubieganiu się o kontrakty na realizację ustawowych zadań samorządu (np. konieczność realizacji zadań w postaci działalności gospodarczej, co jest sprzeczne z zasadą działań niektórych organizacji, a w przypadku np. fundacji jest wręcz sprzeczne z prawem). Innego rodzaju utrudnieniem w procesie kontraktowania usług publicznych z organizacjami społecznymi jest niewłaściwe stosowanie procedur zamówień publicznych (np. ustawienie przez zamawiającego warunków przetargu w taki sposób, że kryterium ceny w ofercie opieki na umyślowo chorymi stanowi 70%, a kryterium jakości 10% punktacji).

Obserwacja praktycznych wyników dotychczas stosowanych rozwiązań w ramach opisanych powyżej modeli skłania do wniosku, że dla podniesienia efektów współdziałania samorządu terytorialnego i organizacji społecznych konieczne jest zastosowanie zintegrowanego podejścia, polegającego na stworzeniu jednego systemu uwzględniającego rozwiązania każdego z wyżej wymienionych modeli.

WAŻNE !**Rozwiązanie takie (system mieszany) oparte byłyby o następujące elementy:**

- ☛ system grantowy (wspieranie finansowe projektów najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia władz lokalnych);
- ☛ system kontraktowy (oparty o zasadę ekwiwalentności świadczeń i stosowany jedynie dla dobrze wyodrębnionych zadań o określonych standardach i rozwiniętym rynku dostawców dóbr i usług) (Załącznik nr 2);
- ☛ system projektów skonsolidowanych (możliwość wspólnego występowania o środki, konsorcjum organizacji wspólnie i komplementarnie pracujących na rzecz rozwiązania danego projektu;
- ☛ system wsparcia infrastruktury społecznej (celem nie jest konkurowanie o środki między organizacjami, ale wspieranie ich i podnoszenie ich szans na dostęp do środków) (Organizacje 1999).

Rozdział IV

W Y B R A N E A S P E K T Y

M A R K E T I N G U

T E R Y T O R I A L N E G O

Wprowadzenie

Intencją niniejszego rozdziału jest przybliżenie pojęcia „**marketingu terytorialnego**”, próba adaptacji terminu marketing (znanego z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem) na sferę sektora publicznego z uwzględnieniem specyfiki jednostek administracji publicznej i przedsięwzięć publicznych oraz innych instytucji nie nastawionych na zysk (*non profit*).

Jednocześnie należy zaznaczyć, że niniejszy rozdział nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych z tym tematem. Ze względu na charakter niniejszego opracowania skoncentrowano się na pewnym aspekcie marketingu jakim jest proces komunikacji organizacji z rynkiem zwany promocją oraz jej poszczególnych technikach takich jak: reklama, *public relations*, sprzedaż osobista i promocja sprzedaży. Dużo uwagi poświęcono *public relations* i ich narzędziom, bowiem w przypadku jednostek administracji terytorialnej tworzenie wizerunku publicznego powinno znajdować się na pierwszym miejscu wśród działań promocyjnych. *Public relations* powinny stosować wszystkie instytucje spełniające zadania publiczne.

Zarządzając społecznością lokalną (gminą, miastem, powiatem, regionem) należy dążyć do podnoszenia efektywności realizowanych zadań publicznych i zaspokojenia potrzeb klientów w możliwie najlepszy sposób. Jednostki administracji publicznej muszą uwzględniać wymogi rynku – potrzeby i preferencje nabywców, a więc wprowadzać elementy marketingu, takie jak: badania rynku oraz instrumenty *marketing mix*.

Na podstawie obserwacji można stwierdzić, że gminy są świadome konieczności działań marketingowych, jednak nie wykorzystują wszystkich możliwych narzędzi. Główną barierą stosowania marketingu terytorialnego jest jego niezajomość. Ciągle dla wielu osób marketing terytorialny jest mało zrozumiały i utożsamiany tylko i wyłącznie z reklamą.

4.1. Marketing w samorządzie terytorialnym

4.1.1. Istota marketingu

Z wielu definicji⁶ marketingu przytoczymy za Ph. Kotlerem, iż:

Marketing jest *procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów* (Kotler 1994, s. 6).

 **WAŻNE !**

6. Zmiany definicji marketingu następowały wraz ze zmianą obszaru zainteresowania tej dyscypliny. Początkowo marketing oparto na wymianie dóbr materialnych i usług zaspokajających potrzeby konsumpcyjne. Z czasem rozszerzano obszar zainteresowania marketingu o działalność pozagospodarczą. Ostatnio w coraz większym stopniu staje się przedmiotem rosnącego zainteresowania nie tylko organizacji sektora biznesu, ale i poza nim (m.in. organizacji nie nastawionych na zysk). Na zmianę definicji wpłynęło też to, iż punkt ciężkości działań marketingowych został przesunięty z interesów producentów na interesy konsumentów.

Innymi słowy można powiedzieć, iż marketing polega na dostarczaniu właściwych towarów i usług właściwym ludziom, we właściwych miejscach, o właściwym czasie, po właściwej cenie i przy użyciu właściwych środków komunikacji.

Charakterystyczną cechą marketingu jest spojrzenie na konsumenta (klientów) i skoncentrowanie się na jego potrzebach. Koncepcja marketingowa opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów organizacji, leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych i dążeniu do zaspokojenia tych potrzeb w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż czyni to konkurencja. Marketing musi być skoncentrowany na odkrywaniu (identyfikacji) potrzeb i pragnień potencjalnych klientów.

Marketing społeczny

Zgodnie z koncepcją **marketingu społecznego**, zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podnoszeniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa (Kotler 1994, s. 26).

Sens marketingu społecznego tkwi w tym, że organizacja powinna identyfikować i zaspokajać potrzeby konsumentów w taki sposób, aby przyczynić się również do dobra ogólnospołecznego. Wymaga to wyważenia trzech elementów polityki marketingowej:

- ☛ zysku organizacji;
- ☛ zaspokojenia wymagań klientów;
- ☛ interesu publicznego.

4.1.2. Marketing terytorialny

Marketing terytorialny jest względnie nową i mało rozwiniętą dziedziną. W literaturze przedmiotu zamiennie stosuje się różne określenia marketingu terytorialnego, między innymi: marketing usług publicznych, marketing usług terytorialnych, marketing miasta, marketing miejsca, marketing komunalny.

Punktem wyjścia powstania marketingu terytorialnego było przekonanie, że ogólne zasady marketingowe są takie same dla towarów i usług oraz że koncepcje sprawdzone w zarządzaniu przedsiębiorstwem można przełożyć i z powodzeniem stosować w sektorze publicznym, w sferze zarządzania społecznością lokalną. Zarządzając społecznością lokalną (gminą, miastem, powiatem, regionem), także należy dążyć do podnoszenia efektywności działań (zadań publicznych). Do możliwie najlepszego zaspokojenia potrzeb, a co za tym idzie do redukcji luki pomiędzy oczekiwaniami klientów a sposobem ich zaspokojenia.

Przytoczymy za A. Szromnikiem (Szromnik 1996), iż:

WAŻNE !



Marketing terytorialny jest celową i systematyczną działalnością administracji samorządowej zmierzającej poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokojenia potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej.

W praktyce działania marketingowe w ramach określonej jednostki terytorialnej mają na celu wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się wewnętrznych i zewnętrznych jednostek, poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów.

Podmiotami marketingu terytorialnego są organy administracji samorządowej, przedsiębiorstwa komunalne, firmy prywatne działająca na zlecenie władz samorządowych lub też specjalnie powołane instytucje (agencje, stowarzyszenia) realizujące w imieniu władz samorządowych usługi publiczne na rzecz mieszkańców. Przedmiotem zaś są różne usługi organów administracji.

Nadrzędnym celem samorządu terytorialnego jest zabezpieczenie bytu mieszkańców i zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej. Marketingowa koncepcja funkcjonowania jednostek administracji terytorialnej (gmin, miast, powiatów, regionów) polega na traktowaniu podmiotów znajdujących się na rynku wewnętrznym jako specyficznego rodzaju klientów, o których należy zabięgać. W przypadku niezaspokojenia ich potrzeb i pragnień mogą oni zmienić np. swoje miejsce zamieszkania. W podejściu marketingowym, zasadnicze znaczenie ma dokładne rozpoznanie potrzeb segmentów docelowych marketingu terytorialnego i dostosowaniu do nich ofert.

Należy także zwrócić uwagę na rolę czynnika politycznego w marketingu terytorialnym. Władze gminy odpowiadają przed swoimi wyborcami. Muszą więc w możliwie najpełniejszy sposób zaspokajać potrzeby społeczności lokalnej i zyskać jej aprobatę dla realizacji określonych programów publicznych, których celem jest rozwiązywanie problemów i zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej. W przeciwnym razie trudno im będzie uzyskać reelekcję.

Marketing terytorialny koncentruje się na polityce i strategii komunikowania się jednostki administracji terytorialnej ze swym otoczeniem czy wręcz przyciąganiu potencjalnych inwestorów lub klientów (nie można go jednak zawężyć tylko i wyłącznie do sfery zastosowania technik komunikacji).

4.1.3. Segmenty docelowe marketingu terytorialnego

Aby jednostka administracji terytorialnej mogła skutecznie prowadzić działania w zakresie marketingu, musi określić docelowe segmenty działań marketingowych, tj. zidentyfikować grupy adresatów (odbiorców) oferty marketingowej.

W marketingu terytorialnym grup adresatów jest bardzo wiele. Zasadniczo można podzielić je na dwie kategorie (Domański 1997):

- ☛ rynki wewnętrzne, czyli rynki w granicach danej społeczności lokalnej;
- ☛ rynki zewnętrzne, czyli rynki poza granicami społeczności lokalnej.

Adresaci znajdujący się na rynku wewnętrznym – to mieszkańcy określonego terytorium, lokalni przedsiębiorcy i właściciele gospodarstw, personel pracujący w urzędach administracji publicznej i instytucjach użyteczności publicznej, funkcjonujące na tym obszarze instytucje oraz stowarzyszenia, organizacje i grupy opiniotwórcze. Poprzez fakt stałego zamieszkania lub pracy w danej jednostce terytorialnej są niejako „zmuszeni” do korzystania z lokalnej oferty i na bieżąco oceniają swój stopień zadowolenia.

Jednakże mieszkańcy danego terytorium nie mogą być traktowani jako „jednorodna masa”. Można ich podzielić na trzy podgrupy:

Segmenty docelowe marketingu terytorialnego

- ☛ pierwszą stanowią osoby mocno związane z miejscem swojego zamieszkania, mało mobilne (głównie ludzie starsi i słabiej wykształceni);
- ☛ drugą stanowią osoby, które przy dokonywaniu swoich wyborów kierują się oceną atrakcyjności oferty marketingu terytorialnego. Oceniają stan bieżący i możliwości życia i rozwoju w granicach danej społeczności lokalnej. Do tej grupy należą głównie osoby młode, dobrze wykształcone, szukające atrakcyjnego miejsca pracy i życia. Podmioty na rynku zewnętrznym są z reguły zainteresowane ich przyciągnięciem;
- ☛ trzecią stanowią tzw. liderzy lokalni. Jest to grupa mało liczna, ale bardzo ważna, gdyż mają oni duży wpływ na kształtowanie opinii. Sukces wielu działań podejmowanych przez władze samorządowe zależy w dużej mierze od ich poparcia.

Adresaci znajdujących się na rynku zewnętrznym – to potencjalni klienci oferty marketingu terytorialnego. Jest to liczniejsza grupa i także bardzo silnie zróżnicowana. Wyróżnić tu można:

- ☛ inwestorów krajowych i zagranicznych, przedsiębiorstwa szukające nowych obszarów działania;
- ☛ banki i inne podmioty rynku finansowego;
- ☛ turystów, i inne osoby odwiedzające daną jednostkę terytorialną;
- ☛ organizacje społeczne, polityczne, gospodarcze i pomocowe;
- ☛ osoby poszukujące nowych miejsc pracy i zamieszkania.

Potrzeby każdej z wyżej potencjalnych odbiorców bardzo się między sobą różnią. Inne są też ich oczekiwania względem danej jednostki terytorialnej. Tak np. mieszkańcy mogą oczekiwać spokoju i wygodnych warunków życia, natomiast inwestorzy zwracać będą uwagę na tanią siłę roboczą, dostępność komunikacyjną itp.

4.1.4. Marketing wewnętrzny i zewnętrzny

Działania marketingowe jednostek administracji publicznej są zorientowane na wybrane rynki docelowe. Tradycyjnie przyjęto dzielić marketing terytorialny na marketing wewnętrzny i marketing zewnętrzny.

W **marketingu wewnętrznym** można wyróżnić:

- ☛ działania ukierunkowane na pracowników urzędu danej jednostki terytorialnej (urzędu gminy, starostwa powiatowego, urzędu marszałkowskiego), których celem jest kształtowanie właściwych relacji i zachowań pomiędzy pracownikami urzędu a mieszkańcami (klientami, interesantami) oraz właściwe funkcjonowanie urzędu. Celem marketingowego oddziaływania na pracowników powinno być także wykształcenie pozytywnego stosunku do klienta i osobistej odpowiedzialności za wykonywanie czynności usługowej;

☛ działania ukierunkowane na mieszkańców danej jednostki terytorialnej, których celem jest zwiększenie zaangażowania mieszkańców danej jednostki terytorialnej w sprawy gminy (powiatu, regionu), uzyskanie poparcia dla wprowadzanych programów publicznych i rozwiązywania problemów lokalnych, tworzenie klimatu współdziałania.

Natomiast celem działań **marketingu zewnętrznego** jest pozyskanie nowych osób, firm i organizacji nie zlokalizowanych w ramach danej jednostki terytorialnej jako potencjalnych inwestorów, turystów i odbiorców innych usług.

4.1.5. Charakterystyka narzędzi marketingu terytorialnego – kompozycja marketing mix

Marketing terytorialny opiera się na podobnym arsenale środków i narzędzi, jakie są stosowane w „klasycznym” marketingu. Kompozycję narzędzi marketingowych zwykło się określać terminem marketing mix.

Kompozycja marketing mix sformułowana przez E. Jerome’a McCarthy’ego jest jedną z najbardziej uniwersalnych koncepcji jakie stworzono w ramach marketingu.

Marketing mix to zestaw instrumentów oddziaływania na rynek w celu osiągnięcia zaplanowanych celów marketingowych, dostosowanych do specyficznych potrzeb nabywców.

 **WAŻNE !**

Marketing mix tworzą 4 grupy instrumentów:

- ☞ **Produkt** – oferowane dobro materialne lub usługa, która ma zaspokoić potrzeby konsumenta.
- ☞ **Cena** – wysokość pobieranej ceny (wartość, za którą wymieniany jest dany produkt) oraz warunki sprzedaży (zawierania kontraktu), np. ulgi podatkowe, opłaty dodatkowe.
- ☞ **Promocja** – system komunikacji organizacji z otoczeniem.
- ☞ **Dystrybucja** – sposób dostarczenia produktu do rąk konsumenta, kanały dystrybucji i logistyka związana z udostępnianiem przez organizację jej produktów i usług.

Instrumenty marketing mix

Zespół instrumentów marketing-mix tradycyjnie określa się jako „**4 P**” o pierwszych liter angielskich słów: *product* – produkt, *price* – cena, *promotion* – promocja, *place* – dystrybucja.

Każda jednostka administracji terytorialnej kształtuje własną kompozycję narzędzi marketingowych. O sukcesie ich zastosowania decyduje spójność i nie preferowanie żadnych instrumentów (np. nie nadużywanie działań reklamowych w promocji).

W przypadku marketingu terytorialnego najbardziej złożoną grupą instrumentów jest **produkt**.

Przy jego definiowaniu należy wziąć pod uwagę specyficzny zakres działalności samorządu terytorialnego i instytucji użyteczności publicznej działających w ramach danej jednostki terytorialnej. Zadaniem sektora publicznego jest świadczenie usług na rzecz danej społeczności lokalnej przez jednostki sektora publicznego, między innymi: szkoły, przedszkola, placówki służby zdrowia, placówki opiekuńcze, domy pomocy społecznej i inne. Oferta władz samorządowych, czyli zakres produktów i usług oferowanych przez samorząd terytorialny jest rozbudowany.

Część produktów i usług oferowanych przez samorząd terytorialny jest świadczona w sposób nieodpłatny. Korzyścią z oferowania produktu jest rozwój danej jednostki terytorialnej, zwiększenie jej bazy dochodowej, jak również dochody mieszkańców i podmiotów gospodarczych. Zyskiem jest stan zabezpieczenia bytu mieszkańców.

Jednostka administracji publicznej jako całość jest specyficznym produktem. Na jakość tego produktu wpływa stan zagospodarowania przestrzennego, infrastruktury technicznej, komunalnej i społecznej itp. Elementem tego produktu jest także *image* (wizerunek) danej jednostki terytorialnej, lokalny klimat kulturowy, przedsiębiorczość mieszkańców. Ze społecznością lokalną może kojarzyć się także określony system wartości takich jak: otwartość, pozytywne nastawienie, gościnność.

Warto zwrócić uwagę na specyfikę usług publicznych. Ich najbardziej charakterystyczne cechy to:

- ☛ niematerialność – usługi publiczne są w większości przypadków nie związane z wytwarzaniem dóbr materialnych, nie można ich „spróbować” przed dokonaniem zakupu;
- ☛ różnorodność (zmiennność, niespójność) – usługi publiczne są niejednolite, niestandardowe i urozmaicone. Jakość tych usług często zależy od osoby, która je świadczy;
- ☛ nierozdzielność – usługi publiczne są świadczone przez usługodawcę i jednocześnie konsumowane przez klienta;
- ☛ nietrwałość – nie ma możliwości magazynowania usług publicznych.

W przypadku usług tego rodzaju elementy marketing-mix zwiększa się o 3 dodatkowe elementy:

- ☛ ludzi;
- ☛ procesy;
- ☛ obsługę klientów.

Ludzie (pracownicy, personel urzędu) są coraz ważniejszym czynnikiem różnicującym jakość usług – tworzą korzyść dodatkową i są źródłem przewagi konkurencyjnej. To oni pozostają w stałym kontakcie z nabywcami dóbr i usług. Są bardzo ważni zarówno w wytwarzaniu jak i świadczeniu usług. Od pracowników zależy nie tylko ich jakość, ale także w dużym stopniu ogólny obraz instytucji.

Znaczenie ma wiedza i doświadczenie pracowników, sprawność działania, ale również kompetencje interpersonalne, uczciwość, wiarygodność i otwartość na problemy społeczeństwa.

Ze względu na znaczenie pracowników w procesie świadczenia usług publicznych ogromne znaczenie ma ich dobór, przygotowanie i szkolenie.

Procesy – wszystkie procedury, mechanizmy, czynności związane z kontaktami z klientami i samodzielność personelu. Szczególne znaczenie ma tu: szybkość działania i sprawność organizacyjna, osobiste zaangażowanie pracowników, chęć służenia pomocą.

Obsługa klienta ma bodaj największy wpływ na kształtowanie opinii klienta o organizacji (urzędzie) i oferowanych przez nią usługach. Systematycznie wzrastają wymagania klientów żądających usług wysokiej jakości, co wpływa na konieczność budowania ściślejszej i trwalszej więzi z klientem. Na jakość obsługi klienta wpływa: krótki czas realizacji czynności obsługi, unikanie sytuacji konfliktowych (bezsstresowa obsługa), tworzenie atmosfery zaufania.

W celu poprawy obsługi klienta, i zgodnie z zasadą budowania administracji przyjaznej dla społeczeństwa, w wielu urzędach tworzy się biura obsługi interesanta.

4.2. Promocja jako instrument marketingu terytorialnego

4.2.1. Pojęcie i istota promocji

4.2.1.1. Definicja promocji i istota kampanii promocyjnej jednostek administracji terytorialnej

Promocją jest każdy sposób komunikowania się organizacji (firmy) z jej rynkowym otoczeniem, wykorzystywany w celu udzielenia informacji, namowy lub przypomnienia, a dotyczący – usługi, osoby wykonawcy lub organizacji (firmy) (Rogoziński 1998, s. 146).

 **WAŻNE !**

Kampania promocyjna jest jednym z działań jakie mają doprowadzić do rozwoju gospodarczego jednostki administracji terytorialnej. Powinna być także ściśle powiązana ze strategią rozwoju danej jednostki terytorialnej, tj. jej wizją rozwoju i celami strategicznymi.

Jednostki administracji terytorialnej podejmują różnorodne działania promocyjne. Celem tych działań jest zazwyczaj zwiększenie zainteresowania daną jednostką administracji terytorialnej lub utrzymanie atrakcyjnego wizerunku na zewnątrz, zaprezentowanie produktu marketingowego danej jednostki terytorialnej, w celu zachęcenia potencjalnych inwestorów, turystów oraz innych grup docelowych do skorzystania z oferty. Władze gminy czy powiatu prowadzą zazwyczaj działania promocyjne w przypadku posiadania znacznej liczby wolnych gruntów lub obiektów oraz z powodu wysokiego bezrobocia.

Kampania promocyjna może być skierowana do wewnątrz lub na zewnątrz danej jednostki terytorialnej:

- ☛ kampania skierowana do wewnątrz służy zazwyczaj zwiększeniu poczucia własnej tożsamości, informuje o działaniach, realizowanych programach oraz o planach, kształtuje opinię społeczną, ma na celu uzyskanie akceptacji i przychylności dla działań podejmowanych przez daną jednostkę terytorialną;

- ☛ natomiast kampania promocyjna skierowana na zewnątrz służy z reguły zbudowaniu i podtrzymaniu pozytywnego wizerunku danej jednostki terytorialnej, dostarczeniu informacji i rozpowszechnieniu wiedzy o niej oraz nawiązaniu dialogu z wybranymi grupami docelowymi, pobudzeniu zainteresowania i przyciągnięciu potencjalnych inwestorów i turystów.

Każda kampania promocyjna musi być dobrze zaplanowana i profesjonalnie zrealizowana z wykorzystaniem odpowiednich metod i instrumentów promocji. Ze względu na fakt, iż nie wszystkie gminy potrafią samodzielnie opracować kampanię promocyjną i nie wszystkie na to stać, jedynym rozwiązaniem jest współpraca kilku gmin lub powiatów w celu prowadzenia wspólnej kampanii. W przypadku niektórych dziedzin jak np. turystyka tylko kampania większego obszaru może przynieść spodziewane efekty. Bowiem tylko niektóre duże miasta i to bardzo atrakcyjne turystycznie są w stanie przyciągnąć turystów i mogą zdecydować się na samodzielną kampanię promocyjną.

Ponieważ profesjonalne przygotowanie kampanii promocyjnej wymaga także dużej wiedzy i ogromu pracy, znacznie lepiej zlecić opracowanie jej koncepcji wyspecjalizowanej firmie marketingowej (agencji reklamowej).

Promocję można prowadzić na wiele rozmaitych sposobów i z wykorzystaniem różnorodnych instrumentów.

Wśród działań promocyjnych można wyróżnić:

- ☛ promocję całej jednostki terytorialnej (miasta, gminy, powiatu, województwa) jako całości – jako specyficznego dobra;
- ☛ promocję poszczególnych sfer funkcjonowania danej jednostki terytorialnej, np.: usług kulturalnych, ochrony zdrowia, walorów turystycznych;
- ☛ promocję gospodarczą, obejmującą oferty inwestycyjne.

4.2.1.2. Wewnętrzne i zewnętrzne funkcje promocji

Celem promocji w marketingu terytorialnym jest zwrócenie uwagi na cechy indywidualne wyróżniające daną jednostkę administracyjną.

Ogólnie można wyróżnić trzy funkcje promocji (Altkorn 1998, s. 286):

- ☛ funkcję informacyjną;
- ☛ funkcję pobudzającą;
- ☛ funkcję konkurencyjną.

Funkcja informacyjna polega na dostarczeniu obecnym i potencjalnym nabywcom dóbr i usług niezbędnych informacji o danej organizacji, jej działalności lub wytwarzanych przez tą organizację dobrach i usługach. Jest szczególnie

ważne przy wprowadzeniu nowych produktów lub usług, aby poinformować klientów o ich właściwościach, funkcjach, możliwościach zastosowania itp.

Celem funkcji pobudzającej jest wpłynięcie na określone zachowanie nabywców lub wywołanie zamierzonych postaw, a więc dostarczenie właściwych przesłanek (racjonalnych i emocjonalnych) do skorzystania z oferty danej jednostki terytorialnej. Promocja wykorzystuje nie tylko obiektywną informację, ale także informację „wyprofilowaną” zgodnie z interesem organizacji.

Funkcja konkurencyjna polega na stworzeniu zestawu pozacenowych instrumentów rywalizacji na rynku. Polega na wyborze atrakcyjnych instrumentów promocji, posiadających siłę przebicia oraz wywołujących zakłócenia programów promocyjnych emitowanych przez konkurencję.

4.2.2. Elementy i instrumenty promocji

Promocja – zwana również polityką komunikacji organizacji z rynkiem – składa się z następujących elementów:

- ☛ reklamy;
- ☛ sprzedaży osobistej;
- ☛ *public relations*;
- ☛ promocji sprzedaży (promocja dodatkowa).

Wyżej wymienione elementy promocji tworzą kompozycję *promotion mix*, czyli marketingową kompozycję instrumentów promocyjnych skierowanych do aktualnych i potencjalnych nabywców dóbr i usług.

Wszystkie wyżej wymienione elementy promocji można z całą pewnością wykorzystać w marketingu terytorialnym. **Gminę, miasto, powiat czy region można wypromować tymi samymi środkami jakie wykorzystują firmy w promocji swych wyrobów.**

4.2.2.1. Reklama

Najbardziej popularnym narzędziem komunikacji organizacji z otoczeniem jest reklama. Rozumiana jest ona jako bezosobowa i płatna forma przekazywania informacji (komunikacji marketingowej) – na temat organizacji, produktu, usługi lub idei – adresowanej przez nadawcę do masowego odbiorcy.

Celem reklamy jest wzbudzenie zainteresowania daną jednostką terytorialną oraz pragnienia zapoznania się z nią bliżej, informowanie i ukazywanie walorów danego produktu marketingu terytorialnego oraz pobudzanie chęci posiadania go, a także kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji.

Istnieje wiele form reklamy i wiele różnych jej klasyfikacji. Reklamę można podzielić według następujących kryteriów:

- ☛ z punktu widzenia obszarów, na które jest skierowana;
- ☛ z punktu widzenia celu;
- ☛ z punktu widzenia przedmiotu;
- ☛ z punktu widzenia rozplanowania emisji w czasie;

Elementy promocji

- ☛ z punktu widzenia sposobu finansowania;
- ☛ z punktu widzenia środków przekazu (wykorzystanego medium).

Z punktu widzenia **obszarów**, na które reklama jest skierowana wyróżniamy:

- ☛ reklamę wewnętrzną – skierowana do wnętrza danej jednostki terytorialnej, przede wszystkim do mieszkańców i działających na danym terenie podmiotów;
- ☛ reklamę zewnętrzną – nakierowana na podmioty działające poza daną jednostką terytorialną.

Ze względu na **cel** można wyróżnić:

- ☛ reklamę informującą – stosuje się ją, aby zwrócić uwagę na dany produkt lub usługę. Celem tej formy reklamy jest poinformowanie klientów rynku docelowego o danym produkcie, o jego cechach wyróżniających;
- ☛ reklamę perswazyjną (zachęcającą), która kładzie nacisk na specyficzne cechy danego produktu (lub usługi) i korzyści z nich wypływające. Ma nakłonić klientów do wyboru tego produktu a nie konkurenta (poprzez porównanie). Warto zwrócić uwagę, że zgodnie z postanowieniami ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji⁷ reklama porównawcza jest zakazana;
- ☛ reklamę przypominającą – celem tej reklamy jest zwiększenie wiedzy konsumentów o danym produkcie. Jest ona stosowana w przypadku produktów, które mają dobrą pozycję na rynku. Ma na celu także utrwalenie pozytywnego wyobrażenia o organizacji, produkcie lub usłudze.

Każda reklama składa się w zasadzie z elementów informacyjnych jak i perswazyjnych. Różne jest tylko rozłożenie akcentów.

Typy reklam ze względu na **przedmiot reklamy** to:

- ☛ reklama produktu – koncentruje się na sprzedaży produktu lub usługi, akcentuje jego cechy i korzyści wypływające z posiadania dobra lub konsumowania usługi;
- ☛ reklama organizacji – koncentruje się na wytworzeniu pozytywnego wizerunku danej instytucji (informuje o organizacji i o zakresie jej działalności, prezentuje stanowisko jej władz w danej sprawie).

Ze względu na rozplanowanie **emisji w czasie** wyróżniamy:

- ☛ reklamę prowadzoną w sposób ciągły przez cały rok;
- ☛ reklamę pojawiającą się cyklicznie w pewnych odstępach czasu, w zależności od zmian zainteresowania. Emitowana jest częściej w przypadku spadku zainteresowania danym produktem lub usługą.

7. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. z 1993 r. Nr 47, poz. 211).

Z punktu widzenia **sposobu finansowania** wyróżniamy:

- ☛ reklamę indywidualną – koszty reklamy w całości obciążają daną organizację;
- ☛ reklamę zespołową – koszty rozkładają się na kilka organizacji, które prowadzą wspólną promocję.

Typy reklamy ze względu na **medium** to:

- ☛ reklama telewizyjna;
- ☛ reklama radiowa;
- ☛ reklama prasowa;
- ☛ reklama pocztowa;
- ☛ reklama uliczna.

Biorąc pod uwagę, że koszty reklamy w mediach są bardzo wysokie, decydujące znaczenie ma wybór: właściwego medium (decyzja gdzie umieścić reklamę), sposobu przekazu oraz częstotliwości emitowania przekazu reklamowego.

Na wybór form i środków reklamy wpływa:

- ☛ rodzaj rynku docelowego (jego wielkość i charakter);
- ☛ rodzaj reklamowanego produktu;
- ☛ zasięg oddziaływania mediów;
- ☛ środki finansowe jakie można przeznaczyć na reklamę;
- ☛ czas uruchomienia reklamy.

Media reklamowe to:

Media reklamowe

☛ **Telewizja:**

Wśród mediów ma największą siłę przebicia. Informacje przekazuje za pomocą obrazu i dźwięku jednocześnie. Wadą reklamy telewizyjnej jest wysoki koszt i krótki czas emisji, długi czas produkcji oraz niepewność czy trafia ona do odpowiednich segmentów odbiorców.

☛ **Radio:**

Trafia na odpowiednie segmenty rynku (do określonych grup słuchaczy), przemawia tylko za pomocą dźwięku, nie może być jednak zastosowana do reklamy wszystkich produktów. Zasięg reklamy radiowej jest zróżnicowany w zależności od rodzaju stacji (może być lokalny, regionalny, krajowy lub międzynarodowy).

☛ **Prasa:**

Zaletami reklamy prasowej są – szeroki odbiór i duża częstotliwość przekazu, szybkość zamieszczania, możliwość przekazania znacznego zasobu informacji. Jednakże nadmierna ilość reklam w prasie wywołuje brak zainteresowania nimi.

Prasę można podzielić na:

- ☛ czasopisma – w ten sposób można trafić do wąskich segmentów rynku, ale koszt reklam w czasopismach krajowych jest wysoki;
- ☛ gazety – mają duży zasięg i dlatego to ważne lokalne medium reklamy. Gazety wydawane są codziennie, reklamy mogą więc dotyczyć bieżących wydarzeń. Najczęściej wykorzystywaną formą reklamy prasowej są ogłoszenia prasowe (formą ogłoszeń są wkładki lub dodatki ogłoszeniowe).

☞ **Poczta:**

W ostatnich latach rośnie znaczenie reklamy pocztowej (zwanej czasem reklamą bezpośrednią). Często stosowana jest ona w kombinacji z innymi mediami.

Reklama pocztowa ma wiele zalet i jest idealnym środkiem promocji terytorialnej, bowiem:

- ☛ nie wymaga znacznych nakładów finansowych i jest znacznie tańsza w porównaniu z innymi formami promocji (reklama klasyczna). Dlatego może być realizowana samodzielnie przez małe jednostki terytorialne posiadające ograniczone zasoby finansowe;
- ☛ umożliwia bezpośrednie zwrócenie się do grup docelowych;
- ☛ za jej pomocą można przesłać różne treści (informacje ogólne, konkretne oferty inwestycyjne itp.). Do listu można dołączyć materiały informacyjne, ale ich ilość nie może być zbyt duża, aby nie przytłoczyć nimi odbiorcy;
- ☛ w przypadku większej ilości materiałów informacyjnych powinny się one znajdować w specjalnej tezcze.

☞ **Reklama zewnętrzna (*outdoor*)** czy inaczej reklama uliczna

Jedną z form tej reklamy jest reklama na tzw. billboardach, którą charakteryzuje duża widoczność (stanowi wzmacniający element komunikacji). Koszt takiej reklamy jest niski, ale duże znaczenie ma lokalizacja reklamy (w punktach dużego ruchu, „przepływu grup docelowych”). Pojawiają się też reklamy mobilne np. na taksówkach, na zewnątrz i wewnątrz autobusów czy tramwajów.

☞ **Inne media:**

- ☛ reklama kinowa – podobna do reklamy telewizyjnej, ale mająca znacznie mniejszy zasięg odbiorców;
- ☛ środki audiowizualne (np: kasety magnetowidowa i płyty kompaktowe CD-ROM) – przemawiają do odbiorcy za pomocą obrazu i dźwięku, ale wymagają specjalnego wyposażenia takiego jak magnetowid czy stacja dysków CD-ROM w komputerze. Ze względu na szybko rozwijające się techniki komputerowe płyty kompaktowe CD-ROM cieszą się coraz większą popularnością;
- ☛ nowe interaktywne środki komunikacji – Internet.

Materiały promocyjne

Materiały promocyjne – ich celem jest zwrócenie uwagi danego segmentu rynku (potencjalnych klientów) na pewną cechy charakterystyczne, zalety oferowanego produktu. Najczęściej są nimi:

- ☛ ilustrowane broszury, które są znacznie tańsze niż reklama prasowa i mogą przekazać znaczny zasób informacji;
- ☛ książki prezentujące dany teren;
- ☛ filmy promocyjne;
- ☛ plany (gminy, regionu, obszaru turystycznego);
- ☛ wszelkie pamiątki z logo, herbem czy nazwą miejscowości;
- ☛ kartki pocztowe.

Wszystkie materiały promocyjne powinny być przygotowane profesjonalnie. Atrakcyjna szata graficzna drukowanych materiałów powinna skłaniać do zapoznania się z nimi. Powinny być one co jakiś czas aktualizowane. Część materiałów promocyjnych ma charakter uniwersalny, jednak część musi być opracowywana z uwzględnieniem pewnych specyficznych potrzeb czytelnika (np. turysty czy inwestora).

4.2.2.2. Sprzedaż osobista

Sprzedaż osobista jest ważnym elementem tworzącym promotion-mix i ma szczególne znaczenie w przypadku usług. Polega ona na prezentowaniu oferty danej organizacji za pomocą bezpośrednich kontaktów sprzedawców z nabywcami (oddziaływanie na indywidualną bądź grupową decyzję zakupu) w celu zawarcia transakcji.

W sprzedaży osobistej szczególne znaczenie ma sprzedawca – jego wiedza (na temat produktu/usługi oraz preferencjach nabywców i motywach zakupu), osobowość, postawa, umiejętności nawiązywania kontaktów i prowadzenia negocjacji, ale również wygląd i zaangażowanie w stosunku do klienta. Od sprzedawcy zależy poziom osiągniętych zysków.

Sprzedaż osobista zakłada dwukierunkowy przepływ informacji między sprzedawcą a nabywcą i ma na celu wpłynięcie na decyzję nabywcy. Czasami sprzedaż bezpośrednia ma miejsce podczas rozmowy telefonicznej lub za pomocą poczty elektronicznej.

Proces sprzedaży osobistej składa się z następujących etapów:

- ☛ sprzedaż osobistą rozpoczyna wybór potencjalnych nabywców/klientów, tj. selekcja potencjalnych klientów, czyli osób lub organizacji zainteresowanych zakupem dobra lub usługi. Wyszukiwanie potencjalnych klientów przeprowadza się na różne sposoby: na targach, spotkaniach, konferencjach lub poprzez tzw. werbowanie losowe (np. przez telefon lub osobiście);
- ☛ w trakcie wstępnych kontaktów sprzedawca zdobywa dalsze informacje na temat potencjalnego nabywcy (kim jest klient, czego oczekuje) i podejmuje decyzję o wyborze najlepszej metody kontaktów osobistych. W przypadku produktów inwestycyjnych w tej fazie określa się kryteria zakupu;
- ☛ następnie następuje pierwsze spotkanie między sprzedawcą a klientem. Bardzo ważne jest pierwsze wrażenie i wzbudzenie zainteresowanie klienta. Buduje to podstawę do dalszej prezentacji i współpracy;

Etapy sprzedaży osobistej

- ☛ prezentacja jest podstawą zdobywania zamówień w procesie sprzedaży. Jej celem jest usunięcie wątpliwości klienta. W prezentacji najważniejsza jest informacja przedstawiona w usystematyzowany sposób, (szczegóły dotyczące przygotowania formy i treści prezentacji przedstawiono w rozdziale V);
- ☛ negocjacje i ustalenie warunków kontraktu (szczegóły dotyczące faz negocjacji i przygotowania się do negocjacji przedstawiono także w rozdziale V);
- ☛ po fazie negocjacji następuje zawarcie kontraktu;
- ☛ ostatnim etapem procesu sprzedaży jest postępowanie posprzedażowe – upewnienie się, że produkt został właściwie dostarczony, zgłoszenie gotowości do dalszej współpracy i monitorowanie użytkowania produktu przez nabywcę.

Ta forma promocji wykorzystywana jest przez samorzady głównie przy sprzedaży dóbr inwestycyjnych.

4.2.2.3. *Public relations*

Public relations – forma zarządzania informacją, mająca na celu wywarcie wpływu na uczucia, opinie lub przekonania opinii publicznej wobec danej organizacji i jej działań, jak również stworzenie jej atrakcyjnego wizerunku.

Główną metodą *public relations* jest komunikowanie się oraz budowanie i utrwalanie dobrych relacji organizacji z jej otoczeniem. W przypadku jednostki administracji terytorialnej *public relations* znajduje się na pierwszym miejscu wśród działań promocyjnych. Dlatego też tej formie promocji poświęcony zostanie następny podrozdział.

4.2.2.4. Promocja sprzedaży

Promocja sprzedaży (ang. *sales promotion*) zwana także czasem promocją dodatkową, obejmuje zespół środków mających na celu zwiększenie zainteresowania nabywców kupnem określonego produktu (towaru bądź usługi), a także podwyższających jego atrakcyjność oraz skłonność nabywców do zakupu.

Promocja sprzedaży stosowana jest zazwyczaj w połączeniu z reklamą lub sprzedażą osobistą i ma charakter krótkoterminowy (prowadzenie promocji sprzedaży w sposób ciągły zmniejsza jej efektywność). Ma ona zachęcać do bezwłocznego zakupu (skorzystania z oferty marketingu terytorialnego).

Narzędzia promocji sprzedaży to między innymi:

- ☛ oferty specjalne – krótkoterminowe obniżki cen;
- ☛ premie – oferowanie czegoś gratis lub po znacznej obniżce; bezpłatne próbki;
- ☛ rabaty;
- ☛ programy kontynuacyjne mające na celu zachęcenie do kolejnych zakupów.

WAŻNE !



Promocja sprzedaży jest skierowana głównie na konsumenta, ale może być także nastawiona na personel.

4.2.3. Struktura systemu promocji – opracowanie kompozycji narzędzi promocyjnych

W komunikowaniu się z otoczeniem jednostka administracji publicznej może stosować jedną lub kombinację kilku form promocji. O wyborze elementów promocji (promotion-mix) decyduje wiele różnych czynników, między innymi: wielkość środków finansowych przeznaczonych na ten cel, cele promocji, rodzaj i specyfika produktu, usługi czy segmentu rynku itp.

Każda jednostka administracji publicznej musi odpowiedzieć na pytanie, czy prowadzić działania promocyjne, a następnie – w jaki sposób to czynić.

Jednostki administracji terytorialnej w Polsce prowadzą wprawdzie promocję i doceniają jej znaczenie, niemniej nie wykorzystują wszystkich jej narzędzi. Zazwyczaj stosuje się promocję poprzez media (audycje radiowe i telewizyjne, informacje prasowe) oraz w formie publikacji (foldery, broszury, informatory, kolorowe albumy). Przygotowane materiały promocyjne mają ograniczony zasięg dystrybucji. Zazwyczaj obejmuje on tylko daną jednostkę terytorialną (miasto, gminę, powiat, region) i zgłaszających się z własnej inicjatywy zainteresowanych.

Opracowanie programu promocyjnego jednostki administracji publicznej wymaga:

- ☛ sformułowania celów promocji;
- ☛ identyfikacji produktu, który chcemy wypromować;
- ☛ określenia docelowych segmentów rynku – identyfikacja grup docelowych odbiorców (określa się je za pomocą badań marketingowych i badań nad segmentacją rynku);
- ☛ wyznaczenia budżetu promocji;
- ☛ utworzenie kompozycji narzędzi promocji.

W praktyce oznacza to, że przystępując do opracowania kampanii promocyjnej każda jednostka terytorialna powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

- ☛ Jaki cel lub cele chcemy osiągnąć?
- ☛ Co mamy do zaoferowania? Co chcielibyśmy sprzedać?
- ☛ Komu chcemy sprzedać nasz towar lub usługę? Kim są docelowi odbiorcy?
- ☛ Jakie środki finansowe możemy przeznaczyć na promocję?
- ☛ Czy mamy przewagę nad konkurentami? Kim są nasi konkurenci?
- ☛ Jaki wizerunek chcielibyśmy prezentować na wewnątrz i zewnątrz?
- ☛ Przy pomocy jakich instrumentów możemy osiągnąć zamierzony cel?
- ☛ W jaki sposób i kiedy realizować promocję? Jakiego rodzaju środki w tym celu wykorzystać?

Jednostka administracji publicznej nie powinna kierować swojej oferty do przypadkowego odbiorcy. Rynek nie jest kategorią jednorodną i tworzą go odmienne grupy potencjalnych klientów. Dlatego niezbędne jest określenie grupy klientów, do których chcemy dotrzeć z kampanią promocyjną.

WAŻNE !



Segmentacja rynku – to podział rynku na względnie jednorodne grupy konsumentów, różniące się między sobą reakcjami na dany produkt i inne instrumenty oddziaływania na rynek (Altkorn 1998, s. 90).

4.2.4. Kształtowanie wizerunku jednostek administracji publicznej

4.2.4.1. Wizerunek (*image*) jednostek administracji terytorialnej

Nadrzędnym celem promocji jest zaprojektowanie i stworzenie pozytywnego wizerunku (*image*) organizacji. Poprzez kształtowanie własnego wizerunku dana jednostka administracji terytorialnej może wpływać na to jak jest postrzegana przez otoczenie, a w konsekwencji może przesądzić o tym jak chce być postrzegana.

Pozytywny, spójny i wyróżniający się wizerunek jest wartością, mocną stroną danej jednostki. Z tego też względu konieczna jest ciągła i aktywna praca nad jego kreowaniem.

Zdaniem Ph. Kotlera przez *image* należy rozumieć sumę przekonań, wrażeń, myśli, wyobrażeń i emocji jednostki bądź grupy osób na temat danego obiektu (produktu, firmy, miejsca) (Kotler 1994).

Innymi słowy, *image* to obraz danej jednostki terytorialnej w oczach innych, to jak jest ona postrzegana przez otoczenie.

Wizerunek danej jednostki administracji publicznej jest wypadkową różnych punktów widzenia, wyraża bardzo indywidualną ocenę. Zazwyczaj zależy od subiektywnych doświadczeń grupy odbiorców i indywidualnej hierarchii ważności. Dlatego też postawy osób względem danego miejsca czy organizacji mogą się bardzo różnić. Dwie osoby mogą mieć całkowicie odmienne odczucia np. na temat danej miejscowości, mogą ją postrzegać w zupełnie odmienny sposób w zależności od wcześniejszych doświadczeń.

W uproszczeniu można powiedzieć, że *image* danej jednostki terytorialnej składa się z jej obrazu w oczach mieszkańców oraz obrazu w oczach innych grup docelowych, które dana jednostka chce przyciągnąć.

Wizerunek jednostki administracji publicznej może być – pozytywny, obojętny lub negatywny.

Jednostka administracji terytorialnej posiadająca pozytywny wizerunek osiąga lepszą pozycję na rynku. Ma większą szansę na przyciągnięcie kapitału i stworzenie nowych miejsc pracy, a to z kolei przyczynia się do jej rozwoju. Powszechnie wiadomo, iż znacznie łatwiejsza jest promocja jednostki terytorialnej posiadającej pozytywny wizerunek i prężnie działającej, niż jednostki słabej, z poważnymi problemami i o utrwalonym negatywnym *image*. Utrwalony przez tradycję wizerunek jest trudny do zmiany. Nie jest to jednak niemożliwe. Nawet słabym jednostkom dobrze zaplanowana i przeprowadzona kampania promocyjna może pomóc ukształtować nowy atrakcyjny wizerunek.

4.2.4.2. Etapy projektowania i kształtowania wizerunku

W pracach nad projektowaniem i kształtowaniem *image* można wyróżnić 3 etapy, którymi są:

- ☛ analiza istniejącego wizerunku. Identyfikacja rodzaju *image* (pozytywny, obojętny, negatywny) istniejącego w wyobrażeniu klientów, czyli odpowiedź na pytanie: „Jak jesteśmy postrzegani przez otoczenie?”;
- ☛ stworzenie koncepcji pożądanego wizerunku. Odpowiedź na pytanie: „Jak byśmy chcieli być postrzegani?”;
- ☛ wybór sposobu rozpowszechniania nowego wizerunku, czyli odpowiedź na pytanie: „Jakie powinno być przesłanie reklamowe, aby rozpowszechnić na zewnątrz pożądaną *image*?”.

Analiza stanu istniejącego sprowadza się w zasadzie do określenia, co jest pozytywnego a co negatywnego w obecnym wizerunku, w tym jak jest postrzegana dana jednostka terytorialna, co ją odróżnia od innych.

Projektując nowy *image* należy dążyć do tego, aby wzmocnić zalety, mocne strony danej jednostki, natomiast niwelować słabości. Nowy wizerunek powinien być atrakcyjny i niepowtarzalny (należy podkreślić cechy indywidualne jednostki odróżniające ją od innych) oraz wiarygodny (pokrywający się z rzeczywistością).

Przed rozpropagowaniem nowego wizerunku na zewnątrz, należy pamiętać, aby najpierw rozpropagować go wewnątrz danej jednostki terytorialnej i sprawdzić czy społeczność lokalna go akceptuje i identyfikuje się z nim.

4.2.4.3. Instrumenty kreowania wizerunku

Kreowanie wizerunku danej jednostki administracji publicznej jest procesem stałej i aktywnej pracy, a nie jednorazowym przedsięwzięciem. *Image* należy budować systematycznie i wykorzystywać w tym celu wszystkie możliwe środki komunikowania się z otoczeniem.

Wypracowanie pozytywnego wizerunku musi być ściśle powiązane z działaniami promocyjnymi, a zwłaszcza z działaniami z zakresu *public relations*.

Podstawowymi narzędziami kreowania wizerunku danej jednostki terytorialnej są: slogan i logo.

☞ **Slogan reklamowy** – to używane przez lata hasło, które wspiera określenie pozycji jednostki terytorialnej na rynku, np. „Sąddeckczyzna – zdrowa i zielona”. Musi być on niepowtarzalny, wiarygodny i łatwy do zapamiętania. Powinien wywoływać pozytywne skojarzenia i zawierać pewną treść emocjonalną. Dana jednostka powinna być nierozzerwalnie kojarzona z danym sloganem.

☞ **Logo** (znak graficzny) – jest graficznym, wizualnym uzupełnieniem sloganu reklamowego i podstawą identyfikacji danej jednostki terytorialnej. Logo może składać się ze: znaku graficznego i nazwy lub samego znaku graficznego, ewentualnie samej nazwy pisanej charakterystyczną i łatwą do zapamiętania czcionką. Podobnie jak slogan reklamowy, logo powinno odróżniać się od innych i być łatwe do zapamiętania (kojarzenia) i o ile to możliwe mieć bezpo-

Etapy projektowania wizerunku

Podstawowe narzędzia kreowania wizerunku

średni związek z organizacją lub jej działalnością. W przypadku miast i gmin zamiast logo może być wykorzystywany herb.

Znak graficzny i slogan reklamowy raz przyjęte powinny być używane stale i pojawiać się wszędzie tam, gdzie jest to tylko możliwe (na wszystkich materiałach promocyjnych, wszystkich wydawnictwach i materiałach reklamowych), aby być łatwo rozpoznawalne oraz zsynchronizowane z wizerunkiem organizacji. Slogan i logo nie powinny być często zmieniane, gdyż częste zmiany tych symboli powodują brak zaufania. Wiele wysiłku wymaga, aby nowe symbole były zapamiętane i identyfikowane z konkretną jednostką.

Można powiedzieć, że tworzenie wizerunku jednostki terytorialnej – to tworzenie jednolitego obrazu, dzięki któremu będzie ona rozpoznawalna. Znaczenie mają więc wszystkie elementy, za pomocą których dana jednostka prezentuje się na zewnątrz i wewnątrz. Bardzo ważnym elementem kreowania *image* jest tożsamość wizualna. Jednostka administracji publicznej komunikuje się z otoczeniem także za pomocą środków wizualnych. Wszystkie materiały reklamowe powinny być opracowane w jednolitym stylu – językowym i wizualnym. Powinny też posiadać jednolitą formą graficzną i harmonizować ze sobą.

Jednolity obraz wizualny danej jednostki tworzą:

- ☛ styl architektoniczny;
- ☛ kolorystyka, styl i wyposażenie wnętrz;
- ☛ styl ubierania się personelu danej organizacji;
- ☛ tablice informujące na zewnątrz i wewnątrz budynku;
- ☛ wyposażenie służbowe: wizytówki, papier listowy, koperty, notatniki,
- ☛ dokumenty, formularze i druki;
- ☛ teczki prasowe;
- ☛ materiały reklamowe i informacyjne (ogłoszenia, reklama drogą pocztową);
- ☛ stoiska na targach i tablice wystawowe, filmy wideo, broszury, katalogi, prospekty, upominki reklamowe.

4.3. Public relations jednostek administracji publicznej

4.3.1. Istota *public relations*

Działania *public relations* mogą wspierać wszystkie dziedziny życia społecznego. Między innymi mogą pomóc władzom samorządowym w realizacji ich celów i rozwiązywaniu problemów i konfliktów społecznych. Znacznie łatwiej osiągnąć bowiem wyznaczone cele przy społecznym zrozumieniu i wsparciu. Dlatego władze samorządowe powinny podjąć stanowcze działania zmierzające do stworzenia korzystnej współpracy ze społecznością. *Public relations*

umacnia kontakty i więź ze społecznością lokalną, a poprzez działania informacyjne dostarcza wiedzy na temat jednostki terytorialnej.

Praktyczne działania *public relations* zmierzają do uzyskania obopólnego porozumienia poprzez – prawdziwą, obiektywną, rzetelną i pełną informację. Informacja stanowić powinna – prosty i logiczny przekaz zrozumiały dla wszystkich grup odbiorców. Powinna też dawać odpowiedź na pytania: kto, co, gdzie, kiedy i dlaczego?

Aby informacja odpowiadała oczekiwaniom, konieczna jest znajomość opinii publicznej. Konieczne są więc badania mające na celu identyfikację tych dziedzin, którymi należy się zająć przy uruchamianiu komunikacji.

Bardzo duże znaczenie ma także właściwy dobór środków informacji, aby trafiła ona do właściwych odbiorców i we właściwym czasie.

Public relations jest rodzajem komunikacji z otoczeniem, która nie jest powiązana z promocją konkretnych ofert. Wykorzystując *public relations* jednostka terytorialna powinna budować swój wizerunek. Poprzez *public relations* można przedstawić własną filozofię, konkretne działania, zachęcić inwestorów. Ma to wpływ nie tylko na rynki docelowe, ale na całe społeczeństwo. Tworzenie *public relations* polega na oddziaływaniu na szeroką opinię społeczną, poprzez zaangażowanie osób i instytucji nie związanych bezpośrednio z jednostką terytorialną. Taka forma oddziaływania na otoczenie jest szczególnie przekonująca i skuteczna. Stanowią ją także wszelkiego rodzaju informacje i wzmianki o danej jednostce terytorialnej w środkach masowego przekazu.

Public relations – to proces ciągły (nie można ograniczyć go do pojedynczych, okazjonalnych działań) i dwukierunkowy (wyższe wymagania klientów wpływają na konieczność komunikacji z klientem i odbioru informacji od klienta). Działania w ramach *public relations* muszą być dostosowane do celów (strategii) organizacji. Wymagają one starannego planowania. Podstawowymi zasadami w są tutaj partnerstwo, dobra współpraca, profesjonalizm i etyka zawodowa.

4.3.1.1. Definicja *public relations*

Według Niemieckiego Stowarzyszenia Public Relations: *Public relations* – to zarządzanie procesami komunikacyjnymi między organizacją i osobami a ich grupami odniesienia przez świadome, celowe i systematyczne kształtowanie tych procesów (Wójcik 1997, s. 16).

Według K. Rogozińskiego (Rogoziński 1998): *Public relations* to tworzenie relacji pomiędzy podmiotami znajdującymi się w otoczeniu organizacji, zmierzające do osiągnięcia pożądanego przez organizację pozytywnego stanu lub nastawienia do niej samej bądź do wytwarzanych przez nią produktów.

Public relations – to forma zarządzania informacją, kompleks działań mających na celu ukształtowania pozytywnych więzi jednostki terytorialnej z otoczeniem oraz zmierzających do budowania zaufania, a także pobudzenia i utrzymania zainteresowania daną organizacją oraz dobrami i usługami przez nią produkowanymi, a także uzyskanie zrozumienia wobec podejmowanych przez organizację działań. To także różnorodne sposoby (systematycznego) komunikowania się osobistego i masowego, którego celem jest utrwalenie odpowiedniego *image* danej organizacji, wpływanie na wizerunek jej produktów

i usług oraz wywołanie pożądaných postaw otoczenia, a następnie jego pożądanego działania.

Kreowanie *public relations* koncentruje się na 3 obszarach działania:

- ☛ komunikacji wewnętrznej – odbiorcami są pracownicy organizacji;
- ☛ komunikacji zewnętrznej – społeczność lokalna, klienci, organizacje pozarządowe;
- ☛ komunikacji w sytuacjach kryzysowych – która jest swojego rodzaju syntezą komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, wynikającą z jakiegoś wydarzenia.

4.3.1.2. Cele *public relations*

Najkrócej można powiedzieć, że celem *public relations* jest stworzenie i pielęgnowanie stosunków z opinią publiczną. Właściwym celem jest zbudowanie pozytywnego obrazu jednostki terytorialnej i zdobycie zaufania opinii publicznej.

Cele *public relations* można podzielić na dwie kategorie:

- ☛ informacja – o danym produkcie, usłudze, wydarzeniu czy działalności organizacji. Cechą charakterystyczną jest to, że trudno określić stopień realizacji takiego celu;
- ☛ motywacja – przekonanie kogoś do zrobienia czegoś. Realizacja tego celu jest łatwa do zmierzenia.

Cele *public relations*

Public relations może przyczynić się do osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- ☛ budowanie pozytywnego wizerunku (*image*) danej jednostki terytorialnej, sprzyjającego jej rozwojowi;
- ☛ budowanie świadomości mieszkańców, zwracających przez to uwagę na działania władz lokalnych;
- ☛ zwiększenie poczucia zadowolenia i poczucia tożsamości mieszkańców z ich miejscem zamieszkania;
- ☛ budowanie wiarygodności i zwiększenie zaufania do władz samorządowych;
- ☛ łagodzenie konfliktów – zapobieganie powstawaniu negatywnych odczuć wobec instytucji;
- ☛ obrona przedsięwzięć, które natrafiły na opór społeczny, np. informowanie o konieczności lokalizacji wysypiska śmieci w danej miejscowości;
- ☛ upowszechnianie informacji o perspektywach i możliwościach inwestycji na danym terenie;
- ☛ budowanie zainteresowania określonymi kategoriami produktu;
- ☛ wspieranie wprowadzania nowych usług;

- ☛ wpływanie na określone grupy docelowe;
- ☛ motywowanie personelu urzędu – pobudzanie entuzjazmu pracowników;
- ☛ utrzymanie wydatków na promocję na niskim poziomie – *public relations* kosztuje mniej niż inne narzędzia promocji.

4.3.1.3. Organizacja *public relations*

Najkrócej można powiedzieć, że planowanie *public relations* wymaga:

- ☛ określenia celów;
- ☛ wybrania właściwych informacji, opracowania treści przekazu i doboru środków przekazu;
- ☛ szacowania rezultatów planowanych działań.

Komórki zajmujące się *public relations* odpowiedzialne są między innymi za:

- ☛ utrzymywanie kontaktów z prasą, umieszczanie informacji zwracających uwagę na organizację, produkt, usługę;
- ☛ komunikację wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- ☛ nadawanie rozgłosu, popularyzację działań władz samorządowych;
- ☛ doradzanie zarządowi w kwestiach związanych ze społecznymi aspektami funkcjonowania organizacji, jego pozycją, wizerunkiem.

4.3.2. *Public relations* a reklama

Cele jakie chcemy osiągnąć poprzez działania *public relations* są podobne do tych jakie chcemy osiągnąć wykorzystując reklamę, jednak zdecydowanie odmienne są metody osiągnięcia tych celów. Cechy charakterystyczne działalności reklamowej w porównaniu z *public relations* zestawiono w tabeli 1.

Tab. 1.
Podobieństwa i różnice między reklamą a *public relations*

CECHA CHARAKTERYSTYCZNA	REKLAMA	PUBLIC RELATIONS
Wykorzystanie mediów	Kupuje się czas lub miejsce	Polega na zdobyciu opisu danej sprawy w mediach
Kontrola przekazu	Ścisła kontrola zawartości i czasu	Niewielka kontrola
Wiarygodność przekazu	Względnie mała wiarygodność	Względnie duża akceptacja przekazu
Typ docelowych odbiorców	Wąska grupa odbiorców docelowych	Ścisłe określone grupy odbiorców lub grupy społeczne
Punkt koncentracji działania	Nakierowane na rynek lub sprzedaż	Nakierowane na postawy lub sytuację
Zakres czasowy	Względnie krótkoterminowe zadania docelowe	Zarówno krótko- jak i długoterminowe zadania docelowe
Ocena	Ustalone techniki pomiaru	Względnie ograniczone metody oceny
Płatność dla agencji	Agencje opłacane głównie z prowizji od mediów	Agencje opłacane za konkretne usługi; opłata zależy od czasochłonności zlecenia lub/i jest roczną opłatą stałą

Źródło: S. Black, *Public Relations*. Dom Wydawniczy ABC: Warszawa 1998, s. 41.

4.3.3. Techniki wykorzystywane w *public relations*

Do najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w ramach *public relations* należą:

- ☞ publikacje i materiały drukowane wydawane przez urzędy władz samorządowych (sprawozdania z działalności, biuletyny, albumy, przewodniki, kopie artykułów, ulotki, plakaty);
- ☞ materiały audiowizualne – taśmy wideo (kasety o gminie, mieście, powiecie);
- ☞ kontakty z prasą i z mediami czyli tzw. *media relations*:
 - ☛ konferencje prasowe;
 - ☛ wywiady;
 - ☛ informacje prasowe na temat produktu (usługi, wydarzenia) lub zawierające oświadczenia zarządu, artykuły tematyczne, komunikaty dla mediów, oświadczenia dla prasy, komunikaty informacyjne, bieżące informacje prasowe;
 - ☛ zapraszanie dziennikarzy, wycieczki prasowe do organizacji;

- ☞ organizowanie lub aktywny udział przedstawicieli organizacji w konferencjach sympozjach, seminariach, kursach;
- ☞ członkostwo w stowarzyszeniach;
- ☞ udział w targach, pokazach i wystawach (branżowych);
- ☞ pokazy wyrobów produkowanych przez firmy w danym mieście (regionie) w danej branży;
- ☞ wydarzenia specjalne, np. obchody rocznicy miasta;
- ☞ imprezy plenerowe i festyny organizowane przez władze samorządowe, podkreślające np. walory turystyczne (miasta, gminy);
- ☞ imprezy wystawiennicze i targowe;
- ☞ imprezy i działania charytatywne i udział w programach pomocy społecznej;
- ☞ sponsorowanie;
- ☞ pozyskiwanie osobistości, referencje;
- ☞ organizowanie „otwartych drzwi”;
- ☞ wiadomości, przemówienia.

4.3.3.1. *Media relations* – współpraca z dziennikarzami i redakcjami

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem *public relations* jest *media relations*, czyli nawiązywanie i utrzymywanie dobrych kontaktów z mediami, współpraca z dziennikarzami i redakcjami.

W *public relations* media mają szczególne znaczenie ze względu na masowy odbiór przekazywanych informacji i ich dużą wiarygodność społeczną. Za pomocą mediów można dotrzeć do masowego odbiorcy po stosunkowo niewielkich kosztach. Środki masowego przekazu mają także bardzo duży wpływ na kształtowanie opinii publicznej. W praktyce *public relations* oznacza dostarczanie środkom masowego przekazu informacji, prowadzenie stałego dialogu z mediami, nawiązywanie i utrzymywanie dobrych kontaktów z redaktorami i dziennikarzami.

Podstawowe metody współpracy z dziennikarzami i redaktorami to:

- ☛ bezpośredni kontakt (wywiady, konferencje prasowe, wizyty dziennikarzy w organizacjach i instytucjach);
- ☛ dostarczanie dziennikarzom i redaktorom informacji w formie pisemnej poprzez notatki prasowe.

**Podstawowe metody
współpracy z dzien-
nikarzami**

WAŻNE !**Wybrane zasady, których należy przestrzegać w kontaktach z dziennikarzami:**

- ☛ *Dziennikarz chętnie korzysta z „gotowców”, jeśli możesz daj mu na piśmie to, co masz do powiedzenia. Jeśli to możliwe, poproś dziennikarza o autoryzację wypowiedzi. Pamiętaj, że dziennikarz ma obowiązek autoryzowania tylko wtedy, gdy używa Twojej dosłownej wypowiedzi.*
- ☛ *Dziennikarze polują na dobre informacje, a nie na dobry obiad z rozmówcą.*
- ☛ *Dziennikarzy bardzo często obowiązują nieprzekraczalne terminy oddania materiałów do druku lub emisji. Z tego powodu są bardzo zajęci i lubią robić takie wrażenie – nawet wtedy, gdy nie są. Szanuj redakcyjne terminy, ale nie spotykaj się z dziennikarzem pod presją czasu.*
- ☛ *Dziennikarz często musi tłumaczyć „z polskiego na nasze”. Mów poprawną polszczyzną. Nie używaj nowomowy, zwrotów w rodzaju: na bazie, funkcjonuje, w temacie, w ramach itp. Mów konkretnie, miej coś do powiedzenia.*
- ☛ *Pamiętaj, że „dobre informacje dla dziennikarza”, mogą oznaczać „złe wiadomości dla Ciebie”*
- ☛ *Ułatwiał dziennikarzom pracę: podawaj numery telefonów, obszerne fakty, cytaty, źródła itp.*
- ☛ *Bądź rozluźniony, stanowczy, uśmiechaj się, rób na dziennikarzu dobre wrażenie.*
- ☛ *Zawczasu musisz znać odpowiedź na pytania dla Ciebie najbardziej niekorzystne z możliwych.*
- ☛ *Nie spieraj się i nie walcz z prasą. I tak nie wygrasz. Skoncentruj się na informacjach jakie chcesz przekazać, a nie na rozmówcy lub środku przekazu.*
- ☛ *Nie kłam. Nie zgaduj, nie spekuluj. Jeśli nie wiesz, przyznaj się do tego.*

Źródło: <http://www.lobby.biz.pl/media/index.htm>

Informacyjne notatki prasowe powinny być przede wszystkim profesjonalnie przygotowane, aby nie zostały odrzucone przez media z powodu elementarnych błędów. Profesjonalnie przygotowane to znaczy – rzeczowe i dobrze napisane.

Celem notatek informacyjnych jest zainteresowanie dziennikarzy danym tematem. Informacja, którą otrzyma dziennikarz powinna skłonić go do uzyskania dodatkowych informacji lub otrzymania komentarzy z innych źródeł.

Notatki dla prasy powinny być przygotowane w takiej formie, aby nadawały się do publikacji, bez większych zmian, co maksymalnie zaoszczędzi pracy dziennikarzowi.

Notatki wysyła się zazwyczaj według rozdzielnika do wszystkich gazet, a nie tylko do tych zaprzyjaźnionych. Czasem, gdy jest to uzasadnione można wysłać notatkę do jednego z mediów na zasadzie wyłączności. Ważne jest, aby media otrzymały informację możliwie szybko. Można to zrobić osobiście lub przez kuriera, pocztą, faksem lub za pośrednictwem poczty elektronicznej (e-mail). Ważne jest, aby notatki wysyłać do konkretnych dziennikarzy, którzy zajmują się daną tematyką a nie do szefów redakcji.

Zasady przygotowania notatek informacyjnych:

- ☞ Celem notatek informacyjnych jest zainteresowanie dziennikarzy danym tematem, dlatego też pierwszy akapit powinien zawierać wszystkie ważne informacje, na podstawie których dziennikarz będzie mógł zdecydować czy przeczytać notatkę. W praktyce oznacza to zamieszczenie na początku informacji o tym – kto, co, gdzie, kiedy i dlaczego?
- ☞ Tekst notatki powinien być napisany na maszynie lub komputerze z podwójnym odstępem między wierszami i posiadać szerszy margines z prawej strony na notatki dziennikarza. W miarę możliwości notatka powinna się zmieścić na jednej stronie formatu A4. W przypadku bardziej skomplikowanego tematu do notatki można dołączyć dodatkowe materiały.
- ☞ W notatce należy wyraźnie podać, w lewym górnym rogu, dane osoby wysyłającej informację oraz dane (telefony kontaktowe) osób, z którymi można się kontaktować w danej sprawie.
- ☞ Notatka powinna zawierać krótki i opisowy tytuł umieszczony na górze kartki.
- ☞ Notatka powinna być pisana jasnym, prostym, zrozumiałym, zwięzłym, konkretnym i jednoznacznym językiem (maksimum faktów).
- ☞ Dobrym rozwiązaniem jest przygotowanie 2 wersji notatek informacyjnych, charakteryzujących się różnym stopniem szczegółowości w zależności od specyfiki danego tytułu prasowego.

Informacyjne notatki prasowe można uatrakcyjnić i wzbogacić poprzez **wykorzystanie fotografii**. Fotografie można wysłać razem z materiałami informacyjnymi lub też poinformować redaktorów, że takie fotografie są „dostępne na wyraźne życzenie”. Fotografie wysyłane z informacyjnymi notatkami prasowymi powinny być podpisane (zaleca się, aby były one podpisane na kawałku papieru przyklejonym z przodu zdjęcia; podpis z tyłu fotografii może utrudnić jej wykorzystanie).

Do innych materiałów dostarczanych dziennikarzom w formie pisemnej należą:

- ☞ **Oświadczenia dla prasy** – oficjalne stanowisko zarządu lub szefa organizacji w jakiejś sprawie. Może to być także tekst przemówienia – wtedy należy podać jego datę. Oświadczenia dostarczane są nie tylko dla prasy, ale także zainteresowanym osobom, instytucjom i organizacjom.
- ☞ **Komunikaty informacyjne** – których zadaniem jest przypomnienie o organizacji, jej działalności, zmianach – np. numerów telefonów czy siedziby. Można też przypomnieć o swoim istnieniu, np. poprzez uczestnictwo w interesujących imprezach, czy jakimś programie pilotażowym. Komunikaty informacyjne są mało interesujące dla redakcji.
- ☞ **Bieżące informacje prasowe** – które są przesyłane mediom regularnie w pewnych odstępach czasu.

Zasady przygotowania notatek informacyjnych

Zasady organizacji konferencji prasowych

Jedną z metod współpracy z mediami za pomocą bezpośredniego kontaktu są **konferencje prasowe**, w czasie których dziennikarze zadają pytania przedstawicielowi lub przedstawicielom danej organizacji.

Organizując konferencję prasową należy:

- ☛ określić cel konferencji i zwoływać ją tylko wtedy, gdy istnieje taka potrzeba, tzn. gdy nie można danych informacji przekazać za pośrednictwem notatki informacyjnej wysyłanej mediom, np. gdy tematyka jest bardzo ważna, może „zrodzić wiele pytań” lub gdy chcemy coś pokazać;
- ☛ ustalić listę uczestników konferencji;
- ☛ wysłać z należyтым wyprzedzeniem (około tygodnia) zaproszenia na konferencję. Dzień przed konferencją można zadzwonić i potwierdzić uczestnictwo przedstawiciela danej redakcji na konferencji prasowej;
- ☛ w zaproszeniu zawierać szczegóły zachęcające do wzięcia udziału w konferencji lub wysłania przedstawiciela redakcji;
- ☛ odbywać konferencję w siedzibie organizacji lub w innym dogodnym dla mediów miejscu, do którego łatwo dotrzeć oraz w odpowiednim czasie (odpowiadającym mediom);
- ☛ przygotować teczkę ze starannie dobranymi materiałami. Dziennikarzom, którzy nie uczestniczyli w konferencji prasowej teczkę tę można wysłać po jej zakończeniu;
- ☛ przygotować program konferencji. Z góry należy ustalić kto z przedstawicieli organizacji będzie przewodniczył konferencji, wygłaszał oświadczenie i odpowiadał na pytania dziennikarzy;
- ☛ dobrze zapamiętać, że przedstawiciel organizacji nigdy nie powinien kłamać. Gdy nie chce odpowiedzieć na dane pytanie, lepszym rozwiązaniem jest stwierdzenie, że w tej sprawie nie ma się nic więcej do dodania.

Inną formą współpracy z dziennikarzami opartą na bezpośrednim kontakcie są **wywiady**. Mogą być one zainicjowane przez dziennikarza lub redaktora albo przez osobę udzielającą wywiadu, wówczas wywiad jest okazją do przekazania treści, na jakich udzielającemu go szczególnie zależy.

Dobłą metodą na przekazanie dziennikarzom informacji są **wizyty w organizacjach**, instytucjach i zakładach produkcyjnych. Można je organizować dla pojedynczych dziennikarzy lub ich grupy. Wizyty w zakładach organizuje się dlatego, że zazwyczaj to co się zobaczy robi większe wrażenie niż to co się mówi. Władze samorządowe mogą wykorzystywać tą formę współpracy z mediami np. z okazji otwarcia nowego domu opieki społecznej, aby w ten sposób poinformować o jego otwarciu.

Niezależnie od celu organizowania wizyty, zawsze powinna być ona dobrze zorganizowana i mieć dokładnie zaplanowany program.

4.3.3.2. Pozostałe techniki *public relations*

Z pozostałych technik *public relations* warto zwrócić uwagę na: wystawy, targi i konferencje, sponsoring i grupy nacisku (lobbying).

☞ Targi, konferencje i wystawy:

Korzyści z organizowania i uczestnictwa w imprezach takich jak: wystawy, targi i konferencje mogą być duże pod warunkiem, że zwróci się uwagę na dobór uczestników imprezy.

Konferencje stwarzają możliwość spotkania się osób i organizacji, które są zainteresowane jakimś tematem, chcących podzielić się swoimi doświadczeniami w jakiejś kwestii lub też spotkać nowe osoby i nawiązać nowe kontakty.

Udział w targach stwarza możliwość rozreklamowania walorów danej jednostki terytorialnej i nawiązanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami. Jest też dobrą okazją do kontaktu z redaktorami i reporterami.

Stoisko na targach powinno być obsługiwane przez kompetentnego pracownika posiadającego gruntowną wiedzę na dany temat i dysponującego wszystkimi niezbędnymi materiałami promocyjnymi.

Bardzo często wystawy są uzupełnieniem konferencji lub targów. Wystawy mogą mieć różny zasięg i różną tematykę. Prezentacja na wystawę powinna być przygotowana pod kątem danej grupy odbiorców. Duże znaczenie ma także urządzenie powierzchni wystawowej.

☞ Sponsoring:

Sponsoring jest bardzo efektywnym sposobem kreowania wizerunku organizacji i pomaga nawiązać bardzo silną więź z klientami. Czasem utożsamiany jest mylnie z działalnością charytatywną lub traktowany jako zastępcza forma reklamy. W przeciwieństwie jednak do działalności charytatywnej, ma przynieść organizacji określone korzyści komercyjne i marketingowe (zarówno osobie lub organizacji sponsorowanej, jak i sponsorowi). Sponsor zazwyczaj oczekuje od obdarowanego określonych zachowań lub świadczeń.

Zalety sponsoringu to:

- ☛ możliwość kreowania ściśle określonego wizerunku poprzez wybór rodzaju imprezy lub organizacji;
- ☛ selektywność docierania do różnorodnych grup odbiorców – pozwala na kontaktowanie się z grupami odbiorców, z którymi trudno skontaktować się za pomocą innych metod marketingowych;
- ☛ możliwość bezpośredniego oddziaływania na docelowe grupy działań promocyjnych.

Sponsorowanie powinno być świadomą, długofalową strategią, która ma pomagać w wykreowaniu wizerunku firmy, a nie przypadkowym wydawaniem pieniędzy. Aby sponsoring był efektywny, musi zawierać następujące elementy: określenie celów (strategia sponsorowania), wybór grup docelowych, wybór przedmiotu, ustalenie budżetu i nakreślenie planu sponsoringu.

Władze samorządowe często sponsorują różne ważne wydarzenia na szczeblu lokalnym z zakresu kultury i sztuki, sportu, edukacji (tworzenie stypendiów dla najlepszych uczniów), wspierania organizacji charytatywnych i aktywności osób o uznanym autorytecie. Tym samym kreują swój wizerunek jako „zorientowanych prospołecznie”, przejawiają troskę o społeczność lokalną. Jest więc to sposób pogłębiania zaufania.

Targi, konferencje i wystawy

Sponsoring

Sponsoring przybiera bardzo rozmaite formy i istnieje wiele kryteriów jego podziału (Sznajder 1999):

- ☛ cel jaki sponsor zamierza osiągnąć – osiągnięcie rozgłosu, poinformowanie opinii publicznej o firmie sponsora lub też o jakimś wydarzeniu z nią związanym czy też zwiększenie stopnia znajomości marki, stworzenie właściwego wizerunku przedsiębiorstwa i/lub marek jego produktów dzięki możliwości „przeniesienia image” z przedmiotu sponsorowanego;
- ☛ rodzaj dziedziny sponsorowanej – sport, kultura, sfera społeczna, nauka, ekologia, środki masowego przekazu;
- ☛ charakter świadczenia – finansowy, rzeczowy, usługowy;
- ☛ podmioty, których działalność jest wspierana – osobowy (sponsoring indywidualny i grupowy), instytucjonalny, projektowy (gdzie przedmiotem sponsorowania jest jakieś przedsięwzięcie);
- ☛ liczba sponsorów – sponsoring wyłączny i ko-sponsoring (w którym uczestniczy kilku sponsorów);
- ☛ sposób ujawniania opinii publicznej nazwy czy nazwiska sponsora – sponsoring imienny i sponsoring emblematowy (sponsor uzyskuje prawo do posługiwania się emblematem, godłem czy logo podmiotu sponsorowanego lub też występuje sytuacja odwrotna);
- ☛ zakres działań sponsora – sponsoring skoncentrowany (na jednej dziedzinie) lub wielowymiarowy;
- ☛ czas trwania sponsoringu – jednorazowy i długookresowy.

Lobbing

☞ Lobbing:

Istnieją duże kontrowersje co do tego, czy lobbing można traktować jako część *public relations*. Bez wątpienia jest on bardzo specyficzną i najtrudniejszą formą *public relations*.

Lobbing to środek stosowany w procesie politycznym, którego celem jest wpływanie na procesy decyzyjne i legislacyjne. Polega na kontaktowaniu się poprzez przedstawicieli zainteresowanych grup interesu i przekonywaniu członków ciał ustawodawczych i urzędów państwowych do określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych. Adresatem kampanii lobbingowej jest – parlamentarzysta, polityk, decydent. Często podejrzewa się, iż w lobbing przybiera postać płatnej protekcji; jest próbą korumpowania parlamentarzystów i urzędników państwowych.

Lobbing jest jednak przede wszystkim dialogiem pomiędzy różnymi środowiskami społecznymi, czy grupami interesów – a systemem przedstawicielskim. Politykom dostarcza informacji o rozmaitych problemach społecznych, a zarazem jest narzędziem rozwiązywania problemów. Sukces działań lobbingowych zależy w dużym stopniu od ich szerokiego poparcia.

Rozdział V

F O R M Y I T E C H N I K I

K O M U N I K O W A N I A S I Ę

W A D M I N I S T R A C J I

P U B L I C Z N E J

Wprowadzenie

Efektywne komunikowanie się powinno być podstawą funkcjonowania organów administracji publicznej, wszystkich typów i szczebli. Podstawą funkcjonowania wszelkich instytucji demokratycznych jest dialog oparty na przejrzystych przepisach prawnych i na wzajemnym szacunku stron.

Z drugiej strony należy pamiętać, że urząd jest miejscem pracy bardzo wielu ludzi. Jakość ich porozumiewania się między sobą i jakość kontaktów między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi w zasadniczy sposób wpływają zarówno na skuteczność jego działania, jak i na wizerunek instytucji publicznej w oczach obywateli. Urzędnik, który szanuje swoje miejsce pracy i czuje się w nim dobrze identyfikuje się z instytucją, którą reprezentuje i mimowolnie, podświadomie sygnalizuje ten fakt ludziom, z którymi się styka.

Dobre komunikowanie się zarówno wewnątrz administracji publicznej, jak i w jej kontaktach z obywatelami pomaga unikać konfliktów i nieporozumień, jednoznacznie przekazywać informacje oraz modyfikować przepisy wewnętrzne w celu zwiększenia skuteczności działania. Termin „dobre komunikowanie się” obejmuje całokształt kontaktów międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych opartych na dialogu stron, które próbują zarówno jednoznacznie i precyzyjnie kodować myśli i informacje, jak i w najlepszej intencji dekodować otrzymane komunikaty oraz w miarę możliwości modyfikować swoje zachowanie w celu zwiększenia skuteczności podejmowanych działań. Dobre komunikowanie się nie jest bynajmniej sprawą prostą. Powszechnie wiadomo, że czasem trudno się porozumieć z osobami bliskimi, które się dobrze zna i rozumie. O ileż trudniejsze jest kontaktowanie się z ludźmi obcymi, a w pracy często ma się do czynienia z osobami prawie lub całkowicie nieznanymi. Każdy człowiek przez całe życie mniej lub bardziej świadomie tworzy wewnętrzne mechanizmy, które ułatwiają mu kontakty międzyludzkie. Jednak bardziej systematyczne podejście do zagadnień komunikowania się polegające na poznaniu procesów mentalnych zachodzących w trakcie kontaktów z innymi ludźmi, na uzyskaniu wiedzy o własnym stylu komunikowania się i o poziomie swojego kontekstu kulturowego, a także poznanie form i technik komunikowania się wydaje się przydatne, a nawet niezbędne. W ten sposób można z jednej strony rozpoznać własne, wrodzone i nabyte w toku wychowania i zdobywania doświadczenia możliwości i ograniczenia, zaś z drugiej – dzięki temu – unikać błędów, które popełniamy komunikując się z innymi i próbować świadomie zmieniać swoje zachowanie, co w rezultacie prowadzi do podniesienia kompetencji zawodowych.

Pierwszy fragment rozdziału dotyczy samego procesu przepływu informacji, klasyfikacji głównych form komunikacji używanych w sytuacjach zawodowych oraz omówienia kilku poważnych, a rzadko uświadamianych barier kognitywnych i emocjonalnych. Drugi – zawiera ćwiczenia, które służą podniesieniu świadomości własnych cech, możliwości i ograniczeń: stylu komunikowania się, poziomu kontekstu kulturowego i nastawienia społecznego. Trzeci – obejmuje przedstawienie poszczególnych technik komunikowania się – od jednostronnych prezentacji, kontrolowanych prawie w całości przez osoby wygłaszające je, przez dwustronne rozmowy, kilkuosobowe spotkania, aż do naj-

trudniejszej formy zebrań: negocjacji, w trakcie których strony muszą porozumieć się często wbrew swym sprzecznym interesom. Ostatnią częścią rozdziału jest przedstawienie niektórych pisemnych form komunikowania się, ich zalet i wad.

W zasadzie techniki komunikowania się w administracji publicznej nie różnią się od tych, którymi posługują się pracownicy nowoczesnych przedsiębiorstw. Istotną różnicą jest jednak cel ich stosowania. O ile w firmach dobre porozumiewanie się z pracownikami i klientami jest podporządkowane efektywności ich działania, które prowadzi w rezultacie do zwiększenia zysków, instytucje administracji publicznej mają bardziej skomplikowane zadania. Urzędnik powinien postrzegać siebie jako reprezentanta interesów społeczności. Aby móc dobrze pełnić swoją rolę, winien nawiązać i utrzymywać dialog z jej członkami. Jednak na skutek zaszczości historycznych, zaniedbań politycznych i edukacyjnych zdecydowana większość obywateli naszego kraju dopiero uczy się partycypacji społecznej. Urzędnicy administracji publicznej wszystkich szczebli mają więc przed sobą zadanie kształtowania postaw obywatelskich. To właśnie oni powinni być odpowiedzialni za inicjowanie dialogu społecznego i próby podtrzymywanie go czasem w bardzo trudnych warunkach. Aby móc skutecznie wypełniać to zadanie konieczne jest zdobycie przez nich narzędzi ułatwiających im wypełnianie tej „misji”, czyli wiedzy i umiejętności w zakresie efektywnego komunikowania się.

5.1. Wybrane aspekty komunikowania się

5.1.1. Proces komunikowania się

Podstawą procesu komunikowania się jest przekazanie „komunikatu” innej osobie lub osobom, które go interpretują poprzez nadanie mu znaczenia. Istotą komunikowania się jest kodowanie i dekodowanie informacji, myśli i uczuć ludzi, którzy się ze sobą kontaktują i próbują mniej lub bardziej skutecznie odczytać przekazywane wzajemnie treści (Nickson, Siddons 1996, Niewiadomski 1999).

WAŻNE !



ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Przypomnij sobie sytuację kiedy ktoś odmiennie zrozumiał to co chciałeś mu przekazać. Co wtedy czułeś?
- ☛ Czy pamiętasz sytuacje odwrotne?
- ☛ Czy zdarzają ci się takie incydenty w pracy zawodowej?
- ☛ Czy przychodzą ci na myśl sytuacje z życia publicznego, kiedy media rozpowszechniły wypowiedzi osób publicznych, nadając im zupełnie inne, niezamierzone przez autorów znaczenie?

Zdecydowanie większa część komunikacji realizowana jest w sposób podświadomy. Badania wykazują, że dociera do nas 7% z tego co słyszymy, w 38%

pamiętamy głos rozmówcy, a aż w 55% informacje przekazywane są pozawerbalnie. Innymi słowy trzynastcie razy więcej można dowiedzieć się z obserwacji gestów i mimiki niż ze słów (Civil 1997). Poniżej widać schematycznie przedstawiony cykl komunikowania się (tab. 2).

Tab. 2
Cykl komunikowania się

NADAWCA KOMUNIKATU MYŚLI I CZUJE Te myśli i uczucia są niewidoczne i niemożliwe do odczytania		KODUJE	DEKODUJE	ODBIORCA KOMUNIKATU MYŚLI I ODPOWIADA Odpowiedzi nie można przewidzieć dopóki odbiorca nie przemówi	
NA KODOWANIE		KOMUNIKAT zarówno słowami jak językiem ciała		NA DEKODOWANIE	
WPLYWAJĄ NASTĘPUJĄCE CZYNNIKI:					
	wiek wykształcenie środowisko wychowawcze narodowość wykonywany zawód doświadczenie oczekiwania założenia wstępne status wiedza profesjonalna emocje i odczucia przyswajane stereotypy?		wiek wykształcenie środowisko wychowawcze narodowość wykonywany zawód doświadczenie oczekiwania założenia wstępne status wiedza profesjonalna emocje i odczucia przyswajane stereotypy?		

Źródło: Nickson, Siddons 1996, s. 6.

Im bardziej powyższe czynniki są podobne, tym łatwiejszy i bardziej skuteczny będzie przebieg procesu komunikowania się. Równocześnie każdy z nich może stanowić barierę w efektywnym porozumiewaniu się ludzi.

Powyższe rozważania pomagają zrozumieć zjawisko częstych nieporozumień, czyli zakłóceń w procesie komunikowania się. Każdy komunikat może być bowiem interpretowany w rozmaity sposób, w zależności od tego, kto go odebrał. Na przykład zdanie „*Wczoraj skończyłem pisać sprawozdanie*” może być rozumiane albo jako neutralna informacja o zakończeniu etapu pracy, albo próba przypodobania się zwierzchnikowi. Kluczem do zrozumienia intencji nadawcy jest znajomość realiów lokalnych, świadomości nadawcy i odbiorcy komunikatu oraz pozawerbalny kod przekazu.

5.1.2. Formy komunikowania się w instytucjach administracji publicznej

Istnieje wiele form komunikowania się. Podstawowe typy to:

- ☛ **werbalny** – przy pomocy słów i **niewerbalny** – za pomocą mimiki, gestów, spojrzeń itd.;
- ☛ **ustny i pisemny**;
- ☛ **interaktywny** – w którym biorą aktywny udział przynajmniej dwie osoby i **jednostronny** – gdy ktoś mówi lub pisze a inni słuchają go lub czytają to, co napisał;
- ☛ **międzykulturowy** – w którym uczestniczą osoby reprezentujące różne kultury i **wewnątrz-kulturowy** – kiedy komunikują się osoby wywodzące się z tej samej kultury.

W tabeli 3 przedstawiono schemat różnych form komunikowania się:

Tab. 3.

Formy komunikowania się w instytucjach

	JEDNOKIERUNKOWE	INTERAKTYWNE
Ustne	1. Prezentacje - informacyjne - perswazyjne - promocyjne - instruktażowe	1. Rozmowy służbowe: - z klientami/petentami - kwalifikacyjne (przy staraniu się o pracę) - z przełożonymi - z podwładnymi (motywujące, oceniające, dyscyplinujące, kompetencyjne itd.)
	2. Prelekcje i wykłady	2. Rozmowy towarzyskie
	3. Radiowęzeł	3. Rozmowy telefoniczne
	4. Wydawanie poleceń	4. Konferencje (prasowe, promocyjne, naukowe, telekonferencje itd.)
Pisemne	1. Wydawanie poleceń	5. Zebrania i narady - omawianie problemów - podejmowanie decyzji - rozwiązywanie konfliktów - debaty i negocjacje
	2. Sprawozdania i raporty	6. Listy
	3. Artykuły (prasowe, naukowe)	7. Faksy
	4. CV	8. Poczta elektroniczna (e-mail)
	5. Protokoły	9. Ankiety
	6. Komunikaty i zawiadomienia	
	7. Notatki służbowe	

Źródło: Opracowanie własne.

ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Które z podanych form komunikowania się są najczęściej stosowane w twoim miejscu pracy?
- ☛ Które z podanych form komunikowania się sprawiają ci najwięcej problemów?

**5.1.3. Niektóre bariery porozumiewania się**

Jak wcześniej wspomniano, każdy czynnik, który wpływa na kodowanie i dekodowanie komunikatów może, choć nie musi, stanowić przeszkodę w przekazywaniu wiadomości innym ludziom. Niektóre bariery są powszechnie dostrzegane. Istnieją nawet pojęcia takie jak „konflikt pokoleń”, odnoszące się do bariery wiekowej, powiedzonka, jak np. „czułem się jak na tureckim kazaniu”, określające barierę językową, przysłowia, jak np. „ja o kozie, a on o wozie”, obrazujące barierę pojęciową. Istnieją także czynniki, które mogą tworzyć poważne bariery w porozumiewaniu się z innymi, a które są słabo uświadamiane przez większość ludzi. Należą do nich: tworzenie stereotypów i różny poziom kontekstu kulturowego.

5.1.3.1. Stereotypy

Zespół sądów na temat osób, które należą do określonej grupy nazywamy **stereotypami**. Podstawą tworzenia stereotypu może być jakikolwiek czynnik, który wyróżnia konkretną grupę ludzi, np. wiek, płeć, kolor skóry, włosów lub oczu, narodowość, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, zawód, stan zdrowia itp (Smith, Bond 1993, s. 168).

Stereotypy

ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Dlaczego tworzymy stereotypy?
- ☛ Jak sądzisz, czy stereotypy są zjawiskiem pozytywnym czy negatywnym?
- ☛ Czy jest możliwe całkowite unikanie tworzenia stereotypów?



Stereotypy stanowią jedną z najpoważniejszych barier w skutecznym komunikowaniu się ludzi zarówno wewnątrz instytucji jak i z klientami lub interesantami ponieważ są przeważnie podświadome i zazwyczaj bardzo trwałe. Tworzenia stereotypów nie można jednak uniknąć, bo są wynikiem właściwości kognitywnych mózgu ludzkiego. Człowiek postrzega i poznaje rzeczywistość, a także potrafi dobrze funkcjonować w otaczającym go świecie dzięki temu, że jego mózg od pierwszych miesięcy, a nawet tygodni życia tworzy kategorie pojęciowe i systematycznie się do nich odwołuje. Stereotypy mają więc dwie podstawowe funkcje:

- ☛ pozwalają zmniejszyć poziom niepewności co do oczekiwań, przekonań, wierzeń i sposobów zachowania członków innych grup;

- ☛ pozwalają zredukować ilość czasu i wysiłku koniecznego do przetworzenia specyficznych informacji na temat innych ludzi i w związku z tym umożliwiają zwracanie większej uwagi na inne aspekty komunikowania (Smith, Bond 1993, s. 169).

Stereotypy mogą być szkodliwe lub użyteczne, w zależności od sposobu ich stosowania. Mogą być pomocne w reagowaniu na nowe sytuacje jeśli są:

- ☛ tworzone świadomie – powinniśmy być świadomi, że opisujemy normę grupową a nie konkretną osobę;
- ☛ opisowe a nie wartościujące – powinniśmy raczej opisywać jak zachowują się lub co sądzą ludzie należący do danej grupy, unikając posługiwania się kategoriami dobra lub zła;
- ☛ dokładne – nie powinniśmy przesadzać w opisach i sądach;
- ☛ założeniem wstępnym na temat danej grupy przed poznaniem konkretnej osoby lub osób do niej należących;
- ☛ regularnie modyfikowane i zmieniane na podstawie obserwacji i doświadczeń osobistych na kontaktach osobistych (Adler 1991, s. 72).

Każdy człowiek nosi w sobie szereg – zarówno pozytywnych jak i negatywnych – stereotypów na temat innych ludzi. Osoby, które z racji swojego zawodu stykają się z dużą ilością ludzi, m.in. pracownicy administracji publicznej, mają podświadomą tendencję do klasyfikowania zarówno spraw jak i ludzi. Czasem mechanizm ten pomaga w pracy, zaś w innych okolicznościach – zakłóca lub blokuje proces komunikowania się, czyli nawiązania dialogu z konkretną osobą, a nie z naszym o niej wyobrażeniem. Bywa też odwrotnie – kiedy interesant widzi w urzędniku przeciwnika, który chce utrudnić mu życie a nie człowieka załatwiającego jego sprawę. Uświadomienie sobie istnienia tego typu barier i umiejętność ich rozpoznania w konkretnych sytuacjach zawodowych może nie tylko pomóc opanować uczucie zdenerwowania lub frustracji, ale także przełamać własne lub cudze stereotypy, co jest trudne lecz możliwe.

Kontekst kulturowy

5.1.3.2. Kontekst kulturowy

Kontekst kulturowy określa ilość wiedzy i odniesień kulturowych wspólnych dla nadawcy i odbiorcy komunikatu, które są niezbędne do skutecznego porozumienia się.

Wyróżniamy kontekst wysoki i niski (Hall 1984, s. 125). Osoby porozumiewające się w kontekście wysokim nie muszą komunikować bezpośrednio i dosłownie tego, co mają do powiedzenia zakładając, że część komunikatu powinna być zrozumiana sama przez się. Osoby reprezentujące kontekst niski opierają swoje komunikaty na słowach. Zakładają, że odbiorca niekoniecznie musi wiedzieć co mają na myśli i często zdarza im się tracić czas na przedstawianie zagadnień lub okoliczności znanych odbiorcy.

ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Czy zdarzyło ci się kiedyś być świadkiem rozmowy w sytuacji, gdy rozumiałeś wypowiedziane przez innych słowa i zdania, a mimo to nie mogłeś zorientować się o czym mówią?
- ☛ Czy często zdarza ci się sytuacja, że ktoś ma ci coś za złe, a ty nie bardzo wiesz o co chodzi?

 **WAŻNE !**

Każdy człowiek reprezentuje specyficzny kontekst kulturowy. Źródłem poziomu kontekstu jest wychowanie w konkretnej kulturze i rodzinie. W rezultacie większość osób przyjmuje bez jakiegokolwiek refleksji swój własny kontekst jako coś oczywistego i zakłada podświadomie, że inni mają taki sam. Przyczyną wielu nieporozumień są więc różnice w poziomie kontekstu: urzędnika irytują „zbyt oczywiste” pytania petentów, klientów natomiast – zbyt lakoniczne odpowiedzi urzędników. Im wyższy poziom kontekstu kulturowego, tym trudniej zaadaptować się w danej kulturze osobom spoza niej. Poznanie poziomu własnego kontekstu może pomóc zrozumieć komunikaty innych osób.

Jeśli chcesz poznać poziom swojego kontekstu kulturowego wypełnij formularz z załącznika nr 3.

5.1.3.3. Style komunikowania się

Każdy człowiek komunikuje się w charakterystyczny dla siebie, indywidualny sposób. Poznajemy znajomych z daleka po tym jak się poruszają lub rozpoznajemy ich zniekształcony przez telefon głos po tym, w jaki sposób go modulują. Doświadczenie zdobywane w komunikowaniu się z konkretnymi osobami pozwala nam skutecznie unikać ich określonych reakcji i drażliwych tematów. Czasem jednak jesteśmy zaskakiwani formą reagowania naszych rozmówców: ich agresją lub brakiem zainteresowania, intensywnym wpatrywaniem się w naszą twarz lub unikaniem kontaktu wzrokowego, dziwnymi pytaniami, niezrozumiałą dla nas ironią lub humorem itd. Przyczyn takich zachowań może być wiele, ale bardzo często okazuje się, że osoby te mają po prostu inny styl komunikowania się. W oparciu o posiadane cechy charakteru można wyróżnić cztery podstawowe typy komunikowania: typ aktywisty, organizatora, humanisty i twórcy. Czynniki wpływające na indywidualny styl każdego człowieka to: cechy wrodzone oparte na budowie i funkcjonowaniu mózgu, umiejętności nabyte we wczesnym dzieciństwie przez obserwacje rodziców, nauczycieli i rówieśników, trening intelektualny w trakcie procesu edukacji, czynniki emocjonalne takie jak – poczucie akceptacji i własnej atrakcyjności, pewność siebie, stosunek do ludzi, przyjęta hierarchia wartości itd. Odmienne style komunikowania się poszczególnych osób niekoniecznie muszą stanowić barierą w komunikowaniu. Czasem style komunikowania uzupełniają się i na przykład „twórca” doskonale porozumiewa się i współpracuje z „aktywistą”, który skutecznie wdraża jego twórcze pomysły.

WAŻNE !**ZASTANÓW SIĘ:**

- ☛ Czy znasz osoby, których reakcje na propozycje podjęcia wspólnych działań irytują cię? Czy potrafisz określić dlaczego?
- ☛ Czy ktoś kiedyś zarzucił ci, że go nie rozumiesz? Jak się wtedy czułeś?

Jeśli chcesz poznać swój styl komunikowania się, zapoznaj się z załącznikiem nr 4, wypełnij kwestionariusz i po obliczeniu ilości wyborów dotyczących każdego stylu, przeczytaj jego charakterystykę. Czy zgadza się ona z twoim postrzeganiem samego siebie?

5.1.4. Style zachowań społecznych

Nasz styl zachowania zależy w dużej mierze od środowiska w jakim się wychowaliśmy. Styl ten jest naszym typowym sposobem bycia, który uważamy za normę. Podobnie jak kontekst kulturowy i indywidualny styl komunikowania się, styl zachowania jest wynikiem interakcji cech wrodzonych i nabytych oraz doświadczeń życiowych. Często nawet nie zdajemy sobie sprawy z tego, że inni postrzegają nas jako osoby agresywne lub słabe, pasywne. Style komunikowania się i poziom kontekstu są w zasadzie neutralne dla jakości porozumiewania się z innymi ludźmi, pod warunkiem, że osoba ma świadomość własnych ograniczeń i potrafi modyfikować swoje reakcje lub zmieniać sposób formułowania przekazu w zależności od tego z kim się kontaktuje. Inaczej przedstawia się kwestia stylu zachowań społecznych. Co prawda w naszym otoczeniu spotykamy się zarówno z zachowaniami pasywnymi, agresywnymi jak i asertywnymi, lecz badania psychologów i socjologów zdecydowanie wskazują styl asertywny jako najkorzystniejszy dla tworzenia właściwych relacji międzyludzkich, zarówno w instytucjach, jak i w życiu prywatnym. W niektórych krajach od wielu lat, a w Polsce od kilku, organizowane są kursy asertywności, które umożliwiają trening postaw sprzyjających tworzeniu partnerskich relacji z innymi, co w rezultacie prowadzi do nawiązania i utrzymania dialogu.

WAŻNE !**ZASTANÓW SIĘ:**

- ☛ Czy ktoś podniósł kiedyś głos zwracając się do ciebie w gniewie? Co wtedy poczułeś?
- ☛ Czy często zdarza ci się mieć poczucie bezsilności?
- ☛ Czy łatwo przychodzi ci formułowanie własnych oczekiwań które masz w stosunku do innych ludzi?

W tabeli 4 przedstawiono podstawowe różnice między zachowaniem agresywnym, pasywnym a asertywnym (Civil 1997, s. 95).

Tab. 4
Opisy zachowań społecznych

ASPEKTY ZACHOWANIA:	ZACHOWANIE AGRESYWNE	ZACHOWANIE PASYWNE	ZACHOWANIE ASERTYWNE
Głos	doñośny i bardzo doñośny	cichy i niepewny	jasny, dobrze słyszalny
Sposób mówienia	dobitny, oskarżający, używanie słów takich jak: „musisz”, „powinieneś”, „należy” itp.	niebezpośredni, niepewny, używanie zwrotów takich jak: „być może”, „chyba”, „nie jestem pewien” itp.	bezpośredni, zwięzły, używanie słów takich jak: „proponuję”, „chciałbym”, „oczekuję” itp.
Sposób patrzenia	wpatrywanie się lub kamienny wyraz twarzy, okazywanie wyższości	raczej w dół, unikanie kontaktu wzrokowego	wprost, przyjaźnie
Język ciała	wskazywanie palcem, zaciśnięte pięści, ręce na biodrach, wysunięta broda, skrzyżowane ręce.	postawa pokorna, „wycofana”, przygarbienie	postawa wyprostowana, otwarta, ramiona opuszczone
Nastawienie	postawa typu „nie dyskutuj ze mną, bo sam wiem najlepiej”, upór, przekonanie o własnej racji i doskonałości	chęć przypodobania się, zadowolenia innych, łatwość bycia przekonanym, poczucie winy, poczucie, że coś można było zrobić lepiej	postawa typu „wiem czego chcę”, gotowość do wysłuchania innych i spojrzenia na sprawy z ich punktu widzenia
Uczucia	złość, frustracja, chęć zemsty, potrzeba dominacji, poczucie wyższości	lęk, niepewność, brak poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie, poczucie winy	pewność siebie, akceptacja samego siebie, spokój wewnętrzny, zdolność do empatii, czyli współodczuwania
Postawa wyniesiona z dzieciństwa	walczyć o swoje, nie daj się innym, musisz zwyciężyć, oddaj cios, czyli postawa typu „oko za oko”	bądź grzeczny, „nadstaw drugi policzek”, nie pchaj się do przodu, ustąp innym i tak nie masz żadnych szans	nie jesteś lepszy lub gorszy od innych, jesteś kochany i akceptowany

Źródło: Civil 1997, s. 95.

Asertywność można więc zdefiniować jako zachowanie otwarte i bezpośrednie, skupione na własnych potrzebach i preferencjach lecz uwzględniające także potrzeby i preferencje innych osób. Zachowanie pasywne polega na ukrywaniu własnych uczuć albo w celu przypodobania się rozmówcy, albo z poczucia niepewności co do charakteru wzajemnej relacji lub własnych kwalifikacji. Zachowanie agresywne polega na dominowaniu nad innymi, traktowaniu ich z wyższością, upieraniu się przy własnych opiniach i sądach, czasem wbrew racjonalnym argumentom. Osoby agresywne postrzegane są powszechnie jako wrogo nastawione do świata i uparte (Civil 1997, s. 95).

Asertywność

Każdy z typów zachowań pozwala jednak coś uzyskać w relacjach interpersonalnych: osoby asertywne są lubiane i szanowane, sprawiają wrażenie pewnych siebie, opanowanych i dobrze zorganizowanych, mają wielu przyjaciół, a współpracownicy uważają ich za godnych zaufania. Mają jednak problemy w kontaktach z osobami agresywnymi. Ludzie zachowujący się w sposób pasywny unikają problemów za wszelką cenę. Sprawiają wrażenie spokojnych, nie ujawniają swych uczuć i często są chwalone za bezkonfliktowość. Tracą jednak możliwość kierowania innymi i podejmowania decyzji, wyjaśniania nieporozumień i wykazywania się inicjatywą. Zdarza się, że ludzie pasywni cierpią na choroby psychosomatyczne, bowiem długotrwałe tłumienie uczuć i reakcji może w rezultacie odbić się na ich samopoczuciu. Człowiek agresywny potrafi wymusić na otoczeniu zachowania zgodne ze swoimi oczekiwaniami, co sprawia wrażenie skuteczności działania. W dłuższej jednak perspektywie postawa ta prowadzi do klęski: wywołuje rosnący opór otoczenia i przysparza wrogów. Postawa agresywna powoduje zanik dialogu, czyli doprowadza do sytuacji, w której „agresor” otoczony jest ludźmi pasywnymi, nie potrafiącymi, nie chcącymi lub nie mającymi okazji wykorzystać w pełni swoich możliwości twórczych i zawodowych. Niewątpliwie musi się to odbić i na atmosferze w miejscu pracy i na efektywności działania pracowników.

WAŻNE !



ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Czy byłbyś w stanie określić własny styl zachowania?
- ☛ Spytaj swych bliskich i przyjaciół, który z podanych typów najbardziej przypomina twój?
- ☛ Czy uważasz go za najefektywniejszy czy też używasz go podświadomie?

Pamiętaj, że ta sama osoba może zachowywać się agresywnie, asertywnie lub pasywnie w zależności od okoliczności i swojej relacji z rozmówcami.

Omówione powyżej bariery porozumiewania się nie wyczerpują wszystkich występujących w sytuacjach zawodowych. Inne są albo łatwiej dostrzegane i w związku z tym prostsze do usunięcia, albo wynikają z tak bardzo indywidualnych cech osobowości i sposobu postrzegania rzeczywistości konkretnych osób, że próba ich obniżenia wymagałaby przebudowy przyjętej hierarchii wartości i widzenia samego siebie. Pierwsze – to na przykład różnice wieku i wykształcenia, niewłaściwie dobrany kanał komunikowania się itp. Do drugich – zaliczamy emocje, normy i wartości, założenia wyjściowe wynikające z różnych doświadczeń życiowych i profesjonalnych itp.

5.2. Techniki komunikowania się

Prezentacje

5.2.1. Prezentacje

Bardzo niewiele osób lubi przemawiać na forum publicznym. Brak doświadczenia i pewności siebie, stres wywołany spojrzeniami innych, wspomnienia przeżyć szkolnych i podobne czynniki sprawiają, że większość ludzi stara się

unikając wystąpień publicznych. Aby jednak móc skutecznie komunikować się, zwłaszcza pracując w organach administracji publicznej, trzeba czasem wystąpić przed audytorium. Niekiedy – zaprezentować instytucję lub region, kiedy indziej – projekty lub plany działania. Zdarza się, że należy przedstawić społeczności założenia polityki społecznej rządu lub władz lokalnych, wyjaśnić przesłanki i cele konkretnych decyzji albo przekonać mniej lub bardziej wrogo nastawioną publiczność, że podjęte kroki były najbardziej racjonalne w określonych okolicznościach. Prezentacje obejmują także przedstawianie zagadnień na różnego rodzaju zebraniach i spotkaniach.

ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Czy często musisz zabierać głos publicznie?
- ☛ Czy lubisz przemawiać?
- ☛ Wyjaśnij dlaczego tak lub nie.

 **WAŻNE !**

Przygotowanie i wygłaszanie prezentacji jest umiejętnością, którą można porównać do sztuki prowadzenia samochodu. Wiedza na temat podstawowych zasad przygotowania i wygłoszenia przemowy oraz ćwiczenia praktyczne mogą pomóc stać się dobrym mówcą. Poniżej przedstawiono praktyczne wskazówki jak przygotować i wygłosić prezentację.

5.2.1.1. Przygotowanie formy i treści prezentacji

Wpierw powinieneś się zastanowić jaki jest główny cel twojej prezentacji. Określenie tego celu będzie centralną tezą twojej mowy i jej myślą przewodnią. Teza centralna stanowi minimum informacji, które słuchacze zapamiętają z twojej prezentacji, np. „*Głosujcie na kandydata X*”, „*Budujmy nową drogę*”, „*Główne problemy z wywłaszczaniem terenów pod budowę nowej drogi to sprawa X i Y*”.

Istnieją cztery podstawowe typy prezentacji w zależności od funkcji, które muszą spełnić:

- ☛ informacyjna;
- ☛ perswazyjna;
- ☛ rozrywkowa;
- ☛ szkoleniowo-instruktażowa.

Po określeniu i sformułowaniu „tezy centralnej” możesz zacząć budować wokół niej swoje wystąpienie:

☞ Wpierw powinieneś zdobyć jak najwięcej faktów, informacji i opinii na temat tego o czym masz mówić. Każde legalne i etyczne źródło informacji jest pożądane. Zbierając dane musisz mieć cały czas świadomość, że nie będziesz mógł podzielić się ze słuchaczami całą wiedzą, którą zdobędziesz.

☞ Następnie postaraj się dowiedzieć jak najwięcej o ludziach, którzy będą cię słuchać: w jakim są wieku, jaki jest ich poziom wykształcenia i wiedzy, jakie

jest ich nastawienie do sprawy, którą będziesz referować, gdzie i o jakiej porze odbędzie się prezentacja, jakie korzyści publiczność uzyska z wysłuchania twojej prezentacji.

☞ Możesz teraz dokonać wyboru tych informacji i faktów, które będą najodpowiedniejsze dla twojej publiczności, tak, abyś mógł skutecznie osiągnąć zamierzony cel.

☞ Spróbuj uporządkować wybrane fakty i pogrupować je w kilka głównych tez, które będą „podporą” twojej „tezy centralnej”. Będą one tworzyć oś twojej przemowy. Fakty możesz uszeregować na wiele sposobów: chronologicznie (jeśli np. opisujesz ciąg wydarzeń), przestrzennie (jeśli np. opisujesz budynek), logicznie (jeśli podajesz fakty lub wydarzenia i ich skutki), tematycznie (jeśli np. opisujesz zakres działania instytucji), problemowo (jeśli omawiasz np. projekt lub program), porównawczo, kontrastowo itd.

☞ Jakąkolwiek strukturę wybierzesz, publiczność powinna zawsze wiedzieć jak będzie przebieg prezentacji. Powinna ona zawierać trzy elementy:

- ☛ wstęp: powiedz słuchaczom o czym będziesz mówić,
- ☛ ogłoszenie prezentacji : powiedz, co masz do powiedzenia,
- ☛ podsumowanie głównych tez: powiedz o czym mówiłeś.

5.2.1.2. Klasyczna struktura prezentacji

Kiedy opracujesz zasadniczą część wystąpienia przychodzi czas na przygotowanie jego struktury. Powinieneś zacząć od:

☞ Powitania;

☞ Przedstawienia się (imię, nazwisko, miejsce pracy, informacje o kompetencjach), a następnie przejść do:

☞ Wstępu:

- ☛ skup uwagę słuchaczy na sobie i tematyce prezentacji (zadaj pytanie, zacytuj kontrowersyjną wypowiedź, opowiedz anegdotę, nawiąż do aktualnych wydarzeń, zademonstruj interesujący obrazek lub fotografię);
- ☛ podaj temat i cel prezentacji (przedstaw „tezę centralną”);
- ☛ podaj strukturę prezentacji (przedstaw swoje główne tezy w formie punktów, które będziesz następnie po kolei omawiał);
- ☛ postaraj się stworzyć miłą atmosferę.

☞ Teraz należy przejść do wcześniej opracowanej zasadniczej części wypowiedzi. Jest to część główna prezentacji i polega na omówieniu punktu po punkcie, przy jednoczesnym sygnalizowaniu przechodzenia do następnych tez.

- ☞ Następnym etapem jest podsumowanie polegające na powtórzeniu głównych punktów i przypomnieniu tezy centralnej w nawiązaniu do celu prezentacji.
- ☞ Po streszczeniu głównych tez należy przedstawić wnioski (jeśli jest taka potrzeba), wezwać do działania (jeśli jest to prezentacja perswazyjna) i podziękować słuchaczom za uwagę.
- ☞ W ostatniej fazie prezentacji należy zachęcić słuchaczy do zadawania pytań w celu wyjaśnienia wątpliwości i odpowiedzieć w miarę wyczerpująco na pytania.

5.2.2.3. Pomoce wizualne

1. Po co używać pomocy wizualnych?

- ☞ aby wzmocnić przekaz werbalny – przeciętny człowiek pamięta (Woolcott, Unwin 1983):
 - ☛ 10% tego co czyta; ☛ 35% tego co widzi;
 - ☛ 20% tego czego słucha; ☛ 50% – 75% tego czego słucha i co widzi;
- ☞ aby rozbudzić i utrzymać zainteresowanie;
- ☞ aby skupić uwagę słuchaczy i podkreślić istotne informacje;
- ☞ aby zilustrować rzeczy trudne do wyobrażenia (np. dane statystyczne);
- ☞ aby pokazać jak pewne rzecz, o których jest mowa wyglądają, działają i wzajemnie na siebie oddziałują.

2. Jakie pomoce wizualne mogą być przydatne?

- ☛ materiały rozdawane słuchaczom;
- ☛ białe tablice z papierem;
- ☛ tablice czarne lub białe;
- ☛ rzutnik pisma (epidiaskop) i folie;
- ☛ magnetowid i taśmy video;
- ☛ projektor wizyjny połączony z komputerem.

3. Jak przygotować folie?

- ☛ używaj haseł kluczowych;
- ☛ nie zamieszczaj więcej niż 6 słów w wierszu i nie więcej niż 7 wierszy na jednej folii;
- ☛ nie umieszczaj więcej niż 30 liczb na jednej folii;
- ☛ używaj dużych pogrubionych liter zwłaszcza w tytułach i podtytułach;

- ☛ zachowaj margines 2 cm po obu stronach tekstu;
- ☛ wskazane są kolory na foliach (ciemne silniej oddziałują na percepcję);
- ☛ statystyka powinna być przedstawiona w formie graficznej o ile jest to możliwe (wykresy!).

4. Jak używać rzutnika i folii?

- ☛ przed prezentacją upewnij się, że urządzenia działają;
- ☛ podczas prezentacji staraj się mówić „do słuchaczy”:
 - wyświetlając po kolei części folii, aby kierować uwagę słuchaczy,
 - zajmując miejsce w centrum sali,
 - wyłączając rzutnik, kiedy go nie używasz.

5.2.1.4. Wygłaszanie prezentacji

Sposób wygłoszenia prezentacji zależy od tego ile czasu mamy na jej przygotowanie, czy musimy wygłosić ją w języku własnym czy obcym, jak duża i jakiego typu jest publiczność oraz jakiej reakcji z jej strony oczekujemy. Ważnym czynnikiem determinującym sposób wygłoszenia mowy jest miejsce prezentacji: wielkość i akustyka sali, pomoce wizualne i akustyczne, np. nagłośnienie, a także sposób aranżacji miejsc i odległość prezentera od publiczności.

☞ Sposoby prezentowania:

- ☛ a vista – „z głowy”, bez przygotowania, kiedy zostaniesz zaskoczony prośbą o zabranie głosu lub chcesz ustosunkować się do usłyszanych przed chwilą tez. Jest to najtrudniejsza forma prezentacji, wymagająca doświadczenia i rutyny;
- ☛ używając notatek – najczęstsza forma zabierania głosu, oparta na wcześniejszym starannym przygotowaniu. Dyskretne zerkanie do notatek dodaje pewności siebie, umożliwia zachowanie ładu i porządku wypowiedzi i gwarantuje, że mówca nie pominie żadnego zagadnienia. Równocześnie możliwe jest też utrzymywanie kontaktu wzrokowego ze słuchaczami;
- ☛ z pamięci – po wcześniejszym nauczeniu się tekstu prezentacji na pamięć. Jest to bardzo ryzykowna i stresująca forma prezentowania. Zapomnienie zwrotu lub słowa często wywołuje rozpad całej struktury prezentacji i niszczy jej spójność dlatego ta forma wymaga długiego i bardzo starannego przygotowania;
- ☛ czytając tekst – dotyczy głównie przemówień dyplomatycznych i politycznych, kiedy każde słowo i sformułowanie jest bardzo ważne, ponieważ politycy i dziennikarze je interpretują, a także próbują doszukiwać się treści „między wierszami”.

☞ Aspekty pozawerbalne (język ciała):

- ☛ staraj się stać prosto,
- ☛ poruszaj się, nie stój sztywno w jednym miejscu, kilka kroków w jedną lub drugą stronę – od czasu do czasu – sprawia wrażenie naturalności;

- ☛ używaj gestów w naturalny, swobodny sposób;
- ☛ nawiąż i utrzymaj kontakt wzrokowy z całą publicznością, zmieniaj twarze, na które patrzysz, skupiaj się na krótko na pojedynczych osobach, staraj się patrzeć w notatki najmniej jak potrafisz.

☞ **Głos:**

- ☛ mów wyraźnie, „jasnym” głosem, powoli, ale bez afektacji, nie szeptaaj i nie krzycz;
- ☛ staraj się mówić tak, żeby wszyscy słyszeli i jak największa ilość osób widziała twoje usta;
- ☛ pamiętaj o dobrej intonacji, pauzowaniu po frazach i zdaniach: moduluj głos, aby nie był monotony (zadawaj pytania retoryczne, podkreślaj kluczowe słowa itd.).

☞ **Język:**

- ☛ używaj jak najwięcej krótkich słów i zdań;
- ☛ unikaj żargonu, ale jeśli musisz używać specjalistycznych terminów – objaśnij je, pamiętaj, że strona czynna i rzeczowniki konkretne są łatwiejsze do zrozumienia niż strona bierna i pojęcia abstrakcyjne.

☞ Poprzez **używanie „języka sygnałów”** – prowadź słuchaczy konsekwentnie przez całą prezentację tak, aby zawsze wiedzieli, którą fazę omawiasz. Do sygnalizacji werbalnej zaliczamy następujące funkcje językowe:

- ☛ rozpoczęcie;
- ☛ określanie celu;
- ☛ podawanie kolejności;
- ☛ streszczanie;
- ☛ podawanie wniosków;
- ☛ sprawdzanie percepcji, zmianę tematu;
- ☛ odnoszenie się do pomocy wizualnych;
- ☛ podawanie głównych tez;
- ☛ zapraszanie do zadawania pytań;
- ☛ odpowiadanie na pytania;
- ☛ dygresje i powroty do głównych tez.

☞ **Wrażenie ogólne** – staraj się sprawiać wrażenie osoby energicznej, profesjonalnej i pełnej optymizmu.

☞ **Zachęć publiczność do zadawania pytań:**

- ☛ jeśli grupa jest niewielka pytania mogą być zadawane w trakcie wystąpienia;

- ☛ jeśli grupa jest duża lub niechętnie usposobiona, poproś o poczekanie z pytaniami do końca prezentacji;
- ☛ kontroluj swoje uczucia i nastroje, nawet w obliczu krytycznych, nieuzasadnionych lub wrogich uwag ze strony publiczności; za wszelką cenę unikaj agresji i sarkazmu, a na wrogie i nieprzyjemne pytania odpowiadaj dyplomatycznie i dowcipnie (ale nie sarkastycznie);
- ☛ zachęć publiczność do udziału w prezentacji, jeśli taka jest potrzeba wynikająca z jej specyfiki.

☞ **Materiały do rozdawania** – nie rozdawaj ich przed prezentacją (chyba, że jest to konieczne), ale poinformuj słuchaczy, że je otrzymają, aby uważnie słuchali tego co mówisz i nie tracili czasu na robienie notatek.

☞ Dowiedz się **ile dokładnie masz czasu na wygłoszenie prezentacji** i przećwicz swoje wystąpienie z zegarkiem w rękę!!!

WAŻNE !



ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Załącznik nr 5 zawiera formularz oceny prezentacji.
- ☛ Po najbliższym swoim wystąpieniu przed audytorium postaraj się ocenić je według podanych kryteriów. Czy możesz uznać się za dobrego mówcę?

Sztuka prowadzenia rozmów

Prowadzenie rozmów jest podstawową formą komunikowania się w instytucjach administracji publicznej. Wbrew pozorom rozmowa jest trudniejsza niż wygłoszenie prezentacji, ponieważ polega na bezpośredniej interakcji z innymi ludźmi, a więc zawiera więcej elementów zmiennych. Nie można, tak jak w przypadku prezentacji, opracować całego scenariusza rozmowy i przećwiczyć go w domu. Wielu pracowników urzędów różnych szczebli większą część czasu pracy spędza na rozmowach z interesantami, pracownikami innych instytucji, między sobą itd. Rozmowę uważa się często za czynność tak oczywistą i powszednią, że zapomina się, iż sztukę prowadzenia rozmów można skutecznie kształcić i doskonalić. Najważniejszą sprawą jest staranne przygotowanie się do rozmowy oraz przestrzeganie pewnych ogólnych zasad.

WAŻNE !



ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Jakie warunki musi spełnić rozmowa, abyś mógł uznać ją za udaną?
- ☛ Co najczęściej przeszkadza ci w prowadzeniu rozmów?
- ☛ Jakiej wiedzy i jakich umiejętności potrzebujesz, abyś mógł dobrze prowadzić rozmowy?

5.2.2.1. Pytania podstawowe

Przygotowując rozmowę należy wpieryw odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań (Fenrych 1998, s. 46):

☞ **Kto?**

Jaka jest moja relacja do rozmówcy? Czy występuję jako szef, podwładny, urzędnik, kolega, petent itd.? Czy reprezentuję stanowisko własne czy oficjalnych władz? Co sądzę o sprawie i o moim rozmówcy?

☞ **Z kim?**

Kim jest mój rozmówca? W jakiej roli występuje? Czy już z nim kiedyś miałem (lub któryś z moich kolegów) kontakty? Jak reaguje on w trakcie rozmowy?

☞ **Jaki jest cel rozmowy?**

Co chciałbym osiągnąć, a co muszę osiągnąć w trakcie rozmowy? Czego muszę się dowiedzieć, a co przekazać?

☞ **Jak rozmawiać?**

Jakie dokumenty i argumenty będą mi potrzebne do osiągnięcia celu rozmowy? Znajomość, których faktów może być przydatna do argumentacji? W jaki sposób prowadzić rozmowę?

☞ **Gdzie?**

Gdzie odbędzie się rozmowa? W urzędzie, w biurze, przy stoliku, przy biurku? Czy warunki są odpowiednie? Czy mogę wpłynąć na ich lepsze zaaranżowanie? Czy jestem w stanie zapewnić odpowiednią atmosferę rozmowy, np. aby nikt nie przeszkadzał, telefony nie dzwoniły itp.

☞ **Kiedy?**

Ile czasu potrzebuję na przygotowanie się do rozmowy? Ile czasu zajmie sama rozmowa? Jaki jest najlepszy moment (pora dnia) na jej przeprowadzenie?

Uzyskanie lub uświadomienie sobie odpowiedzi na powyższe pytania pozwoli na metodyczne i systematyczne przygotowanie się do rozmowy: zarezerwowanie odpowiedniej ilości czasu, odszukanie potrzebnych materiałów, aranżację przestrzeni, przemyślenie jej strategii i usystematyzowanie argumentów. Pozornie czynności te mogą się wydawać stratą czasu, jednak kiedy staną się formą nawyku, okaże się, że jedna dobrze przygotowana rozmowa może zastąpić wiele przypadkowych.

5.2.2.2. Aktywne słuchanie

Jedną z najbardziej pożądaných umiejętności przydatnych do udanego prowadzenia rozmów jest tzw. **aktywne słuchanie**. Obejmuje ono zespół zachowań, które sprzyjają nawiązaniu i podtrzymaniu dialogu z rozmówcą, a nie tylko przekazywaniu informacji w jedną stronę. Zaliczamy do nich:

☞ **Utrzymywanie kontaktu wzrokowego** – intensywność i częstotliwość spoglądania na rozmówcę zależy od kultury, w której zostaliśmy wychowani, naszych cech indywidualnych takich, jak np. pewność siebie, stopień zażyłości z roz-

mówcą, a także od ustawienia mebli w pomieszczeniu gdzie odbywa się rozmowa i od wielu innych czynników. W Polsce systematyczne unikanie kontaktu wzrokowego postrzegane jest jako brak szczerości czy zainteresowania lub znudzenie. Zbyt intensywne patrzenie na rozmówcę lub patrzenie prosto w oczy przez dłuższą chwilę może być uważane za zachowanie agresywne, chęć zdominowania partnera lub nawet zaczepkę erotyczną.

☞ **Słuchanie** – czyli koncentrowanie się na tym, co rozmówca ma do powiedzenia, a nie na tym, co my chcemy mu powiedzieć kiedy skończy mówić.

☞ **Niewerbalne reagowanie na słowa rozmówcy** – przyjęcie tzw. otwartej postawy ciała, potakiwanie, posługiwanie się mimiką twarzy. Założenie rąk, kamienny wyraz twarzy może zniechęcić rozmówcę do wymiany myśli i opinii.

☞ **Werbalne reagowanie na słowa rozmówcy:**

☛ aktywne zachęcanie rozmówcy do wyrażania opinii: „*co sądzisz na ten temat?*”, „*czy masz jakiś pomysł?*”, „*może porozmawiamy o tym....*”;

☛ zadawanie pytań wyjaśniających i precyzujących stanowisko osoby mówiącej. Przy pomocy pytań można postarać się zrozumieć jawne i ukryte intencje oraz tok rozumowania partnera;

☛ podsumowanie i parafrazowanie wypowiedzi rozmówcy – przez powtórzenie wypowiedzianych myśli innymi słowami (np. „*czy dobrze rozumiem, jeśli przystąpimy do tej transakcji, to zaryzykujemy utratę płynności finansowej?*”) można sprawdzić czy dokładnie zrozumieliśmy co rozmówca chciał nam powiedzieć, a jednocześnie udowodnić, że słuchamy go z zainteresowaniem.

☞ **Odzwierciedlanie nastawienia emocjonalnego rozmówcy** – dawanie partnerowi odczuć, że rozumiemy (choć niekoniecznie podzielamy) jego nastawienie do omawianej sprawy. Na przykład można użyć wyrażen takich jak: „*widzę, że cieszy cię ta wiadomość*” lub „*wygląda na to, że bardzo się zaangażowałeś w tę sprawę...*”.

☞ **Reagowanie na sygnały o zakończeniu rozmowy** – powstanie rozmówcy z miejsca, odwrócenie wzroku w kierunku drzwi, zamilknięcie, to sygnały, że czas zmienić temat rozmowy lub ją zakończyć.

Ćwiczenie sztuki aktywnego słuchania jest warte czasu i wysiłku. Słuchając aktywnie można stosunkowo łatwo uzyskać wiele potrzebnych informacji, dowiedzieć się o nastawieniu emocjonalnym rozmówcy do omawianych spraw oraz zyskać u interesantów i kolegów opinię miłego człowieka. Największą jednak korzyścią płynącą z aktywnego słuchania jest oszczędność czasu, bowiem rozmowa będąca dialogiem w pełnym tego słowa znaczeniu, może zastąpić kilka chaotycznych sesji nieuważnego słuchania i mówienia.

5.2.2.3. Rozpoczynanie rozmów

Inną bardzo ważną umiejętnością jest dobre rozpoczynanie rozmów. Kiedy rozmówca jest osobą obcą, nawiązanie z nim dobrego kontaktu może przesądzić o kontynuowaniu znajomości lub podjęciu współpracy. A oto kilka rad jak nawiązać właściwą relację interpersonalną na początku rozmowy, czyli tzw. **reguła trzech pierwszych minut**. Obejmuje ona:

- ☛ energiczny uścisk dłoni przy powitaniu;
- ☛ otwarty, szczery wyraz twarzy z miłym niewymuszonym uśmiechem;
- ☛ spojrzenie na rozmówcę wprost – bez niechęci i nerwowości;
- ☛ stabilną postawę (ograniczenie liczby wykonanych ruchów dodaje powagi i autorytetu);
- ☛ unikanie uwag negatywnych np.: „o, widzę, że się pan spóźnił”;
- ☛ pozytywne, optymistyczne rozpoczęcie rozmowy np.: „cieszę się, że udało nam się dzisiaj spotkać”, „miło mi, że pana widzę”.

Przyjazne nawiązanie dialogu daje partnerowi poczucie, że jest ważny, a kontakty z nim – pożądane. Jeśli nawet w dalszej części rozmowy będą poruszane trudne sprawy, rozmówcy będzie łatwiej oddzielić problemy czysto urzędowe lub zawodowe od relacji interpersonalnej. Jest to zazwyczaj korzystne dla omawianych spraw, ponieważ ułatwia kontrolowanie emocji przez obie strony dialogu.

5.2.2.4. Sposoby wyrażania się

Innym sposobem na zapewnienie właściwej atmosfery rozmowy jest unikanie tzw. **mowy stresującej** – opartej na myśleniu negatywnym i konserwatywnej postawie życiowej, czyli niechęci do zmian, nowych zadań i pomysłów, a także na chęci dominacji będącej, paradoksalnie, wynikiem braku pewności siebie. Przykładem mowy stresującej jest używanie słów i sformułowań takich jak: *walczyć, straszne, okropne, makabryczne, zagrożenie, stracić, wpadać w pułapkę, kontrolować, oceniać, nie mieć złudzeń, konfrontować, zrobić porządek, „wezwać na dywanik”, „nie mieć żadnych szans”* itp. Osoby wyrażające się w ten sposób często nie są świadome jak bardzo ich wypowiedzi negatywnie (wręcz toksycznie) wpływają na otoczenie. O wiele korzystniej jest używać **mowy pozytywnej** – opartej na pozytywnym myśleniu i postawie asertywnej.

Unikając stosowania mowy stresującej, o wiele łatwiej wytworzyć przyjazne, otwarte relacje z innymi ludźmi, pełne uprzejmości i życzliwości. Prowadzenie w ten sposób rozmów jest nie tylko profesjonalne, ale świadczy o dużej kulturze osobistej i do pewnego stopnia chroni przed ewentualną wrogością rozmówcy, który w większości przypadków automatycznie przyjmuje podobną konwencję. W tabeli 5 przedstawiono przykłady mowy stresującej i pozytywnej:

Tab. 5.
Przykłady mowy stresującej i pozytywnej

Szef:	- „Chciałbym, aby to pan odpowiadał za realizację tego projektu, ponieważ świetnie się pan do tego nadaje”
Pracownik:	
Myślenie negatywne:	- „Znowu dostaję dodatkowe zadanie. Dlaczego zawsze ja a nie inni?”
Mowa stresująca:	- „Oceniam ten projekt jako trudny i skomplikowany, nie mam złudzeń: wiem, że nie da się go wykonać. Zresztą jestem tak przeciążony innymi zadaniami, że musiałbym chyba pracować po nocach”
Myślenie pozytywne:	- „Miło, że szef uważa mnie za dobrego specjalistę, ale jeśli mam wziąć tę dodatkową pracę, musi mnie zwolnić z innych obowiązków, w przeciwnym razie nie dam rady wywiązać się ze wszystkich zadań”
Mowa pozytywna:	- „Czuję się zaszczycony opinią, którą pan kierownik tutaj przed chwilą wyraził na mój temat. Z przyjemnością podejmę pracę nad nowym projektem, ale wcześniej chciałbym, aby pan kierownik dokładnie przedstawił mi, które z moich obowiązków będą w nowej sytuacji priorytetowe oraz które ze starych mam przekazać, aby znaleźć czas na zajmowanie się projektem”

Źródło: Opracowanie własne.

W poniższej tabeli (tab. 6) podano kilka dodatkowych rad, których stosowanie nie jest bynajmniej proste i łatwe, ale może przyczynić się do polepszenia relacji z kolegami, klientami, interesantami, kierownictwem i podwładnymi.

Tab. 6.
Dobre rady dla rozmówców

<p>SZTUKA ROZMAWIANIA – KILKA DOBRZYCH RAD</p> <ol style="list-style-type: none"> Więcej słuchaj, a mniej mów. Pozwól innym kończyć zdania, nie rób tego za nich. Nie spiesz się – wcale nie musisz powiedzieć natychmiast wszystkiego co masz do powiedzenia. Unikaj podkreślenia swej wyższości i mądrości, nawet jeśli jesteś wewnątrznie o niej przekonany. Odnos się do meritum, a nie oceniaj cech poszczególnych ludzi. Jeśli się z czymś nie zgadzasz, powiedz to prosto i bez emocji. Masz prawo mieć inne zdanie i nie musi to prowadzić do konfliktu. Jeśli chcesz usłyszeć konkretną, jednoznaczną odpowiedź, nie zadawaj pytania. Nie licz, że zawsze usłyszysz to, co chciałbyś usłyszeć. Zanim wygłosisz opinię krytyczną, postaraj się powiedzieć coś pozytywnego lub miłego, zwłaszcza jeśli opinia ta dotyczy konkretnej osoby. Osoba krytykowana nie powinna odczuć twojej wrogości, tylko troskę i chęć pomocy. Przekazanie nie milej wiadomości, niekorzystnej decyzji lub odmowy poprzedź „moderatorem językowym”, np.: „bardzo mi przykro”, „żałuję”, „rozumiem pani rozczarowanie”; pozwoli ci to odciąć się emocjonalnie od meritum i złagodzi przykry efekt trudnej rozmowy.
--

Źródło: Na podstawie: Civil 1997, s. 77.

5.2.2.5. Konflikty

Czasem celem rozmowy jest rozwiązanie konfliktu. W tej sytuacji podstawowym zadaniem staje się rozpoznanie przyczyny jego powstania. Najczęstsze źródła konfliktów to (Nickson, Siddons 1996, s. 86):

- ☛ **błędne założenia wstępne** – kiedy przyjmuje się bez sprawdzenia, że inni wychodzą z tych samych założeń co my;
- ☛ **nieefektywne komunikowanie się** – kiedy brak dobrego porozumiewania się prowadzi do konieczności działania w oparciu o niepełne lub źle interpretowane dane lub informacje;
- ☛ **różna hierarchia wartości** – gdy osoby współpracujące ze sobą mają odmienne priorytety dotyczące kolejności wykonywania zadań;
- ☛ **walka o status lub terytorium** – dotyczy przestrzeni fizycznej (np. wielkości i lokalizacji biura), pieniędzy, władzy, informacji, czasu, rodzaju posiadanego samochodu, mieszkania, wyjazdów służbowych i wakacyjnych itd.

Istnieją trzy główne nastawienia do rozwiązywania konfliktów:

- ☞ **Agresywne** – przyjęcie postawy: ja wygrywam a ty przegrywasz; trzeba pokonać przeciwnika.
- ☞ **Pasywne** – polegające na odłożeniu rozwiązania problemu na później lub próbach szukania kompromisu za wszelką cenę.
- ☞ **Asertywne** – kiedy próbuje się spojrzeć na problem z kilku stron; przyjąć optymalne rozwiązanie i konsekwentnie wprowadzać je w życie.

Pierwsze dwa podejścia mogą doprowadzić zaledwie do pozornego rozwiązania problemu – zazwyczaj prowadzą albo do zaostrzenia konfliktu, albo – przeniesienia go na innym poziom relacji. Mogą także spowodować niszczenie twórczych inicjatyw pracowników albo – w skrajnym przypadku – prowadzić do stagnacji działalności instytucji, w której energia pracowników marnowana jest na wzajemne zwalczanie się różnych grup nacisku. Konflikt może być twórczy – kiedy jest zdefiniowany, znana jest jego przyczyna, następuje jego rozwiązanie, a strony wiedzą jakie merytoryczne względy zadecydowały o przyjęciu takiej, a nie innej opcji. Poniżej przedstawiono etapy tzw. asertywnego rozwiązywania konfliktów (Nickson, Siddons 1996, s. 90-91):

☞ Etap 1 – zdefiniowanie problemu:

- ☛ nie przerywaj;
- ☛ mów jedynie o tym, co się wydarzyło, a nie o tym, co mogło się wydarzyć;
- ☛ nie atakuj nikogo personalnie, staraj się unikać mowy stresującej;
- ☛ spokojnie poproś o wyjaśnienie spraw i motywów działania;
- ☛ nie wygłaszaj ogólnych frazesów, bądź jak najbardziej rzeczowy i konkretny;
- ☛ staraj się podsumować to co słyszysz.

**Asertywne
rozwiązywanie
konfliktów**

☞ Etap 2 – **analiza przyczyn konfliktu:**

- ☛ nie przerywaj;
- ☛ trzymaj się tematu, nie dopuszczaj do mówienia o innych sprawach;
- ☛ nie używaj „języka obwiniającego”: pamiętaj, że nie szukasz kozła ofiarnego, tylko próbujesz się dowiedzieć jaka jest geneza konfliktu;
- ☛ cierpliwie wysłuchaj wszystkich stron konfliktu;
- ☛ staraj się podsumować to co słyszysz.

☞ Etap 3 – **szukanie rozwiązania:**

- ☛ szukaj pozytywnego rozwiązania;
- ☛ każde rozważane rozwiązanie powinno być rozsądne i uwzględniać istniejące ograniczenia;
- ☛ staraj się być twórczy w szukaniu rozwiązań.

☞ Etap 4 – **wybór optymalnego rozwiązania:**

- ☛ cały czas wierz i utrzymuj innych w przekonaniu, że rozwiązanie konfliktu jest możliwe;
- ☛ pamiętaj, że nie ulegasz, tylko próbujesz rozwiązać konflikt;
- ☛ myśl o konsekwencjach sytuacji, gdy konflikt nie zostanie rozwiązany;
- ☛ staraj się być *fair*.

☞ Etap 5 – **wprowadzenie rozwiązania konfliktu w życie:**

- ☛ nie wypominaj nikomu winy, mów o przyszłości a nie o przeszłości;
- ☛ bądź nastawiony pozytywnie;
- ☛ proponuj realistyczne terminy;
- ☛ rejestruj kolejno uzgodnione sprawy;
- ☛ wszystkie strony muszą akceptować ustalenia.

Prawie każde miejsce pracy jest areną krzyżowania się różnych interesów i racji. Jest to szczególnie wyraźne w instytucjach administracji publicznej, które z założenia powinny reprezentować interesy społeczności regionu, powiatu lub gminy. Społeczności te zaś nie tylko nie są jednolite, ale składają się z grup mających często sprzeczne interesy. Konflikt jest więc niejako automatycznie wpisany w działalność organów administracji publicznej. Przedstawiona powyżej propozycja systematycznego podejście do rozwiązania problemów może na pierwszy rzut oka wydawać się zbyt formalna i sztuczna, jednak kilkakrotne świadome przejście kolejnych etapów asertywnego rozwiązywania konfliktów, a zwłaszcza przećwiczenie tego cyklu na łatwiejszych sprawach, z reguły wytwarza system nawyków, które następnie są stosowane automatycznie. W rezultacie takie postępowanie daje poczucie, że trudne sytuacje są możliwe

do opanowania i najczęściej obniża poziom stresu u osób bezpośrednio zaangażowanych w konflikt. W ten sposób konflikt staje się naturalnym, choć nie najłatwiejszym elementem codziennej pracy.

5.2.2.6. Rozmowy telefoniczne

Rozmowy telefoniczne stanowią specjalny rodzaj kontaktu. Z jednej strony są ustną komunikacją interaktywną, realizowaną w czasie rzeczywistym, z drugiej – komunikaty telefoniczne pozbawione są znacznej części elementu pozawerbalnego, podobnie jak pozbawiony jest tego elementu język pisany.

Podstawowe zasady prowadzenia rozmów telefonicznych nie różnią się zbyt od prowadzenia innego typu rozmów. Rozmawiając przez telefon trzeba jednak pamiętać, że niemożność wyrażenia życzliwości i zainteresowania przy pomocy gestów, mimiki i spojrzenia, powinna być zrekompensowana:

- ☛ używaniem zwrotów grzecznościowych;
- ☛ modulowaniem głosu;
- ☛ właściwym akcentowaniem;
- ☛ reagowaniem w trakcie słuchania (przez wtrącanie krótkich komentarzy w rodzaju: „rozumiem...”, „oczywiście...” „tak”).

5.2.3. Zebrania

Zebrania są często stosowaną formą komunikowania się w instytucjach administracji publicznej. Obejmują zarówno sztukę wygłaszania prezentacji – kiedy jeden z uczestników spotkania ma za zadanie przedstawić pozostałym jakąś sprawę, problem, projekt, wyniki badań sondażowych itp., jak i umiejętność prowadzenia dialogu i rozwiązywania konfliktów. Dobrze przygotowane i sprawnie prowadzone zebrania mogą być jedną z podstawowych form działalności instytucji publicznej. Trzeba jednak pamiętać, że zebrania są kosztowną formą komunikowania się i zajmują stosunkowo dużo czasu wielu ludzi. Dlatego zwołując zebranie powinno się być pewnym, że jego odbycie jest rzeczywiście niezbędne. W tym celu należy zastanowić się jaki ma być jego cel i czy nie można osiągnąć go w inny sposób, na przykład przez odbycie kilku rozmów, napisanie notatki, zawiadomienia lub wywieszenie okólnika. Zebrania mogą mieć różne cele: rozwiązanie problemów, przekazanie informacji lub koordynowanie działań ludzi i systemów. Gdy zostanie podjęta decyzja o organizacji spotkania (lub jeśli jest to zebranie odbywane regularnie) należy je starannie zaplanować.

ZASTANÓW SIĘ:

- ☛ Czy można byłoby całkowicie unikać zebrań w zarządzaniu jednostką administracji publicznej?
- ☛ W jakich okolicznościach uważasz zebranie za stratę czasu?

Rozmowy telefoniczne

 **WAŻNE !**

Planowanie i prowadzenie zebrań

5.2.3.1. Planowanie zebrania obejmuje:

- ☛ wybór optymalnej liczby uczestników;
- ☛ wybór miejsca;
- ☛ ustalenie miejsc, które zajmą poszczególni uczestnicy (zaaranżowanie przestrzeni);
- ☛ ustalenie długości zebrania;
- ☛ ustalenie porządku obrad i dostarczenie go uczestnikom przed spotkaniem, aby mogli się do niego przygotować;
- ☛ ustalenie „ról” dla poszczególnych uczestników – prowadzącego, sekretarza (protokolanta), osób referujących;
- ☛ przygotowanie odpowiednich pomocy audiowizualnych (rzutnik, tablica, materiały).

5.2.3.2. Zadania prowadzącego zebranie:

Osoba prowadząca zebranie ma najbardziej odpowiedzialną rolę. Od niej zależy w dużej mierze czy zebranie będzie udane a czas przeznaczony na spotkanie efektywnie wykorzystany. Do zadań prowadzącego należy:

- ☛ jasne określenie celu zebrania;
- ☛ bycie neutralnym, przy jednoczesnym artykułowaniu argumentów zarówno za jak i przeciw, aby pobudzać uczestników do wymiany poglądów;
- ☛ utrzymanie porządku spotkania i pilnowani, aby obrady nie wymknęły się spod kontroli;
- ☛ zachęcanie do udziału wszystkich uczestników, aby każdy z nich miał poczucie, że jego obecność na spotkaniu była potrzebna i uzasadniona;
- ☛ udzielanie niezbędnych informacji;
- ☛ prowadzenie głosowania;
- ☛ unikanie konfliktów – zastępowanie ich twórczymi dyskusjami lub odkładanie spornych spraw na później, aby nie burzyć porządku zebrania;
- ☛ regularne dokonywanie podsumowań ustaleń podjętych w trakcie zebrania;
- ☛ podsumowanie wyniku i wyciągnięcie wniosków;
- ☛ dopilnowanie, aby został sporządzony protokół zebrania.

W poniższej tabeli (tab. 7) przedstawiono przykładowy porządek zebrania.

Tab. 7

Porządek typowego zebrania**PORZĄDEK ZEBRANIA**

- ☛ otwarcie zebrania przez prowadzącego;
- ☛ usprawiedliwienie i przeprosiny tych, którzy nie mogli przybyć na zebranie (pisemne lub przekazane przez pośrednika);
- ☛ odczytanie i przyjęcie protokołu z poprzedniego zebrania;
- ☛ omówienie spraw wynikających z poprzedniego zebrania;
- ☛ korespondencja i sprawy do omówienia;
- ☛ referowanie spraw przez osoby odpowiedzialne za nie;
- ☛ podjęcie decyzji przez osiągnięcie konsensusu, głosowanie itd.;
- ☛ odłożenie niektórych spraw do załatwienia na później;
- ☛ ustalenie terminu i miejsca następnego spotkania;
- ☛ omówienie bieżących spraw, które uczestnicy chcą poruszyć (jeśli prowadzący przewiduje taki punkt);
- ☛ zakończenie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Woolcott, Unwin 1983, s. 96-99.

5.2.4. Negocjacje**Negocjacje**

Negocjacje są jedną z najtrudniejszych form komunikowania się. Trudniejszą niż **dyskusja**, która jest wspólnym poszukiwaniem prawdy i tego, co słuszne; próbą rozwiązania skomplikowanych problemów w oparciu o różnorodne doświadczenia. Trudniejszą także niż **debata**, która polega na forsowaniu własnego stanowiska i jest formą „walki na słowa”, dążeniem do wygrania, okazania się lepszym wobec osób trzecich. **Pertraktacje (negocjacje)** polegają na dążeniu do takiego zbliżenia stanowisk, które pozwoli na wypracowanie wspólnej decyzji lub podjęcia wspólnego działania. Negocjacje są procesem, w czasie którego co najmniej dwie strony zależne od siebie rozmawiają o dotyczących ich choć sprzecznych interesach i celach. Partnerzy negocjują, aby osiągnąć zgodę lub kompromis i doprowadzić do podpisania porozumienia, bo uważają, że takie rozwiązanie jest dla nich korzystne. Negocjacje mogą być jedną z form rozwiązywania konfliktów. Składają się z kilku faz: przygotowania, przedstawienia stanowisk, zbliżania stanowisk i osiągnięcia końcowego porozumienia (Negotiating 1989).

Faza pierwsza – przygotowanie – obejmuje następujące czynności:

- ☞ powołanie zespołu negocjacyjnego składającego się z:
 - ☛ lidera, który prowadzi zebrania przygotowujące, pełni główną rolę w czasie obrad: prowadzi rozmowy, podejmuje decyzje i zawiera końcowe porozumienie;
 - ☛ rejestratora, który rejestruje przebieg negocjacji: notuje zarówno konkretne sformułowania jak i opisy zachowań pozawerbalnych, zwracając przy tym uwagę na sygnały dotyczące ewentualnych ustępstw strony przeciwnej;
 - ☛ osoby podsumowującej przebieg pertraktacji – regularnie streszczającej stanowiska i prezentującej bez emocji pozycje wszystkich partnerów;
- ☞ zbieranie informacji dotyczących meritum negocjacji („wywiad”);
- ☞ ustalenie celów:
 - ☛ cel minimalny: to co trzeba osiągnąć, aby negocjacje miały sens;
 - ☛ cel maksymalny: to co można byłoby osiągnąć w najlepszym przypadku – istnieje niewielkie prawdopodobieństwo uzyskania maksimum, jednak cele maksymalne i tak powinny być realistyczne;
 - ☛ realistycznie przewidywany wynik;
 - ☛ to co prawdopodobnie uda się osiągnąć.
- ☞ próbę przewidzenia minimalnych i maksymalnych celów strony przeciwnej;
- ☞ określenie własnych silnych i słabych stron;
- ☞ ćwiczenia i próby:
 - ☛ zwołaj „burzę mózgów” – zbierz wszystkie argumenty za swoim stanowiskiem;
 - ☛ spróbuj je uszeregować według siły oddziaływania;
 - ☛ na spotkaniach we własnym gronie wyznacz „advokatów diabła” – ludzie, którzy będą zwalczać twoje argumenty. Poćwicz swoje umiejętności perswazyjne;
- ☞ ustalenie planu BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), czyli planu działania na wypadek niepowodzenia negocjacji i niemożności uzyskania porozumienia – posiadanie takiego planu zmniejsza napięcie emocjonalne uczestników negocjacji i pozwala im spokojniej realizować strategię pertraktacji;
- ☞ logistyczną organizację negocjacji: ustalenie gdzie i kiedy się odbędą, jak urządzona jest sala, czy można lepiej zaaranżować przestrzeń, ile czasu mamy do dyspozycji, kto będzie protokołował, czy będzie podana kawa i herbata.

Druga faza negocjacji – przedstawianie stanowisk – obejmuje następujące etapy:

☞ etap wstępny – jego celem jest zbudowanie przyjaznych relacji między partnerami i stworzenie pozytywnej, twórczej atmosfery spotkania:

- ☛ przedstawianie się;
- ☛ przywitanie;
- ☛ zajęcie miejsc;
- ☛ zaproponowanie kawy lub herbaty;
- ☛ zagajenie – rozmowa o sprawach nie związanych z przedmiotem negocjacji – długość i tematyka tej fazy zależą od lokalnych zwyczajów;
- ☛ ustalenie porządku spotkania – obie strony powinny starać się o jak najlepszy klimat tej części spotkania ponieważ jest to mini negocjacja i test na atmosferę dalszego przebiegu obrad;

☞ etap właściwy – jego celem jest przedstawianie stanowiska własnego i poznanie celów partnera:

- ☛ przedstaw krótko swoje stanowisko i poinformuj stronę przeciwną jakie są twoje cele maksymalne;
- ☛ wybierz kilka najbardziej przekonujących argumentów ponieważ słabe mogą spowodować, że silne „rozpląną się” wśród nich;
- ☛ przedstaw dowody (statystyki, wyniki ekspertyz, dokumenty);
- ☛ podsumuj krótko swoje stanowisko;
- ☛ poznaj stanowisko strony przeciwnej.

Jak powinieneś się zachowywać w tej fazie pertraktacji	Jak NIE powinieneś się zachowywać
<p>zwracaj uwagę na sygnały sugerujące możliwość ustępstw (zazwyczaj nie..., z zasady..., na tym etapie..., możemy o tym porozmawiać..., myślę..., chyba..., raczej..., „na dzień dzisiejszy”....)</p> <p>słuchaj aktywnie, zadawaj konkretne pytania otwarte – (kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego, który, jak) zamknięte – (czy ...) oraz sugerujące – (czyż nie..., prawda, że...)</p>	<p>NIE:</p> <p>przerywaj, obwiniaj, ironizuj, podnoś głosu, mów za dużo straszyć i gróź,</p>

Faza trzecia negocjacji – to stopniowe zbliżanie stanowisk

Na tym etapie nie powinno się deklarować żadnych konkretnych ustępstw. Partnerzy powinni używać zdań warunkowych – twardych, konkretnych warunków i słabych, nieprecyzyjnych obietnic ustępstw np.: *Jeśli państwa firma*

zaoferuje wyższy rabat i bliższe terminy realizacji zamówienia, możemy rozważyć przesunięcie terminu przetargu o kilka dni, aby dać wam czas na przygotowanie oferty.

Propozycje powinny być prezentowane tak, aby były jak najbardziej atrakcyjne dla partnerów pertraktacji:

- ☛ powinno się omawiać najpierw sprawy kluczowe, potem mniej ważne;
- ☛ łączenie i „zazębianie” różnych opcji rozwiązań może rozszerzyć pole działania i w rezultacie doprowadzić do osiągnięcia kompromisu satysfakcjonującego wszystkie strony;
- ☛ w przypadku natrafienia na zagadnienia ważne, które druga strona uważa za „nienegocjowalne” – należy dowiedzieć się jaka jest przyczyna takiego stanowiska; pomocne mogą być pytania otwarte takie jak: „w jakich warunkach lub okolicznościach można byłoby rozważyć to zagadnienie?”, „jakie warunki musielibyśmy spełnić, aby zechcieli państwo rozważyć naszą propozycję?”.

Pod koniec tej fazy dobrze jest poprosić o przerwę, zweryfikować swoje cele i spróbować znaleźć nowe twórcze opcje potencjalnych rozwiązań.

Faza czwarta negocjacji czyli próba osiągnięcia końcowego porozumienia, rozpoczyna się, kiedy partnerzy opuszczają słowa takie jak – *rozważyć, zastanowić się*, w przedstawianiu swoich ustępstw i formułują swoje stanowiska wprost, np. *Jeśli urząd odda nam w dzierżawę sporny teren, my wykonamy zamówione prace w terminie krótszym o dwa miesiące.*

Istnieją różne sposoby zakończenia negocjacji. Oto kilka możliwych opcji:

ustępstwo:	<i>Dobrze, zgadzamy się. Czy możemy uznać pertraktację za zakończone?</i>
żądanie:	<i>Jeśli urząd wydzierżawi nam sporny teren, myślę, że możemy zawrzeć porozumienie.</i>
Podsumowanie:	<i>Przeszliśmy wspólnie daleką drogę. Szkoda byłoby nie osiągnąć porozumienia i zaczynać wszystko od początku. Może jednak spróbujemy się dogadać.</i>
„to lub tamto”:	<i>Albo kupują państwo ten teren, albo dzierżawią. Proszę się zdecydować.</i>
„tak lub nie”:	<i>To jest nasze ostatnie słowo. Albo zgadzają się państwo na takie rozwiązania, albo kończymy rozmowy. Kiedy spotkamy się po raz drugi nasza propozycje nie będzie już aktualna.</i>

Dobrze nauczyć się obserwować zachowanie strony przeciwnej i interpretować sygnały wskazujące, że negocjacje zbliżają się do końca. Objawia się to:

- ☛ pozytywnymi ocenami naszych propozycji;
- ☛ pytaniami o szczegóły ewentualnego porozumienia;
- ☛ konsultacjami we własnym zespole („skupianie głów”);
- ☛ okazywaniem zniecierpliwienia, kiedy mowa o terminach realizacji porozumienia;

- ☛ dobrym humorem, optymizmem;
- ☛ kierowaniem wzroku na drzwi, za okno lub w kierunku barku, niekiedy spoglądaniem na zegarek.

Po osiągnięciu porozumienia należy spisać protokół (ewentualnie protokół rozbieżności) i przygotować porozumienie do podpisu.

Tab. 8

Dobre rady dla negocjatorów

Dobre rady dla negocjatorów

KILKA DOBRZYCH RAD DLA NEGOCJATORÓW

1. Oddaj to, co jest dla ciebie mało ważne, a dla drugiej strony ma duże znaczenie. Proś o to, co jest ważne dla ciebie, a nie kosztuje dużo strony przeciwnej.
2. Oceniaj meritum, a nie sposób przedstawienia argumentów.
- 3. Staraj się nie poddawać emocjom!!!**
4. Bądź elastyczny i otwarty na różne rozwiązania.
5. Koncentruj się i nie zwracaj uwagi na dystrakcje.
6. Staraj się współpracować, a nie współzawodniczyć.
7. Bądź twardy w stosunku do spraw, a miły w stosunku do ludzi!!!
8. Pamiętaj, że słuchanie jest ważniejsze niż mówienie!!!
9. Nie spiesz się; czas jest twoim sprzymierzeńcem.
10. Zawsze najpierw stawiaj warunki, a potem oferuj ustępstwa.
11. Nigdy nie oddawaj niczego bez otrzymania czegoś w zamian, nawet jeśli jest to ustępstwo czysto symboliczne

Źródło: Opracowanie własne.

5.2.5. Komunikowanie się na piśmie

Ogólny stosunek do słowa pisanego jest ściśle powiązany z kontekstem kulturowym dominującym w określonej społeczności. W kulturach reprezentujących skrajnie niski kontekst, np. w krajach skandynawskich, w Niemczech, uważa się, że to, co zostało napisane posiada moc zobowiązania. Natomiast w kulturach wysokiego kontekstu, takich jak grecka, arabska lub latynoska, komunikowanie opiera się na bezpośrednich relacjach interpersonalnych, gdzie słowo ma dużą siłę oddziaływania, a nieprzestrzeganie ustnych ustaleń wiąże się z „utrąceniem twarzy” i przekreśla wiarygodność partnera.

Często sposób komunikowania się wewnątrz instytucji zależy od osobistego poziomu kontekstu kulturowego osoby kierującej. To, czy szef wydaje polecenia ustnie, czy na piśmie; preferuje zebrania sprawozdawcze czy też wymaga pisemnych raportów, w dużej mierze determinuje styl funkcjonowania urzędu lub instytucji. W dużych instytucjach i urzędach, zatrudniających wielu pracowników komunikacja pisemna jest bardziej praktyczna, w małych kilkuosobowych zespołach, gdzie wszyscy się znają i codziennie widują porozumienie się na piśmie byłoby sztuczne i stanowiłoby niepotrzebną stratę czasu.

W przypadku komunikowania zewnętrznego: z interesantami, klientami, dostawcami i kooperantami przewaga komunikacji pisemnej jest nie do

podważenia. Staranne prowadzenie dokumentacji instytucji jest praktycznie jedyną procedurą pozwalającą na systematyczne kontrolowanie sposobu jej funkcjonowania.

WAŻNE !**ZASTANÓW SIĘ:**

- ☛ Czy często posługujesz się językiem pisany w kontaktach służbowych?
- ☛ Z jakiego typu dokumentami najczęściej spotykasz się w swojej pracy zawodowej?
- ☛ Na jakie trudności napotykasz przy pisaniu listów, notatek służbowych, raportów itp.?

W poniższej tabeli (tab. 9) omówiono zasadnicze różnice między językiem pisany a mówionym. Świadomość tych różnic pozwoli efektywniej dobrać rodzaj przekazu do komunikatu.

Tab. 9

Różnice w komunikowaniu się ustnie i na piśmie

JĘZYK PISANY	JĘZYK MÓWIONY
Umiejętność pisania nabywa się stosunkowo późno, w wyniku formalnej, szkolnej edukacji. Styl komunikowania się na piśmie jest więc bardziej podatny na zmiany i łatwiej podlega modyfikacjom. Podobnie jak pierwszy nauczyciel mógł „narzucić” określony styl formułowania przekazu pisemnego, inny może go zmienić lub ulepszyć.	Mowa jest nabywana w bardzo wczesnym dzieciństwie, w oparciu o kulturę, która determinuje specyficzny dla danego społeczeństwa system pojęć i znaczeń. Sposób bezpośredniego komunikowania się jest więc bardzo głęboko zakorzeniony w psychice każdej osoby. Jego zmiana wymaga przewartościowania odniesień społecznych i modyfikacji własnego wizerunku.
Język pisany jest niezależny od innych form komunikowania – języka ciała, tonu głosu, intonacji, mimiki itp.	Mowa funkcjonuje razem z komunikacją pozawerbalną (z wyjątkiem rozmów telefonicznych).
Pisząc, możemy wielokrotnie zmieniać, ulepszać i wpływać na treść przekazu zanim trafi on do adresata. Z jednej strony daje nam to możliwość precyzyjnego szlifowania formy komunikatu, z drugiej jednak, wymusza większą odpowiedzialność za słowo. Tworzymy bowiem materialny dowód naszych intencji i działań. Najczęściej nie ma możliwości szybkiego zorientowania się, czy przekaz został właściwie odebrany i zrozumiany.	Przekaz ustny jest najczęściej komunikowany równoległe z jego formułowaniem, tzn. odbywa się w czasie rzeczywistym. To co zostało powiedziane, zaczyna więc natychmiast „żyć własnym życiem”. Nie można tego cofnąć i zmienić. Jeśli np. przekazemy dalej poufną informację, nie możemy jej nadal uważać za poufną i musimy liczyć się ze skutkami własnej niedyskrecji. Przekaz ustny daje jednak często możliwość bezpośredniej weryfikacji poziomu jego zrozumienia. Można sprawdzić, czy odbiorca właściwie odczytał komunikat, i ewentualnie sformułować go inaczej, aby był bardziej zrozumiały.
Język pisany niejako wymusza staranne posługiwanie się strukturami gramatycznymi, słownictwem; wymaga dobrej, przemyślanej organizacji przekazu, aby odbiorca mógł go bez trudu zrozumieć. Gdyby komunikat pisemny był wiernym odzwierciedleniem ustnego, przekaz byłby prawdopodobnie mało czytelny dla odbiorcy.	Mówiąc, często wahamy się, porzucamy rozpoczęte zdania i rozpoczynamy je jeszcze raz używając innych słów i konstrukcji syntaktycznych. Zdarza nam się powtarzać słowa lub zwroty, popełniać błędy gramatyczne, używać języka potocznego, przerywników itp. Mimo to, odbiorca bez trudu rozumie sens naszej wypowiedzi i najczęściej reaguje w sposób właściwy. Co więcej, przeważnie nawet nie zauważa niedoskonałości formy przekazu.

Źródło: Opracowanie własne.

Po zdecydowaniu się na pisemną formę przekazu należy zastanowić się, czy wymaga ona bezpośredniej, zwrotnej reakcji adresata. Jeśli nie – trzeba wybrać najodpowiedniejszą formę komunikatu jednokierunkowego. Jeśli tak – należy zdecydować się na formę przekazu interaktywnego. Poniżej zostały omówione najbardziej typowe formy komunikowania się na piśmie w instytucjach administracji publicznej. Przedstawiono także ich podstawowe zalety i wady.

A. Komunikaty „jednokierunkowe” – nadawca nie oczekuje bezpośredniej reakcji:

☞ **Wydawanie poleceń na piśmie** – stosuje się wtedy, kiedy szef albo nie ma bezpośredniego kontaktu z pracownikiem (np. z powodu wyjazdu), kiedy dyspozycji jest więcej i wymagają załatwienia w określonej kolejności lub przez konkretne osoby, albo kiedy szefowi z jakiś względów zależy na pozostawieniu dowodu, że dyspozycja została wydana.

☞ **Notatki służbowe** – są w niektórych urzędach i firmach podstawową formą komunikowania się wewnątrz instytucji. Krótka notatka służbowa jest idealnym sposobem rejestrowania ważnych rozmów z klientami lub współpracownikami, podjętych działań i decyzji. Można byłoby uniknąć wielu nieporozumień, gdyby pracownicy regularnie rejestrowali na piśmie ważniejsze lub trudniejsze sprawy i wydarzenia, a następnie przekazywali notatki szefowi lub współpracownikom. Notki pisze się do osób, z którymi ma się codzienny kontakt. Nie wysyła się ich pocztą, tylko zostawia na biurku, wieszka na tablicy lub wręcza osobiście adresatowi. Notka powinna zawierać nazwiska, inicjały lub tytuły służbowe adresata i osoby piszącej, datę i tytuł, aby czytający od razu wiedział, czego dotyczy. W notkach często używa się skrótów, równoważników zdań i innych środków ułatwiających i przyspieszających ich pisanie.

Notatki służbowe

☞ **Sprawozdania i raporty** – są dokumentami zawierającymi wyczerpujące informacje na konkretne tematy. O ile sprawozdanie ogranicza się do rejestracji faktów lub przebiegu wydarzeń, raport zawiera także wnioski i sugestie autora. Często napisanie sprawozdania lub raportu poprzedzone jest obserwacjami, studiami dokumentów, zasięgnięciem opinii osób zainteresowanych lub innymi formami zbierania danych. Czasem wymaga przeprowadzenia ekspertyz technicznych lub badań statystycznych. Najbardziej klasyczna forma raportu obejmuje:

Sprawozdania i raporty

- ☛ wstęp – zawierający informacje na temat celu jego powstania, adresata (na czyje polecenie jest sporządzony), jego struktury oraz działań, które zostały podjęte, aby otrzymać opisywane i komentowane dane;

- ☛ streszczenie – w przypadku długiego raportu dobrze jest poprzedzić go krótkim, kilkuzdaniowym streszczeniem, które powinno zawierać także konkluzje;

- ☛ właściwy raport – napisany przejrzysto, z akapitami. Jego główne części powinny być wizualnie oddzielone od siebie. W przypadku dłuższych raportów, poszczególne części mogą zawierać podtytuły;

- ☛ konkluzje – powinny być uzasadnione i napisane prostym językiem. Często podawane są w punktach;
- ☛ załączniki – zawierające szczegółowe dane i informacje, na których został oparty raport: wykresy, dane techniczne lub statystyczne, akty prawne itd.

Projekty

☞ **Projekty** – są to dokumenty, które mają na celu przekonanie czytelników do podjęcia konkretnych działań: zaangażowania się w przedsięwzięcie poprzez przeznaczenie środków na konkretny cel, wyrażenie zgody na inicjatywę, poparcie działań urzędu lub gminy itd. Klasyczna struktura projektu zawiera:

- ☛ wstęp – obejmujący skrótowy opis proponowanych działań, ich kosztów i harmonogram prac, a także wskazujący na główne korzyści wynikające z zaangażowania się w projekt; często dodaje się tutaj informacje uwierzytelniające instytucję, która przygotowała projekt.
- ☛ opis problemów, spraw lub wymagań, które powinny zostać rozwiązane, zmienione lub spełnione w wyniku realizacji projektu;
- ☛ przedstawienie różnych możliwych rozwiązań lub działań;
- ☛ opis rozwiązań optymalnych wraz z uzasadnieniem;
- ☛ przedstawienie kosztów projektu i propozycje uzyskania środków na jego realizację, harmonogram działań i kolejność przedsięwzięć, listę realizatorów itd.;
- ☛ załączniki zawierające: podstawy prawne, ekspertyzy techniczne, wyniki badań, opinie biegłych, broszury, kopie dokumentów itd.

Komunikaty i zawiadomienia

☞ **Komunikaty i zawiadomienia** – powinny zawierać zwięzłe, ale dokładne informacje, powinny być napisane uprzejmie i w sposób przejrzysty, aby forma wizualna zachęcała do zapoznania się z ich treścią. Najważniejsze informacje, takie jak daty, godziny i miejsca, dobrze jest zaznaczyć lub podkreślić, aby były łatwo zauważalne.

Protokoły z zebrań

☞ **Protokoły z zebrań i spotkań** – są najczęściej krótkimi streszczeniami spraw poruszanych na zebraniu. Protokół powinien obejmować następujące kwestie:

- ☛ dane na temat zebrania (jeśli regularne – numer);
- ☛ gdzie i kiedy się odbyło;
- ☛ kto przewodniczył;
- ☛ kto był obecny;
- ☛ kto z nieobecnych nadesłał usprawiedliwienie i przeprosiny;
- ☛ uwagi na temat poprzedniego zebrania (protokół itd.);
- ☛ krótkie streszczenia omawianych spraw (kto i co referował, główne tezy);
- ☛ podsumowanie podjętych decyzji;

- ☛ wnioski poddane pod głosowanie;
- ☛ nazwiska osób stawiających wnioski, popierających i wyrażających sprzeciw;
- ☛ streszczenie głównych argumentów dyskusji;
- ☛ wyniki głosowania;
- ☛ decyzje podjęte w wyniku głosowania;
- ☛ kto za co odpowiada przy wprowadzaniu decyzji w życie;
- ☛ ustalenie terminu następnego spotkania.

B. Komunikaty interaktywne – nadawca komunikatu oczekuje reakcji odbiorcy w formie odpowiedzi:

☞ **Listy** – są najstarszą formą komunikowania się na piśmie. Mogą także stanowić jednokierunkową formę przekazu, ale najczęściej, pisząc list, spodziewamy się odpowiedzi lub reakcji jego odbiorcy. Listy mają niewątpliwe zalety – zostawiają namacalne, materialne dowody przekazu komunikatów, na które zawsze można się powołać w przypadku nieporozumienia lub kontrowersji. Z drugiej strony listy są bardzo kosztowną, choć elegancką formą komunikowania się. Ich redagowanie i nadawanie im właściwej i atrakcyjnej formy graficznej zajmuje dużo czasu, do tego trzeba doliczyć koszty przesyłki, czas zużywany na przesyłanie wiadomości i otrzymanie odpowiedzi. Pisząc list należy przestrzegać obowiązujących konwencji, m.in. właściwego formatu i rejestru, który zależy od rodzaju relacji z adresatem i poruszanych spraw. Oprócz elementów formatu takich jak: imię, nazwisko i adres nadawcy i odbiorcy, data, numery sprawy, nagłówek, zwroty grzecznościowe i podpis, list przeważnie składa się z trzech podstawowych części:

Listy

- ☛ wstępu – zawierającego ewentualne odniesienia do wcześniejszych kontaktów, informacje o celu korespondencji i skrót głównych tez;
- ☛ podstawowej części – zawierającej merytoryczne treści przedstawione w logiczny, jasny i czytelny sposób;
- ☛ zakończenia – które obejmuje pożegnanie, informacje o możliwościach ewentualnych dalszych kontaktów itp.

W miarę rozwoju technologii informatycznych, zmienia się rola korespondencji listowej z czysto pragmatycznej, informacyjnej, na kurtuazyjno-dyplomatyczną. Kiedy istnieje konieczność szybkiego poinformowania adresata o sprawie, współczesny nadawca raczej wyśle komunikat faksem lub pocztą elektroniczną. Jeśli jednak będzie chciał zaprosić osobę, z którą się komunikuje na sesję rady lub bankiet, wyjaśnić nieporozumienie, przeprosić za coś lub przekazać wiadomość poufną lub oficjalną – list będzie najodpowiedniejszą formą przekazu.

☞ **Faksy** – stanowią narzędzie natychmiastowego komunikowania się na odległość. Ich zasadniczą zaletą i przewagą nad pocztą elektroniczną jest możli-

Faksy

wość przesyłania kopii autentycznych dokumentów z pieczętkami, nagłówkami, fotografiami itd. List, którego oryginał wysła się pocztą tradycyjną, często równocześnie jest wysyłany faksem, aby adresat, zaznajomiony z jego treścią mógł natychmiast podejmować odpowiednie decyzje lub kroki albo przygotować odpowiedź. Zasadniczą częścią faksu jest strona tytułowa, która powinna zawierać nazwiska, nazwy instytucji i numery faksów nadawcy i odbiorcy, informację czego faks dotyczy i – co jest bardzo ważne – ilość stron, które zawiera wraz ze stroną tytułową. Strony powinny być koniecznie ponumerowane. Oprócz wielu niewątpliwych zalet, fakсы posiadają szereg wad: czasem trudno jest uzyskać połączenie telefoniczne lub trzeba łączyć się kilkakrotnie, aby wysłać jeden faks, otrzymana kopia jest z reguły gorszej jakości, czasem nawet trudna do odczytania, dokumentacja faksów jest kosztowna, zabiera dużo miejsca, w porównaniu z pocztą elektroniczną. Koszt wysłania faksu jest co prawda tańszy od kosztu rozmowy telefonicznej, lecz bez porównania droższy od przesyłania wiadomości pocztą elektroniczną. Fakсы, które nieraz przechodzą o różnych porach dnia mogą być czytane przez przypadkowe, niepowołane osoby.

Poczta elektroniczna

☞ **Poczta elektroniczna (e-mail)** – jest coraz bardziej popularnym kanałem komunikowania się zarówno wewnątrz instytucji, jak i z partnerami spoza niej. Ma ogromną ilość zalet:

- ☛ wiadomości przesyłane są praktycznie natychmiast;
- ☛ koszty są minimalne – można wysłać wiele wiadomości jednocześnie, wykorzystując zaledwie jeden impuls telefoniczny (opłata za 3 minuty rozmowy);
- ☛ ta sama wiadomość może zostać rozesłana jednocześnie do wielu adresatów, a otrzymane wiadomości w dziecinie prosty sposób przesłane dalej do innych osób;
- ☛ przy pomocy programów poczty elektronicznej możemy wysłać fakсы. Osoby nie posiadające modemu internetowego w komputerze a dysponujące faksem mogą więc odebrać wiadomość elektroniczną jako dokument faksowy;
- ☛ programy zarządzające pocztą elektroniczną posiadają różne możliwości: można zachowywać wysyłane i otrzymywane wiadomości, kopiować je na dyskietkach i w ten sposób rejestrować działalność instytucji. Dokumentacja elektroniczna jest bardziej ekonomiczna i praktyczna niż tradycyjna;
- ☛ zachowane wiadomości można jednym kliknięciem myszki porządkować chronologicznie lub alfabetycznie według inicjałów adresatów. Stosunkowo łatwo więc odszukać potrzebne dokumenty;
- ☛ poczta elektroniczna nie jest tak wymagająca, jeśli chodzi o formę językową, jak listy czy raporty: drobne literówki, wynikające z pośpiechu, są zwyczajowo tolerowane, podobnie jak uproszczone konstrukcje zdań. Język używany do tworzenia dokumentów przesyłanych pocztą elektroniczną jest najbardziej zbliżony do mowy ze wszystkich form pisanych;

☛ format dokumentu jest niejako „dostarczony” przez program komputerowy. Nadawca pisze więc wiadomość, podpisuje ją i wysyła. Odpisując na otrzymaną wiadomość można posługiwać się odebrany tekst, „wycinając” nieistotne kwestie, a zachowując pytania, pod którymi wpisuje się odpowiedzi;

☛ do wiadomości można dołączać też pliki w różnych programach zarówno graficznych jak i tekstowych.

Poczta elektroniczna posiada też wady:

☛ podobnie jak faks, nie gwarantuje pełnej dyskrecji (pomimo zabezpieczeń hasłowych);

☛ łatwość i szybkość przesyłania wiadomości jest zbliżona do kontaktów osobistych co powoduje, że czasem wysłane wiadomości zawierają spontaniczne, emocjonalne reakcje, których nadawca nie ujawniłby np. w liście, gdyby między napisaniem a wysłaniem miał czas na zastanowienie się i weryfikację informacji;

☛ wymaga inwestycji w postaci komputera, adresu na serwerze i modemu internetowego lub połączenia światłowodowego ze swoim serwerem.

Ostatnio pojawiają się jeszcze bardziej nowoczesne formy pisemnej komunikacji internetowej jak np. system IRC, umożliwiający bezpośredni pisemny dialog między osobami zasiadającymi przy komputerach w dowolnej od siebie odległości np. na różnych kontynentach. Pisany tekst, litera po literze ukazuje się na ekranie rozmówcy, który może natychmiast reagować, komentować itd.

Jakąkolwiek formę przekazu pisemnego zdecydujesz się wybrać, powinieneś przestrzegać kilku podstawowych zasad, aby dokumenty, które tworzysz były odpowiednio dobrane do sytuacji, zrozumiałe, uprzejme i atrakcyjne wizualnie, czyli przejrzyste. Powinieneś pamiętać, że każdy dokument, który tworzysz zawiera nie tylko przekaz merytoryczny, ale zostaje też wyposażony w informacje na temat cech charakteru, poziomu kultury osobistej i profesjonalizmu osoby piszącej. Dokumenty są jednym z podstawowych elementów kreujących wizerunek urzędu lub instytucji w oczach klientów i interesantów. Zaprojektowanie atrakcyjnego logo i używanie starannie dobranego papieru z odpowiednim nadrukiem wymaga, co prawda, dodatkowego wysiłku i zachodu, ale z pewnością opłaci się. Pracownicy organów administracji publicznej powinni mieć świadomość, że skuteczność i możliwości działania tych instytucji w dużej mierze zależy od poparcia społeczności lokalnej. Jeśli społeczność będzie postrzegała urząd za przyjazny obywatelom, a jego pracowników – za ludzi im życzliwych – z pewnością znajdzie to odbicie w podwyższonej partycypacji społecznej. Wysyłając więc pisma do partnerów urzędu, należy mieć na uwadze następujące kwestie:

☞ Tak jak w przypadku innych form komunikowania się podstawowym pytaniem które należy sobie zadać przed przystąpieniem do tworzenia dokumentu jest „**kto jest jego adresatem?**” Czynniki takie jak: poziom jego wiedzy, wykształcenia, wiek, cechy charakteru, relacja z autorem, znajomość sprawy itp.

w znacznym stopniu determinują styl i formę przekazu. Jednak w wielu sytuacjach, zwłaszcza w pracy w organach administracji publicznej, adresat jest jedynie znany z nazwiska i imienia. Zawsze wtedy lepiej założyć, że wie o sprawie mniej niż więcej, poziom jego wiedzy jest niższy niż wyższy itd.

☞ Następnym krokiem jest **wybór formy przekazu**. Czy koniecznie trzeba napisać list? Może wystarczyłaby notatka służbowa lub wiadomość przesłana pocztą elektroniczną? Niektóre instytucje posiadają dobrze zorganizowany i skonwencjonalizowany system porozumiewania się na piśmie, ale nawet w takich przypadkach, jeśli jest to możliwe, dobrze czasem zastanowić się czy zastąpienie jednej formy inną nie pozwoli zaoszczędzić trochę czasu i energii.

☞ Właściwie **kreowanie dokumentu** powinno obejmować trzy etapy:

- ☛ napisanie tzw. „wersji roboczej”, przeczytanie jej, poprawienie, posegregowanie akapitów, sprawdzenie, czy wszystkie sprawy, które miały być poruszone zostały uwzględnione;
- ☛ napisanie dokumentu właściwego, czyli tzw. „wersji na czysto”;
- ☛ staranne przeczytanie, poprawienie ewentualnych błędów interpunkcyjnych i stylistycznych, opracowanie graficzne i wydrukowanie wersji ostatecznej.

☞ W przypadku komunikowania się na piśmie **forma graficzna** dokumentu jest do pewnego stopnia odpowiednikiem komunikacji pozawerbalnej w porozumiewaniu się bezpośrednim. Rodzaj papieru, szerokość odstępów, staranność i przejrzystość przedstawienia sprawy, sposób rozpoczęcia lub zakończenia, używanie uprzejmych zwrotów, świadczą o nadawcy komunikatu, instytucji, którą reprezentuje i są często ważniejsze niż się powszechnie wydaje.

☞ Im bardziej kontrowersyjne lub nieprzyjemne dla odbiorcy treści trzeba przekazać w formie pisemnej, tym bardziej forma przekazu powinna być uprzejma i starannie dopracowana. Wyrażenia takie jak: „*jest mi/nam niezmiernie przykro...*”, „*żałujemy...*”, „*obawiam się...*”, „*niestety.....*” itp. pozwalają nieco złagodzić odbiór przekazu i powodują, że interesant postrzega urzędnika jako przekaziciela przykrej wiadomości a nie „osobistego wroga”. Ważne jest też zachowanie równowagi między poszczególnymi częściami pisma, np. w przypadku regulaminu należy podać nie tylko obowiązki i zakazy, ale także prawa i przywileje, w przypadku odmowy należy poinformować adresata o możliwości odwołania się od decyzji itd. Jeśli procedura wymaga przesłania pisma zawierającego, na przykład, decyzję urzędu, napisaną trudnym, suchym, prawniczym językiem, powinno się do niej załączyć krótki, przyjazny list streszczający główne tezy oficjalnego pisma.

Rozdział VI

B A D A N I A

S O N D A Ź O W E

W P R A C Y

A D M I N I S T R A C J I

S A M O R Z Ą D O W E J

6.1. Badania sondażowe w komunikacji i partycypacji społecznej

Na każdym etapie realizacji strategicznego planu działań publicznych oraz konkretnego programu lub przedsięwzięcia, a także w procesie pozyskiwania poparcia, zrozumienia i zaufania społeczności lokalnej dla przedsięwzięcia publicznego i jego promotorów, konieczne jest gromadzenie i wykorzystywanie informacji na temat społeczności lokalnej, jej potrzeb, preferencji, opinii i ocen. Każde systematyczne gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji możemy określić jako badanie. Badania mogą być prowadzone różnymi sposobami: od analizy tekstów prasowych i innych przekazów medialnych, poprzez aktywną obsługę zażaleń obywatelskich i interwencji, telefoniczne przyjmowanie opinii, analizę jakości decyzji administracyjnych i kontroli pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych, aż po uzyskiwanie informacji przy pomocy pogłębionych wywiadów środowiskowych i sondaży opinii. Tutaj skoncentrujemy się głównie na sondażach opinii społecznej, czyli badaniach, których celem jest zapoznanie się z postawami i opiniami społeczeństwa o różnych kwestiach publicznych.

Przykładowe pola, na których wykorzystuje się sondaże w pracy samorządu to:

- ☛ rozeznanie najważniejszych potrzeb i problemów społecznych;
- ☛ wybór priorytetów w zakresie inwestycji komunalnych;
- ☛ identyfikacja źródeł konfliktów społecznych i zagrożeń dla planowanych przedsięwzięć publicznych;
- ☛ ocena i usprawnienie pracy urzędu;
- ☛ ocena sposobu świadczenia usług komunalnych przez jednostki gminne i zleceniobiorców gminy;
- ☛ poznanie postaw wobec władz lokalnych i podejmowanych przez nie działań.

Do głównych funkcji badań sondażowych należy zwiększanie wpływu mieszkańców na decyzje dotyczące wspólnoty lokalnej oraz budowanie zaufania do władz. Tę drugą funkcję można zrealizować tylko wówczas, gdy badania staną się elementem społecznego dialogu: gdy ich wyniki będą publikowane, komentowane przez władze i reprezentantów opinii publicznej oraz rzeczywiście brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Sondaże mogą się więc stać istotnym elementem demokracji na szczeblu lokalnym. Jeśli wyniki takich badań są poważnie traktowane przez lokalne władze, a społeczeństwo jest o tym informowane, wówczas badania będą traktowane przez społeczeństwo jako istotny kanał artykulacji interesów. Zagwarantowanie reprezentatywności badań dla całej zbiorowości da wszystkim partnerom społecznym poczucie, że sondaż jest czymś w rodzaju mini-referendum w sprawach lokalnych, wprowadzie bez mocy prawnej lecz z mocą sprawczą, co najmniej w zakresie pobudzenia społecznej komunikacji, której celem ma być uzgodnienie działań korzystnych dla możliwie największych kręgów lokalnej społeczności.

**Wykorzystanie sondaży
w pracy samorządu**

Badania jakościowe

Sondaże dzielą się na dwa główne rodzaje: jakościowe i ilościowe. Badania jakościowe prowadzone są przy pomocy wywiadu pogłębionego, dyskusji grupowych i obserwacji uczestniczącej. Prowadzenie wywiadów pogłębionych (także spotkań i dyskusji grupowych) umożliwia uzyskanie materiałów, które pozwalają lepiej zrozumieć m.in.: problemy poszczególnych środowisk, motyw osób popierających bądź sprzeciwiających się wdrożeniu różnych przedsięwzięć, sposób formułowania sądów i typy poglądów wypowiedzianych na temat objęty badaniem. Badania jakościowe prowadzi się zwykle z osobami dobranymi w sposób celowy, tak by reprezentowały one podstawowe segmenty badanej zbiorowości, lub na tzw. próbach kwotowych, ustalanych w ten sposób, by były w nich reprezentowane osoby z określonych segmentów demograficznych w proporcji odpowiadającej ich udziałowi w badanej populacji.

Badania ilościowe

Sondaże ilościowe, oparte o standaryzowany kwestionariusz ankietowy, pozwalają z kolei na ocenę zasięgu występowania rozmaitych opinii i postaw, ich związek z różnymi segmentami społecznymi wyodrębnionymi w oparciu o kryteria demograficzne, społeczne, ekonomiczne lub polityczne oraz wzajemny związek różnych postaw i opinii tworzących różnego rodzaju syndromy i/lub stereotypy. Przy prowadzeniu badań ilościowych dąży się do reprezentatywności badań dla danej zbiorowości, a więc do tego by wyniki badania przeprowadzonego na stosunkowo niedużej grupie osób (np. 500 lub 1000), czyli na próbie, można było uogólnić na określoną populację, np. na wszystkich dorosłych mieszkańców gminy czy powiatu. Taką możliwość stwarza prowadzenie badań metodą reprezentacyjną, tzn. na losowo dobranej próbie zbiorowości, którą się interesujemy.

Badania sondażowe wymagają odpowiedniego przygotowania osób, które nimi kierują. Profesjonalizmu wymaga zarówno przygotowanie kwestionariusza (tylko pozornie łatwe) jak i prowadzenie badań, opracowanie wyników i analiza danych. Do prowadzenia badań sondażowych można się przygotować nie tylko kończąc studia socjologiczne lub psychologiczne, lecz także poprzez specjalistyczne kursy, studia podyplomowe oraz współpracując przy pierwszych projektach z profesjonalnymi konsultantami. Docelowo trzeba dążyć do stworzenia takiego systemu gromadzenia informacji, w którym tylko wyjątkowo trzeba się będzie uciekać do pomocy sił zewnętrznych, a większość zadań będzie można zrealizować własnymi siłami przy stosunkowo niedużych nakładach. Wykonywanie tego rodzaju badań mieści się w naturalny sposób w ramach funkcji jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za *public relations* administracji samorządowej.

Niekiedy reprezentanci środowisk związanych z samorządem terytorialnym uznają prowadzenie badań, a zwłaszcza sondaży opinii, za zajęcie bądź jałowe, bądź też przerastające lokalny potencjał. Nie można się zgodzić z takim stanowiskiem. Odpowiednie prowadzenie polityki lokalnej, gdy zostanie oparte o solidną podstawę informacyjną, którą dają dobrze prowadzone badania, a także wsparte działaniami w zakresie *public relations* (także wymagającymi prowadzenia badań) jest i bardziej skuteczne, i mniej kosztowne. Kosztuje mniej, gdyż mając dobrą informację można zawczasu rozwiązać konflikty społeczne wokół projektowanych polityk lokalnych. Kosztuje także mniej dlatego, że zaufanie, któremu służą zorientowane na porozumienie działania *public relations*, jest tańszym mechanizmem koordynacji niż nadzór i formalna kontro-

la. Jak trafnie pisze F. Fukujama: *Rozpowszechniony brak zaufania w społeczeństwie (...) nakłada rodzaj podatku na wszystkie formy aktywności ekonomicznej, podatku, którego nie muszą płacić społeczeństwa o wysokim poziomie zaufania* (Fukujama 1995, s. 27-28).

Podstawowe zasady prowadzenia badań sondażowych prezentujemy w postaci katalogu „dobrych rad”.

6.2. Kroki wstępne przy podejmowaniu badań

☞ Badania sondażowe – to jedna z możliwych technik pozyskiwania informacji, często dość droga. Zastanów się, czy dla uzyskania informacji, których potrzebujesz, musisz wykonać badania sondażowe. Czy inne źródła informacji: publikacje, archiwa, dokumenty, dane instytucji publicznych itp. nie wystarczą dla twoich celów. Zacznij więc od zastanowienia się nad:

Dobre zdefiniowanie problemu i celu badań

- ☛ **istotą problemu**, który wymaga zbadania;
- ☛ celami, które ma spełnić badanie;
- ☛ motywacją tych, którzy badanie zlecają i mają korzystać z jego wyników;
- ☛ wynikającymi z tej analizy potrzebami informacyjnymi.

☞ Zawsze przygotuj **projekt swoich badań**, który powinien zawierać plan realizacji wszystkich elementów składających się na proces badań sondażowych (por. diagram „Etapy badań sondażowych”). Zwróć baczną uwagę na rozważenie z góry możliwych związków i konfiguracji cech oraz na to, jak będziesz analizował dane.

☞ Po ustaleniu istoty problemu sporządź **szczegółową listę hipotez i pytań**, na które chcesz uzyskać odpowiedź w badaniach.

6.3. Kogo będziemy badać

☞ Zanim ułożysz kwestionariusz musisz rozstrzygnąć, **kto ma być objęty badaniami**, jakiej zbiorowości mają dotyczyć wnioski i obserwacje zebrane w sondażu. Niekiedy naprawdę interesują nas tylko mieszkańcy miasta lub wyłącznie mieszkańcy wsi, tylko pracownicy sektora publicznego lub jedynie pacjenci prywatnych gabinetów lekarskich i dentystycznych, tylko emeryci i renciści lub dzieci ze szkół podstawowych. Wreszcie, przedmiotem naszego zainteresowania mogą być nie osoby, lecz np. gospodarstwa domowe lub mieszkania. W zależności od tego, jaka jest nasza docelowa populacja, którą chcemy zbadać, będziemy musieli:

- ☛ sporządzić operat losowania, czyli spis wszystkich osób, które spełniają przyjęte przez nas kryterium kwalifikujące do badań (uwaga: są techniki

doboru prób, które pozwalają zredukować ten wysiłek, choć nie oznacza to, że są proste);

- ☛ dobrać próbę losową z tej zbiorowości;
- ☛ dostosować sposób zadawania pytań, który musi brać pod uwagę stan poinformowania i język, którym posługują się badane osoby;
- ☛ dostosować czas trwania wywiadu (np. młodsze dzieci rzadko będą w stanie skoncentrować się na odpowiadaniu na pytania dłużej niż 5-10 minut; podobnie osoba załatwiająca sprawę w urzędzie rzadko będzie chciała poświęcić więcej niż 10 minut na ocenę jakości usług i ujawnienie swych preferencji);
- ☛ dostosować technikę zbierania informacji (np. menedżerowie mogą być osiągalni przy pomocy faksu i telefonu, co nie jest możliwe w przypadku tzw. „szarego obywatela”).

☞ Następny krok to **określenie liczebności próby**. Wielkość próby wynika z dwóch głównych czynników: pożądanej precyzji wyników i budżetu badania. Powiedzmy od razu: jeśli masz zbyt mało środków, by zrealizować próbę o rozmiarach niezbędnych dla uzyskania satysfakcjonującej cię precyzji wyników, przemyśl sensowność realizacji badań sondażowych. Być może za środki, które posiadasz uda się pozyskać wystarczające informacje z innych źródeł? W przypadku mniejszych gmin sondażem można objąć wszystkich mieszkańców lub np. głowy wszystkich gospodarstw domowych, zwłaszcza jeśli doręczanie lub rozsyłanie ankiety może zostać połączone z dostarczaniem innych pism z urzędu. A oto kilka praktycznych uwag co do wielkości próby:

Liczebność próby

- ☛ rzadko potrzebne są badania na próbach liczniejszych niż 1000-1500 osób;
- ☛ punktem wyjścia dla ustalenia liczebności próby może też być wskazanie wszystkich grup, które są dla nas przedmiotem odrębnego zainteresowania i założenie minimalnej liczby reprezentantów takich grup w ogólnej próbie – dobrze by każda taka grupa liczyła przynajmniej ok. 100 osób. Jeśli wiemy, jaki odsetek badanej populacji stanowi każda z tych grup, to łatwo wyliczymy wielkość próby gwarantującą założone minimum reprezentacji. Przyjmując 95% poziom ufności⁸ i zakładając określony margines błędu możemy wyliczyć **minimalną liczebność próby** wg przybliżonego wzoru:

$$N = \frac{1}{(\text{akceptowany błąd})^2}$$

Tak więc przy maksymalnym dopuszczalnym błędzie statystycznym wynoszącym $\pm 3\%$ (0,03), minimalna wielkość próby wyniesie w przybliżeniu $1/0,0009=1111$. Taki maksymalny błąd $\pm 3\%$ (a ściślej: 95% przedział ufności) wystąpi w tak licznej próbie dla frakcji 0,5; dla mniejszych/większych frakcji ten bezwzględny błąd oszacowania jest mniejszy. Zauważmy, że

8. Poziom ufności mówi nam, jakie jest prawdopodobieństwo, że obliczony przedział wartości, zwany przedziałem ufności, pokryje prawdziwą wartość danej statystyki w populacji generalnej.

zmniejszenie naszych wymogów co do dopuszczalnego błędu o 1 punkt procentowy (czyli do maksymalnego błędu $\pm 4\%$) pozwala nam zmniejszyć próbę do 625 osób. Gdy chcemy zmniejszyć maksymalny błąd badania o 1 punkt (czyli do $\pm 2\%$), musimy zwiększyć próbę aż do 2500 osób. Tak więc rozsądny wydaje się kompromis pomiędzy kosztami i precyzją właśnie na poziomie próby 1000-1500 osób (maksymalny błąd statystyczny ok. $\pm 3\%$ - $2,5\%$).

☛ do wyliczonej docelowej liczebności próby trzeba dodać odpowiednią liczbę wynikającą z przewidywanego **poziomu realizacji próby**, a więc odsetka osób, które udzielią odpowiedzi. Jeśli np. przewidujemy realizację próby na poziomie 50%, a docelowo chcemy przebadać 1000 osób, to musimy wylosować $1000/0,5=2000$ osób z naszego operatu;

☛ oczywiście **poziom realizacji próby** nie pozostaje bez wpływu na jakość wniosków z naszych badań, zwłaszcza że osoby nie udzielające wywiadów zwykle nie mają takich samych cech jak osoby, które ich udzieliły. W badaniach należy więc duży nacisk kłaść na uzyskanie jak najlepszego poziomu realizacji. Realistycznie: trudno jest obecnie osiągnąć poziom przekraczający 70%, a w niektórych dużych miastach poziom realizacji spadł w ostatnich latach dramatycznie. Trzeba jednak starać się by poziom realizacji nie spadł poniżej 50%, gdyż wówczas reprezentatywność naszych badań staje się bardzo wątpliwa. Niekiedy, przy powtarzalnych badaniach tej samej populacji, można stosować technikę dodawania do próby wszystkich tych osób, z którymi nie przeprowadzono wywiadów w trakcie poprzednich badań, choć zostały wylosowane do próby. Nie jest to postępowanie idealne z punktu widzenia statystyki, ale w jakimś stopniu może zaradzić systematycznemu błędowi niedoreprezentowania pewnego specyficznego segmentu społecznego w badaniach. Innym remedium jest odpowiednie ważenie próby, polegające na przypisaniu każdej badanej osobie wagi wskazującej na jej udział w próbie. Ważenie prób jest zagadnieniem specjalistycznym, wykraczającym poza zakres niniejszego opracowania;

☛ w przypadku badań wyczerpujących, którymi objęci są wszyscy członkowie pewnej zbiorowości, bezprzedmiotowe jest szacowanie błędu statystycznego badania. Należy dokonać po prostu statystycznego opisu wyników.

☞ Wyżej przedstawione wyliczenia liczebności próby przy pomocy wzoru zakładały tzw. **losowy dobór próby**. Jest to jedna z dwóch ogólnych możliwości doboru próby w badaniach. Drugą jest oczywiście dobór nielosowy. Wśród metod losowego doboru prób wyróżniamy ponadto m.in.:

Losowy dobór próby

☛ dobór losowy prosty (z wykorzystaniem generatora lub tablicy liczb losowych);

☛ dobór systematyczny: losowanie co k-tej osoby z listy osób (operatu), gdzie k – czyli to, co którą osobę włączamy do próby – wyznaczamy dzieląc liczebności populacji przez pożądaną liczebności próby (pierwszą osobę wybieramy losowo spośród k pierwszych osób na liście); lista (operat) może

być uporządkowany losowo lub wg istotnej cechy respondentów, np. daty urodzenia,

- ☛ dobór losowy warstwowy, w którym najpierw dzielimy badaną zbiorowość na warstwy wg pewnego kryterium, a następnie w obrębie każdej warstwy losujemy stosowną liczbę osób; w przypadku gdy w próbie udział osób pochodzących z każdej z warstw odpowiada udziałowi danej warstwy w populacji mamy do czynienia z losowaniem warstwowym proporcjonalnym, gdy zaś od tej proporcji odbiega – z losowaniem warstwowym nieproporcjonalnym;

- ☛ losowanie dwustopniowe, w którym np. najpierw losujemy miejscowości a następnie w wylosowanych miejscowościach losujemy osoby (zarówno miejscowości na pierwszym etapie jak i osoby na drugim etapie możemy przed losowaniem podzielić na warstwy i losować w obrębie warstw, co owocuje lepszą jakością próby).

☞ Każda metoda doboru losowego pociąga za sobą pewne konsekwencje dla wielkości błędu statystycznego badania. Są one opisane w stosownych specjalistycznych podręcznikach dotyczących metody reprezentacyjnej. Niekiedy praktycy sugerują mnożenie błędu przez $\sim 1,4$ ze względu na wpływ skomplikowanych schematów doboru próby i obciążeń wynikających z niepełnej realizacji próby, które trudno jest precyzyjnie wyliczyć. Przy przygotowaniu pierwszej próby dla potrzeb określonego rodzaju badań warto więc zasięgnąć opinii specjalisty.

Nielosowy dobór próby

☞ Wśród **nielosowych metod doboru próby** wyróżniamy m.in.:

- ☛ dobór kwotowy, w którym ustala się z góry, ile osób o określonej kombinacji cech powinno znaleźć się w próbie; liczba ta najczęściej wynika z udziału danego segmentu w populacji generalnej lub z założonego minimum przypadającego na każdy segment;

- ☛ dobór celowy, w którym wskazujemy kandydatów do badania na podstawie uprzedniej wiedzy o jednostkach i komponujemy próbę tak, by znalazły się w niej jednostki posiadające cechy istotne z punktu widzenia badania;

- ☛ metodę kuli śniegowej, w której zaczynamy od pierwszej grupy osób z badanej zbiorowości, a one wskazują nam następne osoby należące do interesującej nas grupy (metodę tę stosuje się np. przy badaniu grup subkulturowych, sieci towarzyskich, elit finansowych itp.);

- ☛ próbę dogodnościową lub inaczej – pójście na łatwiznę; jest to najgorszy rodzaj próby, w której łatwość kontaktu z respondentem decyduje o przeprowadzeniu z nim wywiadu (często są to znajomi ankieterów, a więc ich środowisko społeczne, lub mili ludzie mający sporo czasu, których uda się skłonić do wywiadu na ulicy); próby kwotowe mają tendencję do staczania się w kierunku prób dogodnościowych na skutek funkcjonowania zasady ekonomii wysiłku wśród ankieterów. **Tylko próba losowa pozwala na stosowanie metod wnioskowania statystycznego o populacji.** Próby kwotowe są często stosowane wówczas, gdy interesują nas przede wszystkim zależności

między zmiennymi i gdy chcemy uzyskać określoną reprezentację pewnych segmentów w próbie. Trzeba jednak pamiętać, że nie są to próby losowe. Ich jakość można polepszać rozdzielając etap selekcji osób do badań od etapu prowadzenia badań. Jest to tzw. próba kwotowa ze zwiadowcą. Usuwana ona efekt dogodnościowy, nie czyni jednak próby reprezentacją populacji w sensie statystycznym.

6.4. Jak będziemy badać

☞ Kolejna decyzja związana jest z wyborem techniki zbierania materiału. Ogólnie można je podzielić na:

☛ **wywiady**, w których ankieter zadaje pytania badanemu i notuje odpowiedzi; główne ich formy to:

- wywiad osobisty;
- wywiad telefoniczny;

☛ ankiety wypełniane samodzielnie, w których respondent zaznacza bez udziału ankietera odpowiedzi w kwestionariuszu; główne formy ankiet to:

- ankieta pocztowa;
- ankieta faksowa;
- ankieta przez e-mail, Internet lub wypełniana na komputerze badacza;
- ankieta audytoryjna, rozdawana respondentom zgromadzonym w jednym miejscu i samodzielnie przez nich wypełniana.

Techniki badań
sondażowych

☞ Techniki prowadzenia sondaży różnią się:

☛ **kosztem realizacji** – wywiady telefoniczne mogą się okazać droższe od innych, jeśli trwają zbyt długo i są prowadzone w systemie rozmów zamieszanych; ankiety pocztowe są najtańsze, ale niekoniecznie najefektywniejsze: okres trwania badań jest długi, a poziom realizacji próby jest niższy;

☛ **szybkością realizacji** – wywiady telefoniczne są najszybszą metodą gromadzenia informacji, ale w Polsce czynnikiem ograniczającym jest niedorozwój sieci telefonicznej (choć nie we wszystkich wypadkach, np. sensowne jest badanie telefoniczne reprezentantów instytucji i przedsiębiorstw). Badania przy pomocy ankiet pocztowych wymagają najwięcej czasu na realizację;

☛ **możliwością zastosowania obszerniejszych kwestionariuszy** – z dłuższym kwestionariuszem najlepiej wysłać ankietera na wywiad osobisty. Jeśli nie możemy sobie na to pozwolić – stosujemy ankietę pocztową. Wg badań amerykańskich wywiad telefoniczny przekraczający 15-20 minut daje mniejszy poziom realizacji niż ankieta pocztowa (istnieje tam obowiązek uprzedzenia respondenta o czasie trwania wywiadu). W przypadku ankiet o skomplikowanym układzie i wielu warunkowych blokach pytań dobrym rozwiązaniem zdają się być wywiady komputerowe, choć niewiele jeszcze jest badań nad ich efektywnością i zniekształceniami, które powodują; wy-

magają one także zatrudnienia firmy dysponującej odpowiednią technologią, co podraża koszty badań. Ogólnie biorąc:

- wywiady telefoniczne nie powinny trwać dłużej niż 10 minut;
- wywiady osobiste mogą trwać nawet godzinę i dłużej, jeśli mamy dobrych ankieterów i dobry kwestionariusz;
- ankiety wszelkiego rodzaju, które respondenci mają wypełniać sami, nie powinny zawierać więcej niż 100 pytań.

☛ **możliwością zastosowania w przypadku problematyki drażliwej lub wymagającej namysłu** – w sytuacji, gdy trzeba zachować szczególnie poziom anonimowości (kwestie osobiste) lub odpowiedzi wymagają zastanowienia – dobrze sprawują się ankiety pocztowe i inne samodzielnie wypełniane ankiety.

6.5. Zasady budowania kwestionariusza do badań

☞ Nie należy zaczynać pracy nad kwestionariuszem od wymyślenia pytań. Najpierw należy dokładnie ustalić, co chcemy zbadać i zastanowić się, czego należy się dowiedzieć od badanych, by uzyskać odpowiedź na główne pytania, które nas nurtują. Na przykład, po to by zbadać postawy, trzeba zwykle zadać więcej niż jedno pytania, a następnie zbudować skalę mierzącą postawę.

☞ Wstępny zestaw pytań badawczych powinien posłużyć nam jako przewodnik w niewielkich badaniach jakościowych (metodą wywiadu pogłębionego lub dyskusji grupowej), które dostarczą wiedzy na temat języka, argumentów i skojarzeń używanych przez respondentów w związku z interesującymi nas zagadnieniami. Pomoże to skonstruować dobry kwestionariusz.

Cechy dobrego kwestionariusza

☞ **Dobry kwestionariusz** jest kluczem do sukcesu w badaniach sondażowych. Musi on:

- ☛ być kompletny z punktu widzenia potrzeb informacyjnych badacza;
- ☛ zawierać pytania jasne, zrozumiałe, precyzyjne, trafnie ujmujące zagadnienia, nieobciążone błędami i – najlepiej – interesujące dla badanego;
- ☛ zawierać tylko pytania niezbędne i nie zawierać powtórzeń;
- ☛ być wysokiej jakości pod względem struktury, estetyki, przejrzystości i jakości składu, łatwym w czytaniu dla ankietera lub respondenta;
- ☛ pozwalać na sprawne zaznaczanie odpowiedzi i wprowadzanie danych do komputera przyjętą techniką (inaczej przygotowujemy kwestionariusz do ręcznego wprowadzania danych, a inaczej do wprowadzania przy pomocy skanera).

☞ Podstawowe błędy spotykane przy budowaniu kwestionariusza to:

- ☛ **umieszczanie w kwestionariuszu pytań „na wszelki wypadek”, „przy okazji”** lub takich, które „może się przydadzą”. Powodują one obciążenie

kwestionariusza i mogą prowadzić do zniechęcenia respondenta zbyt dużą ilością pytań. Najlepszą taktyką jest zdecydowanie przy każdym pytaniu, przed umieszczeniem go w kwestionariuszu, jak będą analizowane odpowiedzi uzyskane na to pytanie i jak będą prezentowane w raporcie. Jeśli nie potrafisz z góry powiedzieć, jak użyjesz określonych danych, nie umieszczaj pytania w kwestionariuszu;

☛ **niedostosowanie pytań do układu odniesienia respondenta.** Czy respondenci mają informacje wystarczające do odpowiedzi na nasze pytania? Musimy też rozważyć, kto będzie mógł odpowiedzieć na nasze pytania i uwzględnić to w strukturze kwestionariusza, wprowadzając odpowiednie instrukcje przeskoków. Musimy jednak pamiętać, że skomplikowane układy kwestionariuszy zniechęcają i prowokują popełnianie błędów;

☛ **pytanie o dwie rzeczy na raz**, np. „Czy Pana(i) zdaniem, podjęta na ostatniej sesji Rady Gminy decyzja o likwidacji targowiska na rynku i utworzeniu tam płatnego parkingu była słuszna, czy też nie?”;

☛ **stosowanie pytań niejednoznacznych**, takich na które respondenci mają tendencję odpowiadać: „to zależy”, nie są pewni, o co nam chodzi w pytaniu lub co rozumiemy używając pewnego słowa. Na przykład: „Proszę powiedzieć, które z pism zamieszczonych na liście czyta Pan(i) regularnie?” Słowo „regularnie” wymaga określenia, co ono właściwie znaczy w przypadku czytania pism, o które pytamy: codziennie, przynajmniej dwa razy na tydzień, czy też może raz na miesiąc;

☛ **sugerowanie odpowiedzi**, jak np. „Proszę powiedzieć, jak bardzo zadowolony jest Pan(i) z nowego sposobu utylizacji odpadków komunalnych?”. Niekiedy sugestia może być zawarta w liście odpowiedzi złożonej głównie z odpowiedzi pozytywnych lub negatywnych;

☛ **zbyt długie pytania**: jeśli można użyć jednego słowa zamiast trzech należy użyć jednego. Należy unikać długich, złożonych zdań;

☛ **zbyt trudny, abstrakcyjny język**: należy unikać wyłącznie języka warstw wysoko wyedukowanych, należy liczyć się z poziomem edukacji badanych. Należy raczej pytać o konkretne przejawy pewnych ukrytych stanów i zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych, a nie o same te ukryte zjawiska;

☛ **zadawanie pytań osobistych** lub wywołujących poczucie zagrożenia. Pytania osobiste (np. o dochód, religijność), jeśli są konieczne, należy umieszczać na końcu kwestionariusza;

☛ zadawanie pytań zawierających **podwójne przeczenie**;

☛ zadawanie pytań polegających na uporządkowaniu według znaczenia lub atrakcyjności długiej listy obiektów. Lepiej poprosić o odrębną ocenę każdego z nich na skali, a uporządkowanie przeprowadzić w komputerze;

☛ ponadto, warto zawsze pamiętać, że jeśli pytanie (lub instrukcja do niego) może zostać źle zrozumiane – to na pewno zostanie źle zrozumiane;

☛ Dodatkowe uwagi o kwestionariuszu w badaniach sondażowych o charakterze ilościowym:

Kwestie wymagające uwagi przy układaniu pytań

- ☛ staraj się ograniczyć do minimum liczbę pytań otwartych i półotwartych (tzn. pozbawionych listy odpowiedzi lub zawierających niepełną listę możliwych odpowiedzi i pytanie: „Czy *jakieś inne?*” lub podobne). Powodują one znużenie badanych i rodzą problemy przy kodowaniu i analizie danych. Jeśli ich użycie jest niezbędne, przesun je jak najbliżej końca kwestionariusza lub na koniec sekcji, której dotyczą. Pytania otwarte wymagają starannego zakodowania odpowiedzi i mogą wymagać sporego nakładu pracy dobrze przygotowanego personelu;

- ☛ staraj się unikać takiego formułowania pytań, które może wywołać poczucie bycia egzaminowanym lub skłonność do udzielenia przez respondenta odpowiedzi „stosownej”. Czasami pytanie trzeba poprzedzić zdaniem wprowadzającym, wskazującym na to, że akceptujemy całe spektrum odpowiedzi, np. jeśli zapytamy: „Czy przeczytał(a) Pan(i) w ciągu ostatniego roku *jakąś* książkę?” część osób może odpowiedzieć „tak”, bo wypada czytać książki. Możemy tę tendencję złagodzić dodatkowym zdaniem: „*Jest wiele zrozumiałych powodów tego, że ludzie nie czytają ostatnio książek: jedni nie mają w ogóle czasu, innym starcza go tylko na gazetę, jeszcze inni po prostu wolą telewizję lub kino. A czy Pan(i) przeczytała od Nowego Roku jakąś książkę, czy też nie?*”;

- ☛ jeśli jakieś pojęcie może być niejasne dla respondenta, zamieść jego wyjaśnienie, definicję;

- ☛ nie używaj slangu środowiskowego, skrótów i wyrażen abstrakcyjnych;

- ☛ unikaj pytań dociekających powodów tego, że ktoś ma taką a nie inną opinię lub postąpił w określony sposób. Nie pytaj ogólnie: „*Dlaczego Pan(i) tak powiedział(a)?*” lub „*Proszę uzasadnić odpowiedź*”, lecz raczej zadaj szczegółowe pytania sprawdzające powód tej opinii lub zachowania, np. w przypadku ogólnej oceny jakości pracy określonego wydziału ustalamy jej źródło przez potwierdzenie lub odrzucenie zdań typu: „*Zwykle długo czeka się w kolejce na załatwienie sprawy*” lub „*Urzednicy są kompetentni*” itp.;

- ☛ w pytaniach o częstość pojawiania się pewnego zachowania lub zdarzenia unikaj odpowiedzi: często, czasami, rzadko, lecz raczej użyj przedziałów liczbowych, np.: 6-7 razy w tygodniu, 3-5 razy w tygodniu, 1-2 razy w tygodniu;

- ☛ jeśli planujesz systematyczne badanie pewnej zbiorowości staraj się w jak najmniejszym stopniu modyfikować swój kwestionariusz. Inaczej sformułowane pytanie o to samo nie musi dać takiej samej odpowiedzi i zwykle nie daje;

☞ Pytania stosowane w przypadku konstruowania skal do pomiaru postaw.

Często stosujemy w badaniach pytania, w których prosimy badanych o ocenę zjawiska, opinii, zdarzenia na pewnej skali. Często wyniki uzyskane przy pomocy takich pytań sumujemy, po uprzednim spełnieniu przez dane pewnych warunków. Taki sposób postępowania nazywamy skalowaniem metodą Likerta. Najczęściej w skalach typu Likerta używa się zestawu odpowiedzi w rodzaju:

zdecydowanie tak, raczej tak, ani tak ani nie, raczej nie, zdecydowanie nie (punktowane są one od 1 do 5 lub od 0 do 4). Stosuje się skale krótsze od tej i dłuższe. Inny rodzaj skal używany jest w technice zwanej „dyferencjałem semantycznym”: definiujemy końce skal używając cech kontrastowych, a badany zaznacza swoją opinię na podziałce, w miejscu bliższym opcji, którą podziela np.:

„Nie jest godny zaufania 1__2__3__4__5__6__7 Jest godny zaufania”.

Odpowiedzi na takie pytania, obok wykorzystania do budowania skal Likerta, są też w praktyce poddawane analizie z wykorzystaniem różnych wielowymiarowych technik analizy danych, jak np. analiza czynnikowa lub analiza regresji. Dlatego, w przypadku baterii pytań, przy pomocy których mierzymy postawy, powinniśmy zwrócić uwagę na natępujące zalecenia:

☞ Jeśli zamierzasz stosować takie techniki analizy jak korelacja, regresja lub analiza czynnikowa, twoje skale przy badaniu preferencji czy ocen powinny być co najmniej 5-punktowe. Rzadko jednak uzyskujemy istotne korzyści stosując skale dłuższe niż 7-punktowe. Ważne jest by dobrze zdefiniować końce skali, jeśli stosujemy skalę z podziałką (dyferencjał semantyczny). W przypadku skal 5-punktowych łatwo można także opisać poszczególne pozycje skali, np.: zdecydowanie się zgadzam, raczej się zgadzam, trudno powiedzieć (ani tak, ani nie), raczej się nie zgadzam, zdecydowanie się nie zgadzam.

☞ Przedmiotem kontrowersji jest to, czy w pytaniach, w których używamy skal porządkowych typu: zdecydowanie tak (...) zdecydowanie nie, należy używać parzystej, czy też nieparzystej liczby kategorii; innymi słowy: **czy należy włączyć kategorię środkową** typu: „**ani tak, ani nie**” do zestawu odpowiedzi. Jeśli nie ma istotnych merytorycznych powodów, które skłaniają badacza do wymuszenia na respondencie decyzji, czy ma on pozytywną, czy negatywną postawę, należy umożliwić wyrażenie postaw niezdecydowanych czy ambiwalentnych. Brak takiej możliwości często irytuje badanych. Z drugiej strony, badania pokazały, że umieszczenie pośredniej kategorii powoduje obniżenie częstości wskazywania pozostałych kategorii, ale nie narusza ich rangi, tzn. odpowiedź najczęściej wskazywana na skali bez punktu środkowego jest nadal najczęściej wskazywaną na skali z punktem środkowym itd.

☞ Inaczej wygląda sprawa z kategorią „**nie wiem**” lub „**nie potrafię odpowiedzieć**”. Należy unikać umieszczania takich odpowiedzi w kwestionariuszu, gdyż zwiększają one i tak dużą liczbę braków odpowiedzi. Przy pomocy pilotażu należy raczej zidentyfikować pytania, które generują zbyt dużą liczbę tego rodzaju reakcji, a następnie wyeliminować je, zmienić ich brzmienie, lub zadawać tylko osobom, które powinny na nie odpowiadać (wymaga to dodania pytania identyfikującego te osoby, tzw. „filtra”). Wyjątkiem od tej zasady są pytania o przyszłe zamiary lub przeszłość, w przypadku których odpowiedź „nie wiem” powinna być dostępna jako opcja. Niekiedy też z istoty badania może wynikać konieczność pozostawienia odpowiedzi „nie wiem”; na przykład, gdy chcemy być pewni, że odpowiedzi pochodzą tylko od poinformowanego audytorium, należy dopuścić możliwość takiej odpowiedzi. Rozsądny kompromis umożliwi wywiad osobisty. Ankieter może mieć wyróżnioną w kwestionariuszu odpo-

wiedź „Nie wie/nie potrafi odpowiedzieć”, ale na karcie przedstawia respondentowi tylko odpowiedzi od „zdecydowanie tak” do „zdecydowanie nie” (na ogół wraz z kategorią „ani tak, ani nie”, która jest w środku skali).

Kolejność pytań w kwestionariuszu

☞ Nie jest obojętne, w jakiej kolejności umieścisz pytania w kwestionariuszu:

- ☛ zaczynaj od pytań łatwych do zrozumienia i rozbudzających zainteresowanie respondenta, a jednocześnie istotnych dla tematu badań. Pełnią one rolę tzw. pytań otwarcia i są bardzo ważne dla klimatu i przebiegu całego badania. Nie zaczynaj od pytań otwartych, stwarzających wrażenie egzaminowania z wiedzy, dotyczących osobistych spraw respondenta (dochód, zamożność, życie intymne, używanie narkotyków lub alkoholu itp.);

- ☛ jeżeli temat jest sam w sobie interesujący dla respondentów można zacząć od pytania ogólnego (np. ogólna ocena) i przejść do pytań szczegółowych. Gdy temat nie jest porywający, lepiej zacząć od pytań szczegółowych a następnie przejść do ogólnych;

- ☛ ważne jest zachowanie logicznego porządku pytań i podziału kwestionariusza na części, jeśli pytania dotyczą różnych dziedzin. Kolejne części kwestionariusza dobrze jest poprzedzić jednym zdaniem wprowadzenia informującego, czego będą dotyczyły pytania;

- ☛ pamiętaj o „efekcie kolejności”: przy długich listach ocenianych cech lub zjawisk inaczej traktowane są te, które są na pierwszym miejscu, a inaczej te, które zajmują miejsca bardziej odległe. W celu uniknięcia efektu „kolejności” można przygotować kilka wersji kwestionariusza i rotować kolejność pozycji. Jest to jednak rozwiązanie dość kosztowne. W wywiadzie osobistym można użyć różnych wariantów kart z odpowiedziami pokazywanymi respondentom, przy zachowaniu standardowego kształtu kwestionariusza, co jest rozwiązaniem tańszym niż druk różnych wersji kwestionariusza, ale wymaga dobrej instrukcji i przeszkolenia ankierów;

- ☛ pytania „metryczkowe” (o dane demograficzno-społeczne respondenta) umieszczamy na końcu kwestionariusza, jeśli tylko jest to możliwe. Po pierwsze, niektóre z pytań (np. wiek, dochód) mogą być drażliwe. Po drugie, są to pytania nie wymagające zastanowienia i mogą na nie odpowiadać nawet nieco znużeni respondenci;

- ☛ staraj się unikać przeskoków w kwestionariuszu (np. „Jeśli tak, przejdź do pytania 10”), a jeśli są konieczne, zamieść klarowną instrukcję, jak należy postępować i, w miarę możliwości, graficzne oznaczenie przejścia. Zbyt wiele przeskoków i ich złożoność mogą spowodować zamieszanie, błędy i zdenerwowanie respondenta;

Precyzyjne formułowanie instrukcji w kwestionariuszu

☞ W kwestionariuszu należy **precyzyjnie formułować wszelkie instrukcje** dotyczące sposobu udzielania odpowiedzi. Dotyczy to zarówno samodzielnie wypełnianych ankiet jak i kwestionariuszy wywiadu. Ankieter, mimo że przechodzi szkolenie i otrzymuje szczegółową instrukcję, z trudem może kontrolować wszystkie elementy wywiadu w toku jego prowadzenia. Dlatego, aby uniknąć błędów, należy jasno formułować wszystkie wskazówki, nawet w pozornie

oczywistych sprawach. Zwłaszcza należy zaznaczać w instrukcji, czy na pytanie dopuszczalna jest jedna odpowiedź, dwie, czy wiele odpowiedzi. Pominięcie tego drobnego z pozoru szczegółu powoduje często błędy. Typowy przykład to np. pytanie, w którym prosimy o wskazanie najbardziej godnego zaufania źródła informacji. Mimo tego, że układający kwestionariusz wyraźnie sugeruje, że chodzi o wskazanie jednego źródła, respondenci (a także ankieterzy, w przypadku wywiadu) często zaznaczają więcej niż jedną odpowiedź. Jeśli więc zależy nam na uzyskaniu jednego wskazania, musimy wyraźnie o tym poinformować.

☞ W wywiadzie osobistym należy używać kart z zestawami odpowiedzi lub skalą, zawsze gdy tylko może być problem z ich zapamiętaniem. Dotyczy to większości sytuacji poza trywialnymi. Bywa tak, że badacz chce, by badany odpowiedział spontanicznie na pytanie, a ankieter zakwalifikował tę odpowiedź do jednej z przygotowanych w kwestionariuszu kategorii. W takiej sytuacji trzeba wyraźnie zapisać instrukcję w kwestionariuszu: „nie pokazuj odpowiedzi”. Dotyczy to np. pytań o znajomość nazw lub faktów.

☞ Format kwestionariusza, jego **wygląd**, ma duży wpływ na jakość badań. Zawsze oglądaj kwestionariusz z perspektywy respondenta: spróbuj sam go wypełnić. Większe znaczenie ma to w sytuacji ankiety wypełnianej samodzielnie przez respondenta, ale wpływa także na efektywność pracy ankietera. Kwestionariusz nie może być przeładowany, gdyż wtedy notowanie odpowiedzi może być uciążliwe. Przezroczystość i miejsce na notatki i komentarze to pożądane cechy kwestionariusza; należy jednak pamiętać, że zbyt „rozrzutna” edycja może również mieć złe następstwa: podraża koszty druku i zwiększa objętość kwestionariusza, co może wywoływać opór respondentów przed wyrażeniem zgody na badanie. Jeśli ma to być kwestionariusz samodzielnie wypełniany także przez osoby starsze, nie należy stosować zbyt małej czcionki, gdyż może to powodować kłopoty przy czytaniu pytań. Nie należy przesadzać z liczbą typów użytych czcionek, choć warto użyć innej czcionki (np. kursywy lub kapitalików) dla komentarzy i instrukcji dla ankietera. Należy także odróżnić czcionką treść pytań od odpowiedzi, np. w treści pytań użyć czcionki pogrubionej, a w przypadku odpowiedzi – czcionki normalnej. Należy dobrze ponumerować pytania kwestionariusza, co ułatwia kontrolę przebiegu badania przy dłuższym kwestionariuszu.

☞ Jeśli planujemy ręczne wprowadzanie danych do komputera, kwestionariusz powinien być tak skonstruowany, by ograniczyć liczbę popełnianych przy wprowadzaniu danych błędów i by nie było konieczności kodowania odpowiedzi na pytania zamknięte po przeprowadzeniu wywiadu. Ważne jest to, aby kody cyfrowe były wyraźnie wyróżnione, ulokowane najlepiej w jednej kolumnie lub, w przypadku pytań o jednakowym zestawie, w odpowiednich tabelach.

☞ Jeśli zadajesz pytania otwarte, nie umieszczaj linii na obszarze, na którym respondenci mają wypisać odpowiedzi. Umieszczenie linii powoduje ograniczenie zakresu odpowiedzi, których udzielają respondenci. Pozostaw po prostu puste miejsce na wpisanie odpowiedzi.

**Używanie kart z
odpowiedziami**

**Format i estetyka kwe-
stionariusza**

☞ Jeśli przygotowujesz kwestionariusz, który ma być wczytywany przy pomocy skanera, musi być on przygotowany zgodnie z regułami opisanymi w dokumentacji programu, który będzie obsługiwał wczytywanie danych (jak np. Remark Office czy Teleform). Zapoznaj się z tą dokumentacją, by nie okazało się, że dane z kwestionariusza przygotowanego z myślą o skanowaniu trzeba będzie kodować i wprowadzać do komputera ręcznie.

6.6. Badanie pilotażowe i plan analizy

Konieczność wykonania badań pilotażowych

☞ Zawsze testuj kwestionariusz prowadząc przed właściwym badaniem badanie próbne, tzw. pilotaż. Jeśli po raz pierwszy używasz nowego kwestionariusza do badania, potrzebne są przynajmniej dwa pilotaże:

- ☛ pierwszy, służący korekcie pytań, w którym prosimy o otwarcie o komentarze i uwagi od respondentów;
- ☛ drugi, w którym poddasz próbie prawie-ostateczną wersję kwestionariusza, zmierzysz czas trwania wywiadów.

☞ Można przeprowadzić jeden pilotaż wtedy, gdy testujemy pytania, które już wcześniej zadawaliśmy zbliżonej grupie respondentów.

☞ Dobrym sposobem wstępnego pilotażu jest urządzenie dyskusji grupowej, w której testujący respondenci najpierw wypełniają ankietę, a następnie dyskutują pytanie po pytaniu. Moderatorem takiej dyskusji powinien być autor kwestionariusza lub doświadczony ankieter (przy wywiadzie osobistym). Uczestników należy zachęcić do otwartej dyskusji, ujawniania wątpliwości, trudności itp. Trzeba dociec, czy kwestionariusz nie nuży, czy jego układ jest poprawny. Można wprost pytać respondentów o ich interpretację poszczególnych pytań – może być odmienna od intencji autora.

☞ Próba pilotażowa nie musi być liczna. W finalnym pilotażu wystarczy ok. 25-75 osób (przy przygotowaniu dużych sondaży na próbach reprezentacyjnych). Wstępny pilotaż można przygotować z udziałem mniejszej liczby respondentów. Skład przynajmniej jednej próby pilotażowej powinien być w miarę zbliżony do składu próby właściwej. W przypadku ankiety pocztowej należy rozśłać kwestionariusz do próby pilotażowej, ocenić długość trwania wywiadu i sprawdzić potencjalny poziom zwrotów, a także poprosić respondentów o uwagi. Niekiedy nie ma na to czasu, ale i wtedy należy rygorystycznie przeprowadzić pilotaż np. metodą wywiadu osobistego.

☞ Jeśli chodzi o subiektywny sposób rozumienia pytań – respondent ma zawsze rację i jeśli racja ta jest odmienna od racji autora, musi on przemyśleć powody rozbieżności. Nie musi to jednak dotyczyć samego sposobu sformułowania pytania czy rodzaju skali odpowiedzi – tutaj odpowiada i decyduje badacz. Nie zawsze trzeba uwzględniać wszystkie uwagi formułowane przez respondentów w pilotażu. Z drugiej strony, jeśli nie ma żadnych wątpliwości, to jest to raczej wynikiem słabego pilotażu a nie doskonałego kwestionariusza.

☞ Sprawdź rozkłady odpowiedzi. Jeśli na któreś z pytań wszyscy lub prawie wszyscy odpowiadają tak samo, przypuszczalnie pytanie to nie przyniesie wielkiego pożytku badaczowi. Jeśli jest dużo odpowiedzi „Nie wiem”, zwykle oznacza to niejasne pytanie, źle skonstruowaną skalę lub pytanie, na które respondentom trudno jest odpowiedzieć ze względu na brak wiedzy. Podobnie, jeśli na pytanie otwarte odpowiedzi są powierzchowne, nieprecyzyjne lub bardzo krótkie, może to oznaczać, że pytanie nie jest dobrze sformułowane lub np., że jest zbyt mało miejsca na odpowiedź.

☞ Sprawdź czas trwania badania, zrozumienie instrukcji i prawidłowość przekroczeń. Praca wykonana na tym etapie uchroni cię przed „wpadką” przy realizacji właściwego badania.

☞ Wraz z pilotażem kwestionariusza przygotuj plan analizy statystycznej. Jeśli nie masz koncepcji, jak wykorzystać jakieś pytanie w analizie i prezentacji wyników – nie zadawaj go. Plan analizy jest też potrzebny po to, by dostosować rodzaje pytań, skal i sposób pomiaru do wybranych technik statystycznych. Techniki analizy danych nie mogą rozstrzygać o tym, czy takie bądź inne zagadnienie ma być przedmiotem badania, mają natomiast wpływ na sposób pomiaru zjawisk (np. zastosowanie analizy *conjoint* w badaniu preferencji wymaga przygotowania odpowiedniego narzędzia badawczego).

☞ Nie wykonujemy pilotażu z ostateczną, wydrukowaną wersją kwestionariusza, lecz z taką, która jeszcze może podlegać korekcie.

6.7. Kilka uwag o zbieraniu danych

W trakcie zbierania danych ważne jest to, by próba została zrealizowana w jak największym stopniu. W przypadku badań metodą ankiety pocztowej stosujemy listy przypominające w połowie trwania akcji terenowej lub wysyłamy do malkontentów drugą kopię kwestionariusza. W przypadku wszystkich technik badawczych można stosować różnego rodzaju stymulatory dla respondentów, jak np.:

- ☛ wynagrodzenia pieniężne;
- ☛ prezenty;
- ☛ udział w losowaniu interesujących nagród;
- ☛ obietnicę przesłania wyników badań (szczególnie skuteczne w badaniu biznesu i profesjonalistów).

W badaniach prowadzonych przez samorządy często rezygnujemy z zachęt materialnych, gdyż zwiększają one koszty. Jeśli przedmiot badań jest ważny, a mieszkańcy zostaną poinformowani (lub lepiej: mają doświadczenie z przeszłości), że wyniki badań będą brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, wówczas działa to lepiej niż nagrody i konkursy.

Dbłość o jak najwyższy poziom realizacji próby

Jeśli decydujemy się na wywiad osobisty, wówczas kapitalne znaczenie ma dobór i jakość pracy ankierów. Właściwe prowadzenie wywiadu nie jest trywialne i wymaga profesjonalnego przygotowania oraz doświadczenia. Gdy korzystając będziemy z którejś z istniejących, komercyjnych sieci ankierskich (co zdarza się w dużych gminach), należy sprawdzić sposób jej funkcjonowania. Troskliwy badacz powinien:

Jakość badań

- ☛ być obecny na szkoleniu ankierów;
- ☛ wziąć udział w przynajmniej kilku wywiadach pilotażowych jako obserwator, by – poza normalnymi korzyściami z pilotażu – sprawdzić jakość pracy ankierów;
- ☛ sprawdzić dbałość o wysoki poziom realizacji próby (ile razy ankier ma obowiązek podejmować próbę nawiązania kontaktu z respondentem, czy analizowane są przyczyny nieprzeprowadzenia wywiadów z wylosowanymi osobami);
- ☛ sprawdzić system kontroli pracy ankierów.

Zazwyczaj firmy prowadzące badania oferują także pobranie próby do badań. Należy dobrze sprawdzić technikę doboru próby i – jeśli zależy nam na reprezentatywności badań – upewnić się co do spełniania przez próbę warunków losowości. Istotne jest również to, by ankierzy dokładali wszelkich starań dla uzyskania wywiadów z osobami wylosowanymi do próby, a nie przedstawiali, co często ma miejsce, na jedнокrotnej próbie nawiązania kontaktu. O zniekształceniach, które mogą wynikać z niskiego poziomu realizacji próby była już mowa wcześniej.

Czas realizacji badań

Czas trwania badań terenowych zależy od wielu czynników, do których należą m.in.: długość kwestionariusza, wielkość próby i technika badania. Dopuszczalny czas trwania badań może być uzależniony od terminu prezentacji wyników, ale także od tego, na ile badane zjawisko jest zmienne w czasie. Niekiedy bowiem, przy przeciągającym się badaniu, ostatnie zebrane wywiady mogą badać inną rzeczywistość niż pierwsze. Tak może być np. w trakcie trwania kampanii wyborczej. Można na pewno przyjąć, że przeciąganie badań terenowych poza dwa miesiące jest nie do przyjęcia, niezależnie od techniki badania. Minimum zależy od wspomnianych czynników. Trzeba zaznaczyć, że nadmierna presja na skrócenie czasu badań terenowych prowadzi zwykle do zaniedbania obowiązku podejmowania wielokrotnych prób nawiązania kontaktu z wszystkimi osobami wylosowanymi do próby w razie ich nieobecności bądź braku czasu na udzielenie wywiadu. W przypadku badań rozsyłanych może to prowadzić do zaniechania działań stymulujących zwiększenie poziomu realizacji, tzn. rozesłania korespondencji przypominającej lub drugiej kopii kwestionariusza.

Ograniczenie kosztów badań

W przypadku badań prowadzonych przez jednostki samorządowe dużą rolę odgrywają koszty badań. Nie mogą one być duże, zwłaszcza gdy planowane jest systematyczne monitorowanie opinii publicznej. Gminy dysponują przy tym możliwościami ograniczenia kosztów realizacji badań. Niektóre już z tego korzystają. Można dołączać ankiety do innego rodzaju korespondencji wysyłanej lub doręczanej mieszkańcom wylosowanym do próby lub wszystkim gospodarstwom domowym. Można badać ocenę wykonania usług, wręczając

ankiety wszystkim osobom, które z nich korzystają. Ogólnie rzecz biorąc, ankieta wypełniana samodzielnie przez respondenta, pocztowa lub doręczana np. przy okazji dostarczania informacji o czynszach, jest techniką tańszą w realizacji od wywiadu i będzie zapewne częściej stosowana. Należy jednak pamiętać, że trudniej jest w tym przypadku uzyskać współpracę ankietowanych i należy pomyśleć o zachętach, które zwiększą liczbę zwracanych, wypełnionych ankiet oraz o wymogach, jakie taka technika badania nakłada na przygotowanie kwestionariusza.

6.8. Wprowadzanie i przygotowanie danych do analizy

☞ Przygotowanie danych do analizy zależy od tego, przy pomocy jakiego programu komputerowego będą przetwarzane. W dziedzinie badań sondażowych najpopularniejszym pakietem, dostępnym także w polskiej wersji językowej, jest pakiet SPSS. W dalszym toku tego opracowania zakładana jest praca z tym właśnie pakietem.

☞ Dane można wprowadzać do SPSS ręcznie, przy pomocy:

- ☛ dowolnego edytora tekstu (niepraktyczne);
- ☛ maski do wprowadzania danych przygotowanej w programie do zarządzania bazami danych (np. MS Access);
- ☛ dowolnego arkusza kalkulacyjnego (Excel, Lotus 1-2-3 itp.);
- ☛ arkusza danych programu do analizy danych (np. SPSS);
- ☛ specjalistycznego programu do wprowadzania danych (np. SPSS Data Entry, który służy także do konstruowania kwestionariuszy elektronicznych i na papierze i zarządzania wprowadzaniem danych przez sieć i Internet).

☞ Dane można też wprowadzać przy pomocy skanera lub bezpośrednio przy pomocy faksu. Służą do tego m.in. takie aplikacje, jak np.:

- ☛ Remark Office – tylko do wprowadzania danych skanowanych (niedrogi);
- ☛ Teleform – do wprowadzania danych ręcznie, skanowanych; rozpoznaje nie tylko markowania, ale także pismo drukowane i ręczne), zarządzania ankietami faksowymi i dostępnymi przez Internet, a także do przygotowywania kwestionariuszy (dość drogi, ale bardzo dobry).⁹

☞ Przed rozpoczęciem wprowadzania danych należy zdefiniować wszystkie zmienne i nadać im nazwy, korespondujące z numerami pytań kwestionariusza bądź z zawartością pytań.

Wprowadzanie danych

9. Programy do testowania udostępniła firma SPSS Polska (www.spss.pl).

☞ Należy przeznaczyć jedną zmienną na unikalny numer identyfikacyjny każdego respondenta; powinien on być zgodny z numerem, który wpisujemy na kwestionariuszu. Będzie to przydatne przy wyszukiwaniu i czyszczeniu błędów.

☞ Zbiór danych należy opisać, przypisując etykiety zmiennym i ich wartościom. Pakiet SPSS jest unikalny pod tym względem, pozwala bowiem w prosty sposób przypisać długie etykiety zmiennym i wartościom. Etykieta zmiennej w wersji 8.0 PL programu SPSS może liczyć sobie aż 256 znaków, co pozwala na wykorzystanie jako etykiet pełnej treści pytań kwestionariuszowych. Takie etykiety, wyświetlane następnie w tabelach, pozwalają szybko przygotować czytelne raporty.

Czyszczenie zbioru danych

☞ Kapitalne znaczenie ma faza czyszczenia bazy danych czyli usuwanie z niej błędów. Nie wolno tej fazy pomijać. Pozwala ona na wychwycenie i eliminację błędów popełnionych przy wprowadzaniu danych, a także błędów popełnionych przez ankieterów i respondentów (np. pytania zadane tym, którym nie powinny być zadane) oraz różnego rodzaju niespójności. Należy wziąć więc pod uwagę następujące kwestie:

- ☛ tylko w wyjątkowych wypadkach wprowadzone dane nie zawierają błędów;
- ☛ jeżeli korzystamy z programu SPSS, to w procesie czyszczenia danych najlepiej posługiwać się językiem poleceń SPSS (wprawdzie wszystkie potrzebne operacje można wykonać przy pomocy menu i myszki, ale korzystanie z języka SPSS jest bardziej praktyczne i szybsze);
- ☛ czyszczenie zbioru danych rozpoczynamy od sporządzenia rozkładów częstości, które pozwalają nam na sprawdzenie, co dzieje się w zbiorze;
- ☛ warto sobie już wcześniej, przed zakończeniem badań terenowych, przygotować gotowe procedury w języku SPSS sprawdzające występowanie niedopuszczalnych wartości, zachowanie reguł przeskoków zawartych w kwestionariuszu. Można także przygotować procedury sprawdzające spójność odpowiedzi, np. czy osoba płci żeńskiej nie mówi, że jest synem w rodzinie albo osoba z wykształceniem podstawowym, że jest nauczycielem;
- ☛ błędy i niespójności w danych i błędy w przeskokach zwykle wyszukiujemy posługując się kombinacją poleceń umożliwiających wyszukanie obserwacji spełniających zestaw zadanych kryteriów, np. w programie SPSS często posługujemy się zestawem trzech poleceń (kursywą opisane zostało, czym należy uzupełnić te polecenia):
 - TEMPORARY.
 - SELECT IF (tu podajemy warunek logiczny – niedopuszczalna kombinacja wartości).
 - LIST (tu podajemy listę zmiennych zawierająca zmienną identyfikującą numer ankiety, zmienne tworzące kombinację, zmienne powiązane merytorycznie z tymi ostatnimi i zmienne sąsiednie; zmienne sąsiednie listujemy po

to, by łatwo wychwycić błędy przy ręcznym wprowadzaniu danych polegające na przesunięciu danych pomiędzy kolumnami).¹⁰

- ☛ powinno się dokumentować wszystkie zmiany i poprawki w bazie danych, np. zapisując na dysku zestaw poleceń wykonanych w fazie czyszczenia przez program SPSS. Unikajmy poprawiania danych bezpośrednio w arkuszu danych, lecz raczej posługujmy się przy korekcie błędów przypisaniem warunkowym (polecenie IF) z odwołaniem do numeru obserwacji/wiersza w arkuszu danych (np. IF nrank=543 wiek=24.). Taka dokumentacja korekt pozwala odtworzyć kolejne kroki prowadzące od pierwotnego do ostatecznego zbioru danych i ewentualnie znaleźć własne błędy popełnione w trakcie czyszczenia danych;

- ☛ czyszczenie zbioru danych należy zakończyć ponownym przejrzaniem rozkładów danych i oceną ich sensowności.

☞ Wyczyszczenie zbioru danych nie jest ostatnią czynnością techniczną przed wykonaniem obliczeń statystycznych. Zwykle dane wymagają odpowiedniego przygotowania, tak aby można było wykonać tabele i wykresy o zaplanowanej zawartości. Do typowych czynności w tym zakresie należy:

Przygotowanie danych do analizy

- ☛ przygotowanie docelowego podziału wartości zmiennych na kategorie, np. na podstawie podanego roku urodzenia klasyfikujemy badanych do jednej z czterech czy pięciu kategorii wiekowych, łączymy bardziej szczegółowe kategorie wykształcenia lub zawodu w kilka ogólniejszych itp.;

- ☛ tworzenie klasyfikacji respondentów na podstawie informacji zawartych w kilku zmiennych (chodzi tu o klasyfikacje *a priori*, wynikające z założeń badacza, a nie klasyfikacje uzyskiwane w wyniku analizy statystycznej), np.: młodzi mężczyźni pracujący, młode kobiety pracujące, młodzi mężczyźni niepracujący itd.

Takie przygotowanie danych nie nastęrcza kłopotów, jeśli posługujemy się odpowiednim oprogramowaniem komputerowym. Najlepiej używać do tego celu programów do statystycznej analizy danych, takich jak choćby wspomniany SPSS (w polskiej wersji językowej), który jest świetnie przygotowany do tego rodzaju zadań. Innym przykładem jest również spolonizowany program *STATISTICA*.

6.9. Analiza danych

6.9.1. Rozkład częstości zmiennej

Punktem wyjścia każdej analizy danych jest zapoznanie się ze częstością występowania poszczególnych wariantów badanej zmiennej (lub zmiennych) czyli

10. Omawiane tu polecenia języka SPSS są w języku angielskim, gdyż języków programowania nie tłumaczy się. Czyszczenie można wykonywać także przy pomocy polskojęzycznego menu. W praktyce analitycy częściej używają języka poleceń.

Rozkład częstości
odpowiedzi

z rozkładem częstości tej zmiennej (zmiennych). **Rozkład częstości** to ujęcie danych w kategorii i wskazanie liczby obserwacji w obrębie każdej kategorii.

Przykład A

Przeprowadziliśmy badania na losowo dobranych 95 reprezentantach menedżerów z przedsiębiorstw sektora dóbr i usług konsumpcyjnych w wielkim mieście. W naszych badaniach postanowiliśmy sprawdzić, czy menedżerowie stanowią jakiś szczególny typ psychograficzny ze względu na swój stosunek do podstawowych wartości. Posłużyliśmy się opracowaną w University of Michigan „Listą Wartości” (*List of Values - LOV*). Aby stwierdzić, czy rozkład wyboru najważniejszej wartości jest inny w grupie menedżerów-przedsiębiorców niż w populacji wszystkich dorosłych osób mieszkających w wielkim mieście, przeprowadzono miesiąc wcześniej badanie przy pomocy tego samego narzędzia na losowej próbie ok. 600 dorosłych mieszkańców Krakowa.¹¹

Pytanie w kwestionariuszu brzmiało:

Poniżej znajduje się lista tego, na czym niektórym zależy lub czego pragną od życia. Proszę przeczytać tę listę uważnie a następnie ocenić każdy punkt pod względem tego, jak ważny jest on w Pana(i) codziennym życiu tak, że 1=bardzo mało ważny, a 9=bardzo ważny. Tu następowała lista wartości (tab. 10).

Po pytaniu o ocenę wagi poszczególnych wartości następowała jeszcze jedna, zasadnicza prośba: o **wskazanie tej jednej i tylko jednej cechy, która jest najważniejsza dla respondenta w codziennym życiu**. To właśnie rezultaty odpowiedzi na tę instrukcję stanowią klasyczną podstawę do segmentacji w oparciu o „Listę Wartości”.

Przeanalizujmy rozkład częstości wyboru poszczególnych wartości wśród przebadanych przedsiębiorców. Aby go sporządzić posłużyliśmy się programem SPSS wybierając z menu:

Statystyki >

Opis statystyczny >

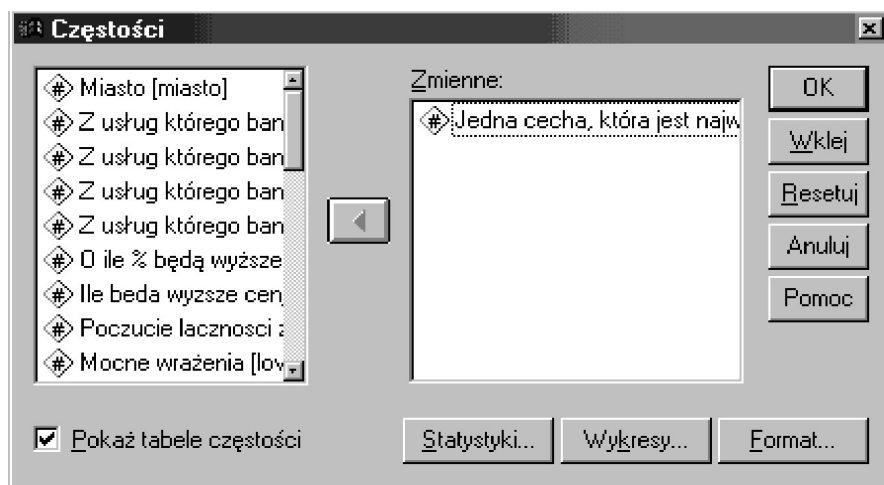
Częstości...

i wskazując na zmienną **lov** (etykieta: „Jedna cecha, która jest najważniejsza...”) jako obiekt analizy.

11. Badania prowadził IBRIOP CEM w Krakowie.

Rys. 1

Okno dialogowe definiujące tabelę rozkładu częstości w pakiecie SPSS



Źródło: Pakiet statystyczny SPSS 8.0 PL.

A oto rezultat uzyskany w wyniku wykonania tej procedury:

Tab. 10

Tabela rozkładu częstości uporządkowana wg wartości kodu

Jedna cecha, która jest najważniejsza dla respondenta w codziennym życiu		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważnych	Poczucie łączności z innymi				
	Ciepłe stosunki z innymi	4	4,2	4,3	12,0
	Samorealizacja	6	6,3	6,5	18,5
	Bycie szanowanym	8	8,4	8,7	27,2
	Radość z życia	11	11,6	12,0	39,1
	Bezpieczeństwo	6	6,3	6,5	45,7
	Szacunek do samego siebie	25	26,3	27,2	72,8
	Poczucie dokonania czegoś	25	26,3	27,2	100,0
	Ogółem	92	96,8	100,0	
Braki danych	Brak odpowiedzi	3	3,2		
	Ogółem	95	100,0		

Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Sortowanie kategorii odpowiedzi w tabeli

W przypadku skal nominalnych kody cyfrowe nie mają sensu liczbowego. Nie mówią także nic o uporządkowaniu kategorii ze względu na intensywność cechy. Służą jedynie do rozróżnienia kategorii. W prezentowanej tu zmiennej przyjęto określone kody liczbowe dla poszczególnych kategorii i program SPSS wykorzystał je przy ustalaniu kolejności tych kategorii odpowiedzi w tabeli, od najmniejszej wartości do największej. Kody liczbowe przypisane zostały poszczególnym odpowiedziom według ich kolejności w kwestionariuszu. Często sensowniejsze jest jednak często przedstawienie rozkładu posortowanego według częstości występowania poszczególnych odpowiedzi. Jest to łatwe do uzyskania w programie SPSS przez kliknięcie w menu *Częstości* przycisku *Format* i wybór opcji *Liczebności malejące*). Można także zlecić programowi wyświetlenie nie tylko etykiet poszczególnych kategorii, lecz także ich liczbowych kodów. Wymaga to wybrania w menu

Edycja >

Opcje...

zakładki *Etykietowanie* i wybór w najniższym okienku opcji *Wartości i etykiety*.

W efekcie uzyskamy następującą tabelę (tab. 11).

Tab. 11

Tabela rozkładu częstości uporządkowana wg częstości

Jedna cecha, która jest najważniejsza dla respondenta w codziennym życiu		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważnych	8 Szacunek do samego siebie	25	26,3	27,2	27,2
	9 Poczucie dokonania czegoś	25	26,3	27,2	54,3
	6 Radość z życia	11	11,6	12,0	66,3
	5 Bycie szanowanym	8	8,4	8,7	75,0
	1 Poczucie łączności z innymi	7	7,4	7,6	82,6
	4 Samorealizacja	6	6,3	6,5	89,1
	7 Bezpieczeństwo	6	6,3	6,5	95,7
	3 Ciepłe stosunki z innymi	4	4,2	4,3	100,0
	Ogółem	92	96,8	100,0	
Braki danych	0 Brak odpowiedzi	3	3,2		
Ogółem		95	100,0		

Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Podstawowym narzędziem analizy zmiennych nominalnych jest więc przedstawienie rozkładu częstości występowania poszczególnych wariantów zmiennej. Rozkład częstości można prezentować:

- ☛ w liczbach bezwzględnych;
- ☛ w postaci udziału przypadków zaliczonych do danej kategorii w całej próbie, zwykle po wymnożeniu przez 100 czyli w postaci rozkładu procentowego.

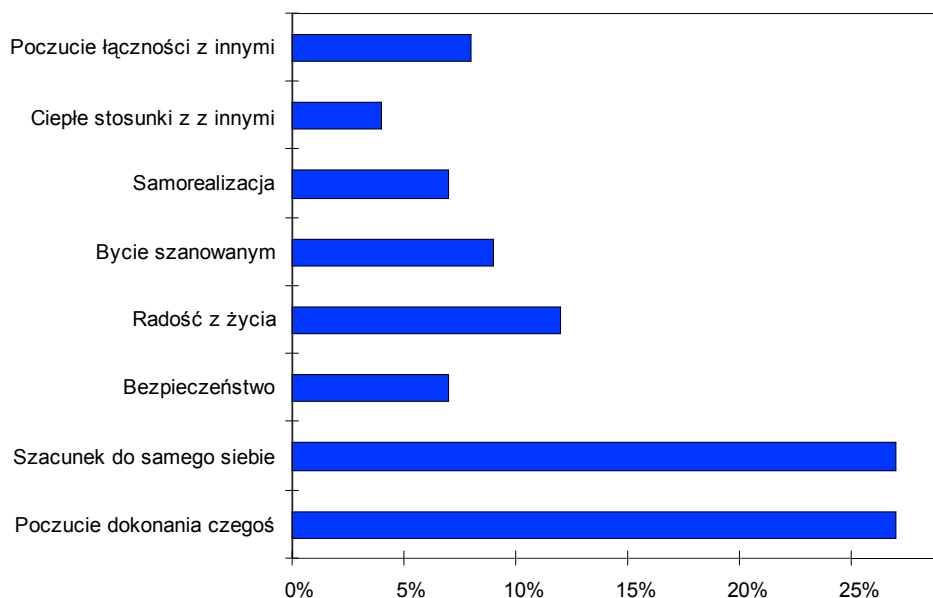
W przypadku zmiennych nominalnych procent skumulowany (a także liczebność skumulowana) nie ma specjalnych walorów poznawczych ze względu na to, że uporządkowanie kategorii ma charakter arbitralny. Ma on natomiast sens poznawczy w przypadku zmiennych co najmniej porządkowych.

Rozkład częstości można przedstawić także w postaci wykresu. Do porównania częstości występowania poszczególnych kategorii dobrze nadaje się wykres słupkowy. Często, ze względu na swą atrakcyjność wizualną, używany jest także wykres kołowy, choć w przypadku zmiennych o wielu kategoriach ma on mniejsze walory komunikacyjne. Wykresy te możemy uzyskać korzystając z menu *Wykresy*, w tym zwłaszcza używając nowoczesnej technologii wykresów interaktywnych (tak został przygotowany zamieszczony niżej wykres słupkowy); można także uzyskać podręczny wykres w obrębie procedury *Częstości*, po kliknięciu przycisku *Wykresy* i wybraniu opcji *Wykres słupkowy* lub *Wykres kołowy* (tak został wykonany wykres kołowy zamieszczony niżej).

Wykresy

Rys. 2

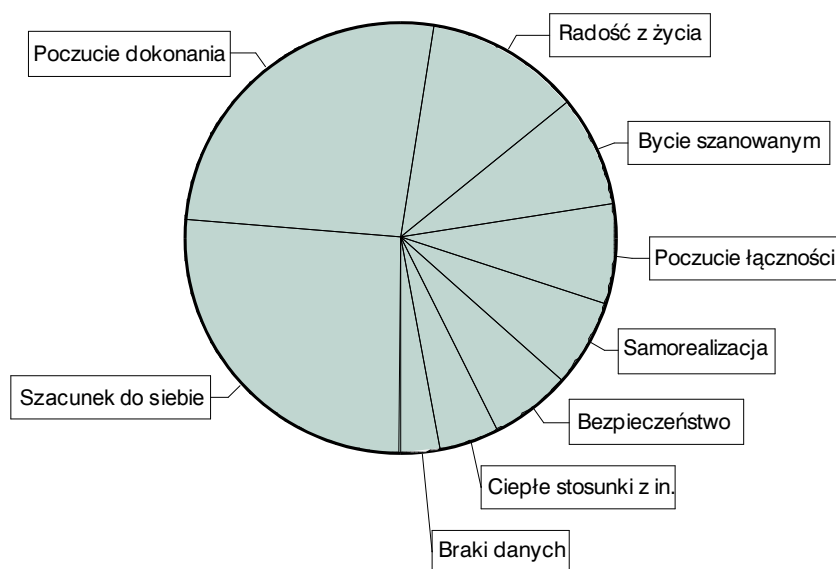
Przykład wykresu słupkowego



Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Rys. 3
Przykład wykresu kołowego

Cecha, która jest najważniejsza w codziennym życiu



Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Graficzna prezentacja wyników ma wiele zalet, choć przedstawianie ich zawsze wiąże się z pewną dozą subiektywizmu. Podobnie jak udzielanie „dobrych rad” dotyczących rodzaju wykresu, kolorów, wzorców, liternictwa itp. Oprócz takich rad, których tu nie będziemy udzielać, można jednak wskazać na pewne ogólne zasady, wynikające ze sposobu funkcjonowania mechanizmów poznawczych człowieka, a zwłaszcza postrzegania i zapamiętywania.

Często można spotkać różnego rodzaju klasyfikacje rodzajów wykresów, w tym zwłaszcza podział wg. rodzaju zastosowania na:

- ☛ wykresy prezentacyjne;
- ☛ wykresy analityczne;
- ☛ metody i procedury graficzne;
- ☛ wykresy zależności matematycznych (Gessler 1993, s. 45-46).

Typy te różnią się głównie rodzajem odbiorcy (szeroka publiczność, kierownictwo firmy – fachowi analitycy), złożonością danych (dane indywidualne – dane zagregowane i przetworzone) i potencjałem analitycznym. (prezentacja prostych zależności – analizy wielu zmiennych).

SPSS wyposażony jest w bogaty zestaw wykresów analitycznych i prezentacyjnych. Zamieszczone wyżej wykresy to przykłady tych drugich. Służą one

raczej do prezentacji wyników niż do technicznej analizy rozkładów zmiennych. Ich użycie ma na celu ułatwienie komunikacji z odbiorcą wyników badań i analiz. Mogą zawierać różne elementy objaśniające: tytuł, opisy osi, legendę, przypisy, komentarze itp. Często wyróżniają się też pewnymi zabiegami graficznymi, których celem jest zwrócenie uwagi czytelnika na istotne informacje lub po prostu uzyskanie efektów estetycznych. Jest to najczęściej używany typ wykresów, który można spotkać w raportach, prezentacjach i opracowaniach.

Podstawową funkcją wykresu – choć niekiedy ich autorom towarzyszą inne motywacje – jest komunikacja. Wykres pozwala przekazać informację w sposób łatwiejszy do uchwycenia i zrozumienia niż, odczuwane jako bardziej abstrakcyjne, dane liczbowe.¹² Oprócz komunikacji rolą wykresu jest także ułatwienie w zapamiętaniu treści przekazu. Obrazy graficzne są łatwiej zapamiętywane i pozwalają przyswoić sobie większą ilość informacji mniejszym nakładem wysiłku. Żeby te zalety prezentacji graficznych wykorzystać, należy zwracać uwagę na elementy, które w procesie postrzegania i zapamiętywania odgrywają istotną rolę.

Wadą prezentacji graficznych jest to, że łatwo mogą prowadzić do zniekształceń w postrzeganiu i błędów w interpretacji, będących najczęściej efektem nieprawidłowej konstrukcji wykresów. Znane są różnego rodzaju efekty – złudzenia optyczne wynikające ze stosowania pewnych kombinacji elementów graficznych (nie możemy ich w tym krótkim tekście wyczerpująco przedstawić). Łatwo można manipulować wrażeniem stosując odpowiednie skalowanie wykresu i operując dystansem pomiędzy obiektami. Rzetelna prezentacja, a taką mamy tu na uwadze, powinna takich pułapek unikać.

Badania psychologiczne (Cleveland 1985) wykazały, że na dokładność w postrzeganiu zróżnicowania w przypadku danych ilościowych zaprezentowanych graficznie wpływają podstawowe cechy wykresu – tu uporządkowane w kolejności od lepszej dokładności do gorszej dokładności w postrzeganiu:

- Pozycja wobec wspólnej skali
- Pozycja wobec dwóch identycznych, ale nie nałożonych na siebie skal
- Długość
- Kąt i nachylenie
- Płaszczyzna
- Objętość
- Wzór i gęstość wypełnienia
- Kolory i ich nasycenie

Z tej hierarchii wynika, że w sytuacji wyboru pomiędzy wykresem kołowym („ciastkiem”) a wykresem słupkowym – o ile nie ma innych czynników wpływających na wybór – powinniśmy zastosować wykres słupkowy. Wykres słup-

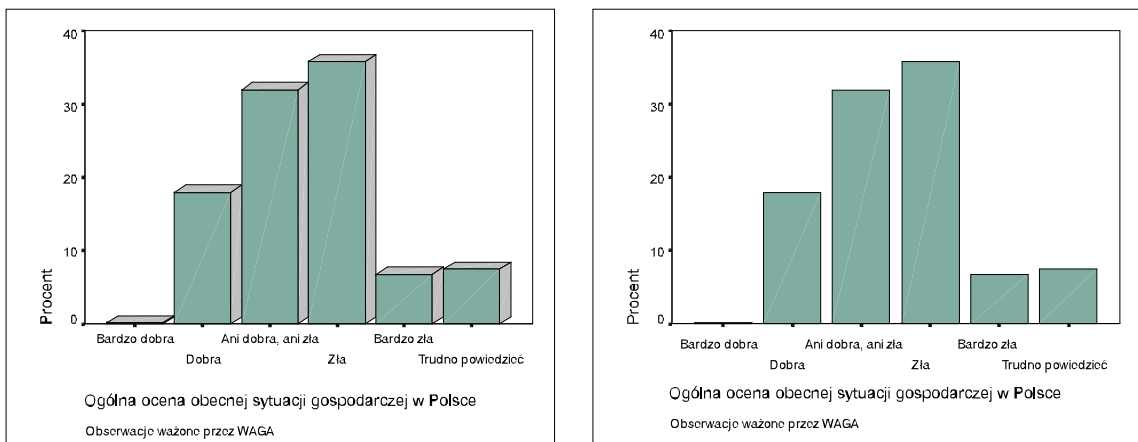
12. Nie zawsze może je zastąpić: np. w procesie podejmowania decyzji wykresy są często punktem wyjścia w kształtowaniu oceny sytuacji przez menedżerów, natomiast wysoko oceniają oni wartość danych liczbowych dla wyrobienia sobie ostatecznego stanowiska (Gessler 1993, s. 25).

kowy oparty jest na pozycji elementów na wspólnej skali, natomiast wykres kołowy zmusza do oceny kąta. Badania wykazały również, że w przypadku prezentacji zależności dwóch zmiennych w postaci funkcji liniowej (np. w analizie trendów czy na wykresie korelacyjnym) tak powinniśmy skalować osie, by nachylenie prostej było możliwie najbliższe 45 stopni.

Z punktu widzenia stylu wykresu, badacze postulują przede wszystkim oszczędność i proste elementy graficzne. W sytuacji prezentacji przeźroczy, gdy kontakt z wykresem jest krótkotrwały, obowiązuje zasada *Less is More* („mniej to więcej”). Jeśli wykres zawiera zbyt wiele elementów graficznych, zmniejsza się prawdopodobieństwo dotarcia kompleksu informacji do pamięci trwałej. W publikacjach możemy sobie pozwolić na nieco więcej swobody, jednak bardziej złożony wykres powinien być tak skonstruowany, by informacja mogła dotrzeć do pamięci trwałej w pewnych wyodrębnionych całościach (Wilkinson i in. 1997). Zbyt często jednak używa się wykresów perspektywicznych. Łatwiej jest np. ocenić rzeczywisty poziom zjawiska posługując się „płaskim” (2W) wykresem słupkowym niż wykresem trójwymiarowym (3W).

Rys. 4

Wykres słupkowy z efektem trójwymiarowym i bez niego



Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Dobór kolorów

Podobnie ma się rzecz w przypadku wykresów kołowych (jeśli już je wybieremy w miejsce słupkowych): łatwiej jest ocenić rzeczywiste proporcje zjawisk na skromnym, płaskim kółku niż na tak ukochanym przez redaktorów różnych gazet trójwymiarowym „leżącym torcie”. Kolory i odcienie zastosowane w wykresie kołowym zwiększają jego atrakcyjność, jednak jeśli chodzi o dokładność oceny proporcji, najlepiej unikać wypełnień w ogóle (jakie to smutne, prawda?). Kolory i intensywność wypełnienia wpływają bowiem na ocenę rozmiarów; np. płaszczyzna czerwona zdaje się być większa niż niebieska.

Kolorów najlepiej jest używać wtedy, gdy chcemy wyróżnić kategorie (np. różne kolory linii obrazujących kursy giełdowe różnych spółek) a nie wówczas, gdy chodzi o rozmiar pewnej cechy. Jeśli kolorów używamy dla wyróżnienia

kategori, najlepiej jest używać kolorów kontrastujących ze sobą (czerwony-zielony, czerwony-żółty, zielony-niebieski). Wówczas najłatwiej jest odróżnić obiekty nawet na bardziej złożonym wykresie.

Bardzo trudno jest kategorię odróżnić dobry wykres od złego. To, jaki wykres wybrać i jak go ostatecznie wyczelować, zależy w znacznym stopniu od kontekstu, danych, audytorium, do którego adresujemy wykres i celu, który sobie stawiamy.

6.9.2. Jak posługiwać się tabelami współzależności?

Najpopularniejszą techniką analizy danych w badaniach sondażowych jest bez wątpienia analiza tabelaryczna. Zazwyczaj ustalenie zależności pomiędzy zmiennymi, takich jak np. wybór określonej opcji czy działania w zależności np. od wykształcenia lub płci, jest jednym z podstawowych celów podejmowanych wysiłków badawczych. Dla ukazania zależności między zmiennymi jakościowymi (lub nawet ilościowymi o niedużej liczbie kategorii) posługujemy się tabelami krzyżowymi, zwanymi również tabelami kontyngencji lub tabelami dwu i wielodziedzicznymi. Syntetycznym streszczeniem zależności między zmiennymi są różne miary siły związku, którymi zajmujemy się dalej.

Przypuśćmy, że w regionie działania przedsiębiorstwa komunalnego przeprowadziliśmy badanie zainteresowania nabyciem usługi „A”. Zapytaliśmy 1900 losowo dobranych osób w wieku powyżej 18 lat. Analizujemy zależność zainteresowania tym produktem w 5 grupach wiekowych.

Tabele krzyżowe

Tab. 12

Przykład tabeli krzyżowej

ZAINTERESOWANIE KUPNEM	WIEK					RAZEM WIERSZ
	18-24 (1)	25-34 (2)	35-49 (3)	50-64 (4)	65+ (5)	
Zainteresowany (1)	86	88	202	90	29	495 26%
Niezainteresowany (2)	79	160	469	379	318	1405 74%
Razem kolumna	165 9%	248 13%	671 35%	469 25%	347 18%	1900 100%

Źródło: Obliczenia własne.

Prawy margines (tab. 12) tabeli mówi nam, że 495 spośród zapytanych przez nas osób wyraziło swoje zainteresowanie nabyciem usługi „A”, natomiast 1405 osób nie było nim zainteresowanych. Ponieważ dzięki losowemu doborowi badanych możemy uogólnić nasze wyniki na całą zbiorowość, z której wylosowana została próba, bardziej interesują nas procenty, które mówią nam¹³

13. Jak pamiętamy – szacunek ten jest zawsze dokonywany z określonym błędem i przy określonym prawdopodobieństwie jego popełnienia.

Przedział ufności dla frakcji

jaki procent dorosłych osób w naszym regionie działania stanowią zainteresowani usługą.¹⁴ Mniej więcej co czwarty badany (26%) to potencjalny klient, a ujmując to w postaci przedziału ufności możemy powiedzieć, że z 95% prawdopodobieństwem przedział od 24% do 28% pokrywa prawdziwy odsetek zainteresowanych zakupem w analizowanej populacji, co obliczamy następująco:

$$26\% \pm 1,96 * \sqrt{\frac{26\% * 74\%}{1900}} = 26\% \pm 1,96 * \sqrt{\frac{1924}{1900}} \approx 26\% \pm 2\%$$

Dolny margines tabeli w podobny sposób mówi nam o udziale poszczególnych grup wiekowych w naszej próbie. Najmniej przebadaliśmy osób z grupy najmłodszej – 165 osób, co stanowi 9% próby. Najwięcej – osób w wieku 35-49 lat, bo 671, co stanowi 35% próby. Te rozkłady poszczególnych zmiennych nazywamy – od tradycyjnego sposobu umieszczania ich w tabeli – **marginesami tabeli** albo **rozkładami brzegowymi** zmiennych.

Komórka tabeli znajdująca się na przecięciu kategorii „18-24” zmiennej „Wiek” oraz kategorii „Zainteresowany” zmiennej „Zainteresowanie kupnem” zawiera liczbę osób która jednocześnie spełniają oba kryteria, to znaczy mówi nam, że 86 osób w wieku 18-24 lata wyraziło swoje zainteresowanie usługą. Podobnie, liczby w każdej z komórek mówią nam ilu badanych jednocześnie zakwalifikowało się do określonej grupy wiekowej i wykazało lub nie wykazało zainteresowania naszą ofertą.

Ujęcie danych w tabelach służy analizie związku pomiędzy zmiennymi, tzn. tego, w jakim stopniu przynależność obiektu do określonej kategorii jednej zmiennej związana jest z przynależnością do określonej kategorii drugiej zmiennej. W naszym przykładzie chodzi o określenie związku między przynależnością do grupy wiekowej a zainteresowaniem ofertą. Związek taki łatwiej jest badać posługując się procentami a nie liczbami absolutnymi.

Analiza zależności z użyciem profili wierszy i kolumn

Przy pomocy procentów możemy opisać profile kategorii naszych badanych. **Profil** to nic innego jak rezultat dzielenia liczebności każdej komórki przez sumę tych liczebności w danym wierszu, kolumnie lub całej tabeli (można ten rezultat przedstawić w procentach, po pomnożeniu wyniku przez 100). Obliczając marginesy naszej tabeli przedstawiliśmy, jaki procent badanych jest zainteresowany, a jaki nie zainteresowany naszym produktem – profil wszystkich badanych ze względu na zainteresowanie zakupem, a także, jaki procent naszych badanych należał do poszczególnych grup wiekowych – profil wiekowy wszystkich badanych. Taki profil (margines wyrażony w procentach), jak np. odsetek zainteresowanych i niezainteresowanych zakupem w całej próbie, nazywa się też profilem przeciętnym. W celu uchwycenia zależności nie wystarczy jednak znajomość marginesów (profilu przeciętnych). Trzeba obliczyć i porównać profile poszczególnych kategorii jednej zmiennej obliczonych w obrębie kategorii drugiej zmiennej.

14. Po wymnożeniu tego procentu przez liczbę dorosłych spośród których losowaliśmy próbę będziemy mogli oszacować ilu z nich prawdopodobnie zainteresuje się naszym produktem.

Dla celów dalszej analizy posłużymy się typowymi tabelami zależności (tabelami krzyżowymi) wyprodukowanymi przez procedurę CROSSTABS pakietu SPSS.

Należy myszką wybrać w menu:

Statyki >

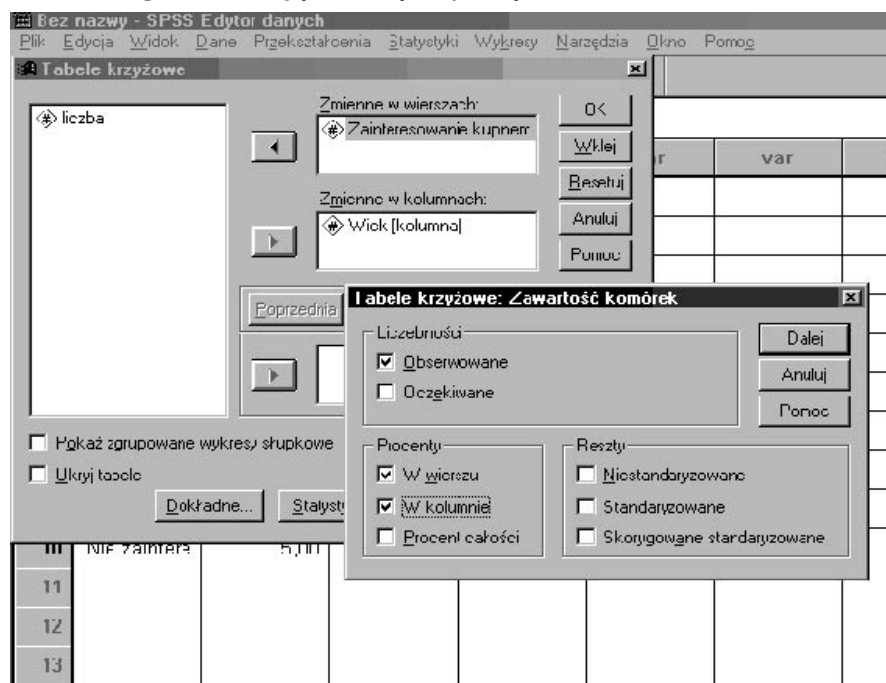
Opis statystyczny >

Tabele krzyżowe...

i umieścić jedną zmienną w okienku *Zmienne w wierszach*, a drugą w okienku *Zmienne w kolumnach* (w naszym przykładowym zbiorze danych są tylko trzy zmienne, zwykle jest ich o wiele więcej). Następnie należy jeszcze wybrać zawartość komórek tabeli. Na rysunku poniżej zaznaczone są opcje: *Liczebności obserwowane*, *Procenty w wierszu*, *Procenty w kolumnie*. Lepiej jest prezentować w komórkach tabeli tylko jeden rodzaj statystyki, gdyż ułatwia to studiowanie zawartości tabeli. Technologia tabel przestawnych pozwala jednak na przeniesienie statystyk do warstw tabeli i oglądanie po kolei stosownych procentów czy liczebności oraz automatyczne wydrukowanie ich w odrębnych tabelach.

Rys. 5

Okno dialogowe definiujące tabelę krzyżową



Źródło: Pakiet statystyczny SPSS 8.0 PL.

Rezultat pierwszego polecenia CROSSTAB to nasza wyjściowa tabela (tab. 13).

Tab. 13
Tabela krzyżowa zawierająca liczebności

		WIEK					OGÓŁEM
		18-24	25-34	35-49	50-64	65+	
Zainteresowanie kupnem	Zainteresowany	86	88	202	90	29	495
	Nie zainteresowany	79	160	469	379	318	1405
Ogółem		165	248	671	469	347	1900

Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Profile procentowe

Korzystając z dalszych operacji na naszej tabeli możemy także opisać profile zainteresowanych i niezainteresowanych zakupem ze względu na wiek, czyli **profile wierszy tabeli**. W tym celu musimy najpierw obliczyć, jaki procent zainteresowanych zakupem należał do najmłodszej kategorii wiekowej: $86/495 * 100\% = 17,4\%$, gdzie 86 to liczebność pierwszej komórki w pierwszym wierszu (obejmującym zainteresowanych), a 495 to suma przypadków w pierwszym wierszu (liczba zainteresowanych zakupem). Analogicznie obliczamy udział procentowy kolejnych grup wiekowych wśród zainteresowanych. Następnie przechodzimy do drugiego wiersza, dla którego również obliczamy profil, zgodnie z tą samą zasadą: dzielimy liczebność kolejnych komórek tego wiersza przez liczbę wszystkich nie zainteresowanych, czyli sumę brzegową tego wiersza. W programie SPSS definiujemy to jako obliczanie **procentu w wierszu** (/CELLS=ROW).

Tab. 14
Tabela krzyżowa zawierająca procenty wierszowe

		WIEK					OGÓŁEM
		18-24	25-34	35-49	50-64	65+	
Zainteresowanie kupnem	Zainteresowany	17,4%	17,8%	40,8%	18,2%	5,9%	100,0%
	Nie zainteresowany	5,6%	11,4%	33,4%	27,0%	22,6%	100,0%
Ogółem		8,7%	13,1%	35,3%	24,7%	18,3%	100,0%

Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Jak widzimy, 17% zainteresowanych zakupem należało do pierwszej kategorii wiekowej, 18% – do drugiej, 41% – do trzeciej, 18% – do czwartej, zaś 6% – do najstarszej, piątej kategorii wiekowej. Analogicznie możemy przedstawić profil osób niezainteresowanych. Możemy też porównywać ze sobą te profile: o ile wśród zainteresowanych zakupem mamy 17% osób z najmłodszej kategorii, to wśród nie zainteresowanych jest ich tylko niespełna 6%. Odmienne jest z udziałem osób najstarszych w każdym z tych dwóch segmentów: wśród zainteresowanych kategoria ta stanowi tylko 6%, a wśród niezainteresowanych 23%. Kategoria 35-49 lat jest najliczniej reprezentowana zarówno wśród zainteresowanych, jak i wśród niezainteresowanych; jest to także najliczniejsza kategoria w całej próbie. Możemy też, co na jedno wychodzi, każdy z tych profili porównać z rozkładem brzegowym zmiennej „Wiek” umieszczonym w wierszu „Ogółem”, tzn. z przeciętnym profilem tej zmiennej: o ile w

całej próbie mamy 8,7% osób z pierwszej kategorii wiekowej, to wśród zainteresowanych pojawiają się one dwa razy częściej. Większy niż przeciętnie jest także udział dwóch następnych kategorii wiekowych, natomiast kategorie czwarta i piąta występują wśród zainteresowanych zakupem rzadziej niż przeciętnie w próbie. Sugeruje to, że z zainteresowaniem zakupem związany jest młody wiek. Nie jest to naturalny sposób myślenia o zależności między tymi zmiennymi. Bardziej trafne będzie ujęcie go jako zależności zainteresowania zakupem od wieku. W tym celu przeprowadzimy analizę profili kolumn tabeli w oparciu o tabelę, w której wyliczone są procenty w kolumnach (/CELLS=COLUMN):

Tab. 15
Tabela krzyżowa zawierająca procenty kolumnowe

		WIEK					OGÓŁEM
		18-24	25-34	35-49	50-64	65+	
Zainteresowanie zakupem	Zainteresowany	52,1%	35,5%	30,1%	19,2%	8,4%	26,1%
	Nie zainteresowany	47,9%	64,5%	69,9%	80,8%	91,6%	73,9%
Ogółem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Wśród najmłodszych mamy 52% zainteresowanych zakupem i 48% niezainteresowanych. Jest to jedyna grupa wiekowa, w której zainteresowanie ofertą przewyższa jego brak. O ile wśród najmłodszych ponad połowa jest zainteresowana zakupem, to w grupie 25-34 lata zainteresowanych jest już mniej, bo 36%, w grupie 35-49 odsetek ten spada do 30%, w grupie 50-64 lata jest to niepełna co piąta osoba, a wśród najstarszych odsetek zainteresowanych jest najmniejszy i wynosi tylko ok. 8%. Widać wyraźnie, że wraz ze wzrostem wieku stopniowo maleje odsetek zainteresowanych zakupem.

Tu będziemy porównywać ze sobą profile poszczególnych kolumn, co ułatwia czytanie tabeli wiersz po wierszu. Możemy też (co na jedno wychodzi) profil każdej kolumny odnieść do **przeciętnego profilu kolumny**, tzn. wyrażonego procentowo marginesu zmiennej w boczku tabeli. Jak widać, w przypadku trzech pierwszych kategorii wiekowych odsetek zainteresowanych ofertą jest większy niż przeciętnie w całej próbie, zaś w przypadku dwóch ostatnich kategorii jest mniejszy, przy tym w ostatniej, piątej kategorii aż trzykrotnie.

Czasami jesteśmy zainteresowani **zasięgiem segmentu** odpowiadającego komórce tabeli, czyli udziałem obserwacji, które „wpadły” do danej komórki w całej próbie. Wówczas liczymy procenty dzieląc liczebność komórki przez liczebność próby (ściślej biorąc: przez liczbę wszystkich obserwacji pomniejszoną o liczbę braków danych). Są to tak zwane **procenty całości** (/CELLS=TOTAL). Prezentuje to następująca tabela (tab. 16).

Tab. 16
Tabela krzyżowa zawierająca procenty z całości

		WIEK					OGÓŁEM
		18-24	25-34	35-49	50-64	65+	
Zainteresowanie kupnem	Zainteresowany	4,5%	4,6%	10,6%	4,7%	1,5%	26,1%
	Nie zainteresowany	4,2%	8,4%	24,7%	19,9%	16,7%	73,9%
Ogółem		8,7%	13,1%	35,3%	24,7%	18,3%	100,0%

Źródło: Obliczenia własne w pakiecie statystycznym SPSS 8.0 PL.

Segment młodych ludzi w wieku 18-24 lata, spośród których tak wielu okazało zainteresowanie naszym produktem, stanowi tylko 4,5% badanej populacji. Stosunkowo duży segment – to zainteresowani naszym produktem ludzie w wieku 35-49 lat: stanowią oni prawie 11% próby (co można uogólnić na populację obliczając stosowny przedział ufności). Procent z całej próby jest zatem niekiedy użyteczny, choć nie prowadzi wprost do wniosków o zależnościach między zmiennymi. Inaczej jest w przypadku profili wierszy i kolumn. Tu wystarczy porównać je między sobą lub ze stosownymi profilami przeciętnymi (marginesami), by móc ocenić zależność między zmiennymi.

Z naszych dotychczasowych rozważań wynika też prosta reguła, która pomoże osobom stawiającym pierwsze kroki w analizie danych wybrać odpowiedni sposób procentowania: jeśli poszukujemy odpowiedzi na pytanie o wpływ zmiennej niezależnej X na zmienną zależną Y, to **procentujemy zawsze w kierunku zmiennej niezależnej a czytamy wyliczone procenty w kierunku przeciwnym**. Jeśli więc, jak w naszym przykładzie, zmienna niezależna („Wiek”) jest umieszczona w zmiennej kolumnowej (główce tabeli) – wówczas procentujemy w kolumnach, a uzyskane procenty porównujemy w obrębie wierszy, porównując w ten sposób profile kolumnowe. Tak zresztą robiliśmy, stwierdzając wyżej: *O ile wśród najmłodszych ponad połowa jest zainteresowana zakupem, to w grupie 25-34 lata zainteresowanych jest już mniej, bo 36%...* itd. Jeśli zmienną „Wiek” umieścilibyśmy w boczku tabeli, jako zmienną wierszową, wówczas procentować powinniśmy w wierszach i porównywać procenty kolumna po kolumnie.

Możliwe jest także procentowanie odwrotne niż wynikające z podanej reguły (w naszym przykładzie: procentowanie w wierszach). Stosujemy je wówczas, gdy nie tyle interesuje nas wpływ jednej zmiennej na drugą, ile raczej profile segmentów, skład kategorii jednej zmiennej ze względu na drugą, (w naszym przykładzie: jaka jest struktura wiekowa segmentu osób zainteresowanych zakupem produktu).

W tabelach procedury *Tabele krzyżowe* SPSS standardowo wyświetla procenty z dokładnością do jednego miejsca po przecinku. W raportach i publikacjach prezentujemy jednak zwykle procenty zaokrąglone do wartości całkowitych. Dzięki temu tabele są bardziej przejrzyste, a zaokrąglenia, w warunkach obciążenia błędem losowym próby, i tak nie zmieniają wymowy uzyskanych wyników. Ostatecznie, procenty (i promile) wymyślono po to, by uniknąć konieczności prezentacji liczb z miejscami dziesiętnymi! W SPSS można uzyskać to zaokrąglenie w trybie edycji tabeli przestawnej, podświetlając komórki z wynikami i zmieniając przy pomocy opcji *Właściwości komórki* format na pozba-

wiony miejsc dziesiętnych. W procedurze *Tabele Specjalne* (moduł SPSS Tables) można o tym zdecydować wcześniej, już przy definiowaniu tabeli w oknie dialogowym.

Analiza profili procentowych jest podstawą opisu tabeli krzyżowej. W raportach uzupełniamy ją zwykle wynikiem testu niezależności i, czasami, wzbogacamy o interpretację miar siły związku, które streszczają zależność ujętą w tabeli (zwłaszcza o większej liczbie komórek).

6.10. Przygotowanie raportu z badań i poinformowanie opinii publicznej o wynikach badań

Plan raportu należy przygotować już na etapie planowania badań. Pozwala to uniknąć przeładowania kwestionariusza zbędnymi pytaniami i wykonać odpowiednią analizę danych. Przygotowanie raportu z badań jest bardzo ważnym etapem całego procesu badawczego.

- ☞ Raport jest namacalnym produktem naszej aktywności i pozostaje na ogół jako jedyne świadectwo wykonanych działań.
- ☞ Raport z badań jest podstawą do podjęcia decyzji przez tych, którzy wykorzystują wyniki badań. Jeśli poprzednie elementy badań zostaną wykonane bardzo starannie, a zawiedzie raport, wówczas pożytek z badań będzie wątpliwej miary.
- ☞ Większość osób nigdy nie zainteresuje się tym, jak przebiegały badania, lecz skoncentruje swą uwagę wyłącznie na raporcie.
- ☞ Decyzja o podjęciu kolejnych badań w znacznym stopniu zależy od oceny jakości raportu.

Bardzo ważną rolę w raporcie odgrywa podsumowanie wyników badań, które powinno być umieszczone na wstępie i ewentualnie powielone również jako odrębna broszura wraz z zestawem plansz ilustrujących wyniki. Podsumowanie to nie powinno być dłuższe niż na dwie strony. Na wstępie powinno zwięźle opisywać problem badawczy, przyjętą metodę badań i próbę. Następnie powinno zawierać: główne wyniki, wnioski z badań oraz rekomendacje co do działań, które należy podjąć. Podsumowanie badań pisze się na końcu, po przygotowaniu całego raportu.

Oto przykładowy plan raportu z badań (Malhotra 1993):

- ☞ Strona tytułowa
- ☞ Spisy zawartości
 - ☛ spis treści
 - ☛ spis tabel
 - ☛ spis wykresów
 - ☛ spis załączników

Podsumowanie wyników badań na początku raportu

Układ raportu

- ☞ Podsumowanie wyników
 - ☛ główne wyniki
 - ☛ wnioski
 - ☛ zalecenia
- ☞ Określenie problemu badań
 - ☛ uwarunkowania i tło problemu
 - ☛ sformułowanie problemu
- ☞ Przyjęte podejście do problemu
- ☞ Projekt badań
 - ☛ przyjęty typ projektu
 - ☛ potrzeby w zakresie informacji
 - ☛ gromadzenie danych ze źródeł wtórnych (np. wyniki innych badań, źródła urzędowe, prasa, opracowania naukowe itp.)
 - ☛ gromadzenie danych ze źródeł pierwotnych (np. ankieta pocztowa, wywiad telefoniczny itp.)
 - ☛ techniki pomiaru i skalowania (np. przy badaniu postaw)
 - ☛ konstrukcja kwestionariusza i badania pilotażowe
 - ☛ technika doboru próby
 - ☛ praca terenowa
- ☞ Analiza danych
 - ☛ metodologia
 - ☛ plan analizy danych
- ☞ Wyniki
- ☞ Wnioski i rekomendacje
- ☞ Załączniki
 - ☛ kwestionariusze, karty pomocnicze i formularze
 - ☛ wyniki obliczeń statystycznych (m.in. tabele przeglądowe)
 - ☛ inne zestawienia

Raport powinien być pisany żywym, nietechnicznym językiem. Powinien mieć jasną i logiczną strukturę i nie zawierać zbędnych rzeczy. Powinien opisywać i podsumowywać wyniki analiz, a ewentualne komentarze techniczne w przypadku bardziej złożonych metod analizy powinien zawierać w załącznikach. Wnioski mogą być ujęte w postaci wypunktowanych stwierdzeń lub aka-

pitów. Rekomendacje powinny wynikać z wyników badań i nawiązywać do zdefiniowanego problemu. Czasami rekomendacje są pomijane, gdyż ich przygotowaniem lub współprzygotowaniem może chcieć zająć się odbiorca wyników, np. członek zarządu. Dobrym testem raportu jest danie go do przeczytania i oceny kilku osobom nie mającym specjalistycznego przygotowania. Raport może potrzebować poprawek przed ostatecznym udostępnieniem go odbiorcom. Ważną cechą raportu jest jego obiektywizm: nie należy naginać interpretacji wyników ani ich ukrywać ze względu na chwilową koniunkturę.

Ważnym elementem docierania z wynikami do odbiorców jest przygotowanie ustnej prezentacji wyników. Powinna być przygotowana żywo, ilustrowana przeźrocami, których papierowa kopia powinna zostać wręczona uczestnikom prezentacji wraz z podsumowaniem raportu. Należy dbać o utrzymanie kontaktu z audytorium i podtrzymanie jego zainteresowania. Należy używać technik opisanych w rozdziale tego poradnika dotyczącym technik komunikowania, który poświęcony jest m.in. prezentacjom.

Należy dbać o upowszechnienie wyników. Można to osiągnąć przygotowując prezentację dla prasy i przekazując dziennikarzom streszczenie raportu i udostępniając sam raport. Raport można zamieścić na stronie WWW w Internecie. Podsumowanie wyników można zamieścić w gablotach, w których umieszczane są ogłoszenia gminy. Należy zadbać o to, by wyniki badań i reakcje na nie władz samorządowych były znane społeczności lokalnej. W ten sposób badania spełnią swą funkcję jako narzędzie *public relations* i demokracji lokalnej.

Komunikatywność i obiektywność raportu

Prezentacja i upowszechnienie wyników

Z A Ł A C Z N I K n r 1

Program współpracy między władzami miasta Cieszyna a organizacjami pozarządowymi – projekt

Organizacje pozarządowe działające w Cieszynie realizując cele określone w statutach zaspokajają różnorodne potrzeby społeczne, uzupełniając w ten sposób działalność władz gminnych, szczególnie w dziedzinie oświaty, kultury, zdrowia i profilaktyki, sportu, opieki społecznej, ochrony środowiska.

Skuteczna współpraca organizacji pozarządowych z władzami miasta Cieszyna przyczyni się do realizacji idei społeczeństwa obywatelskiego.

Jednostki realizujące program współpracy

Za przebieg i realizację programu współpracy ze strony władz miasta Cieszyna odpowiadają:

- ☞ Zarząd Miasta – w zakresie realizacji polityki społecznej i finansowej miasta, podejmowania decyzji o priorytetach działalności w sferze współpracy z organizacjami pozarządowymi, decydowania o przyznaniu grantów i innych form pomocy poszczególnym organizacjom.
- ☞ Wydziały Urzędu Miasta oraz Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w zakresie bieżącej współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Formy pomocy udzielonej organizacjom pozarządowym:

Dofinansowanie programów w formie grantów

Organizacje mogą występować o przyznanie przez władze miasta grantu na realizację programów mieszczących się w ramach celów statutowych. Organizacje ubiegające się o grant zobowiązane są do wypełnienia i terminowego złożenia jednolitego wniosku grantowego wraz z następującymi dokumentami:

- ☛ sprawozdanie z działalności w roku poprzednim (nie dotyczy organizacji nowo powstałych);
- ☛ sprawozdanie finansowe za ubiegły rok (nie dotyczy organizacji nowo powstałych);
- ☛ statut i aktualny wypis z rejestru (nie dotyczy grup nieformalnych).

Podmioty nie posiadające osobowości prawnej mogą otrzymywać pomoc materialną ze strony gminy pod warunkiem uzyskania patronatu nad programem ze strony instytucji posiadającej osobowość prawną.

Kontraktowanie usług

Kontraktowanie usług ma na celu zapewnienie organizacjom pozarządowym warunkowego pierwszeństwa w świadczeniu usług społecznych na rzecz dobra wspólnego, w szczególności w zakresie: oświaty, kultury, ochrony dziedzictwa kulturowego, tradycji lokalnych, kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, ochrony zdrowia, usług socjalnych i opieki społecznej, działań na rzecz rozwoju państwa demokratycznego i społeczności lokalnej.

Udostępnienie lokalu na spotkania

Organizacje pozarządowe nie dysponujące własnym lokalem mają możliwość bezpłatnego wykorzystywania niektórych lokali komunalnych do organizacji spotkań (np. szkoły, ośrodki kultury).

Współpraca w gromadzeniu środków z innych źródeł

Pomoc miasta w uzyskiwaniu środków z innych źródeł obejmuje:

- ☛ opiniowanie wniosków o granty i dotacje;
- ☛ promowanie ciekawych programów.

Konsultacje i szkolenia

W celu zwiększenia profesjonalizmu działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe władze miasta przewidują możliwość wspomagania ich działalności przez finansowanie szkoleń i konsultacji. Budżet tych świadczeń może być zawarty w ramach wniosku o dofinansowanie dowolnego programu lub stanowić odrębny wniosek.

Promocja działalności

Pomoc w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych Organizacje pozarządowe mogą występować o pomoc w nawiązaniu kontaktów z partnerami o podobnym charakterze działających w miastach bliźniaczych miasta Cieszyna. Docelowo zostanie stworzona baza danych na ten temat dostępna dla cieszyńskich organizacji pozarządowych zainteresowanych współpracą międzynarodową.

Warunki programu

O udział w programie współpracy mogą ubiegać się organizacje posiadające jeden z poniżej wymienionych statusów prawnych:

- ☛ fundacje lub oddziały terenowe fundacji;
- ☛ stowarzyszenia lub ich oddziały terenowe, grupy nieformalne – pod warunkiem uzyskania patronatu nad programem ze strony instytucji posiadającej osobowość prawną.

Organizacja ubiegająca się o grant musi spełniać następujące warunki:

- ☛ wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację i rozliczenie programu;
- ☛ posiadać konto bankowe (własne lub udostępnione);
- ☛ mieć należycie wypełnione zobowiązania wynikające z poprzednich umów.

Środki przeznaczone na program współpracy nie mogą być wykorzystywane na:

- ☛ budowę, zakup budynków i gruntów;

- ☛ pokrycie kosztów utrzymania biura organizacji (chyba że stanowi niezbędny element w realizacji projektu), działalność polityczną i religijną.

Okres realizacji projektu nie może przekraczać 12 miesięcy. Organizacje, które otrzymały grant mają obowiązek informować o gminie jako fundatorze lub współfundatorze projektu.

Terminy

Granty udzielane są raz w roku.

Organizacje ubiegające się o granty winny złożyć wniosek do 15 października roku poprzedzającego udzielenie dotacji.

Kryteria podejmowania decyzji

Zarząd Miasta, po zapoznaniu się z opinią właściwego Wydziału Urzędu Miejskiego lub MOPS-u podejmuje decyzje dotyczące udzielania wsparcia poszczególnym programom lub organizacjom kierując się następującym kryteriami:

- ☛ rodzaj działalności zaspokajającej najpilniejsze potrzeby;
- ☛ społeczności, koszty programu i jego efektywność, perspektywy kontynuacji i potencjalne źródła jego dofinansowania, charakter, praktyka działania i dokonania organizacji, dotychczasowa współpraca z samorządem i innymi instytucjami publicznymi.

Decyzja przekazywana jest zainteresowanym na piśmie, w przypadku wniosków odrzuconych podawane są przyczyny odrzucenia (merytoryczne, formalne, finansowe). Pełna lista przyjętych wniosków wraz z wysokościami grantów jest wywieszana w Urzędzie Miejskim. Od decyzji nie przysługuje odwołanie, jednakże wnioski, które zostały odrzucone z powodu braku środków mogą być ponownie składane.

Sprawozdawczość

Organizacje, które uzyskały wsparcie finansowe w ramach programu współpracy po zakończeniu programu są zobowiązane do złożenia następujących dokumentów:

- ☛ całkowitego sprawozdania finansowego programu (nie tylko środków uzyskanych z Urzędu Miejskiego);
- ☛ sprawozdania merytorycznego, oceny efektów projektu i możliwości jego kontynuacji.

Ocena

Rok 1997 jest pierwszym rokiem działania Programu Współpracy pomiędzy władzami miasta Cieszyna a organizacjami pozarządowymi. Po upływie roku program zostanie oceniony pod względem merytorycznym, organizacyjnym i finansowym. Wyniki tej oceny zostaną opublikowane w rocznym raporcie,

zawierającym także sprawozdania organizacji z realizacji programów wspieranych przez władze samorządowe.

Projekt przygotowany na podstawie projektu Małopolskiego Forum Inicjatyw Obywatelskich.

Przewodniczący Zarządu Miasta dr Jan Olbrycht

Z A Ł Ą C Z N I K n r 2

Modelowy kontrakt na świadczenie usług – projekt specyfikacji

Kontrakt na prowadzenie noclegowni dla bezdomnych mężczyzn

SPECYFIKACJA ZADANIA:

A. Ustalenia ogólne:

Niniejsza SPECYFIKACJA zawiera szczegółowy opis usługi socjalnej: „prowadzenie noclegowni dla bezdomnych mężczyzn”, natomiast kolejną część, STANDARDYZACJA, zawiera oczekiwane przez Gminę standardy wykonywania usługi.

Usługa ta – zgodnie z art. 10, ust. 2, p. 1 ustawy z 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej – stanowi część obowiązkowego zadania własnego gminy: „udzielenie schronienia, posiłku, niezbędnego ubrania osobom tego pozbawionym.” Zadanie świadczenia tej usługi gmina zamierza zlecić jednostce niepublicznej wyłonionej w trybie przetargu nieograniczonego, zgodnie z wymogami ustawy o zamówieniach publicznych. W tym celu sporządza się niniejszą specyfikację, która będzie stanowić podstawę sformułowania obowiązkowych warunków zamówienia. Ilekroć w specyfikacji mowa o:

- ☞ Zadaniu – należy rozumieć przez to zadanie prowadzenia noclegowni dla bezdomnych mężczyzn w Bielsku-Białej.
- ☞ Gminie – należy rozumieć przez to gminę Bielsko-Biała. MOPS – należy rozumieć przez to Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Bielsku-Białej.
- ☞ Wykonawcy – należy rozumieć przez to jednostkę niepubliczną, która wygra przetarg na realizację Zadania i podpisze stosowny kontrakt z gminą.
- ☞ Kliencie – należy rozumieć przez to bezdomnego, któremu udzielono schronienia w noclegowni.

B. Przedmiot zlecenia:

Przedmiotem zlecenia jest:

- ☞ Utrzymanie w stałej gotowości placówki „Noclegownia dla bezdomnych mężczyzn” zapewniającej co najmniej 50 miejsc noclegowych. Udzielanie schronienia bezdomnym mężczyznom zgłaszającym się, lub kierowanym do noclegowni, oraz zapewnianie im opisanych poniżej usług dodatkowych, zgodnie z niniejszą specyfikacją i zawartymi w niej standardami jakości usług, oraz zatwierdzonym przez MOPS regulaminem noclegowni.
- ☞ Rejestrowanie klientów.
- ☞ Przekazywanie do MOPS informacji o klientach zamieszkałych poza Gminą, niezbędnych do uzyskania zwrotu kosztów udzielonych świadczeń od gminy właściwej ze względu na miejsce zamieszkania, na podstawie art. 37, ust 2 i 3 ustawy z 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej.

C. Klienci:

Odbiorcami usługi są bezdomni dorośli mężczyźni, których aktualnym miejscem pobytu jest gmina Bielsko-Biała.

D. Miejsce realizowania usługi:

Usługa będzie mieć charakter stacjonarny (stała placówka). Miejszem udzielania schronienia będzie budynek noclegowni przy ul. Krakowskiej 2a, będący własnością MOPS. Budynek zostanie przekazany wykonawcy w użytkowanie na następujących warunkach:

- ☞ MOPS ustali czynsz w wysokości zerowej.
- ☞ Koszty bieżące, jak: zużycia wody i odprowadzenia ścieków, wywozu śmieci, zużycia energii elektrycznej, gazu, telefonu – pokrywa wykonawca.
- ☞ Bieżące naprawy i remonty wykonuje i koszty pokrywa wykonawca.
- ☞ Remonty kapitalne i inwestycje wykonuje i koszty pokrywa MOPS.
- ☞ Wykonawca może czerpać dochody z reklamy umieszczonej na elewacji budynku; treść reklam winna być uzgodniona z MOPS.
- ☞ Obiekt zostanie przekazany wykonawcy wraz ze szczegółową inwentaryzacją sprzętu i wyposażenia.
- ☞ Wykonawca jest zobowiązany do utrzymywania w należytym stanie technicznym budynku, sprzętu i urządzeń oraz dokonywać niezbędnych napraw bieżących.

E. Czas realizowania usługi:

Usługa będzie realizowana we wszystkie dni roku. W sezonie letnim – od początku maja do końca października – dobowy czas pracy noclegowni winien rozpoczynać się o godz. 1900, a kończyć o 800 dnia następnego. W pozostałym sezonie dobowy czas pracy noclegowni winien rozpoczynać się o godz. 1700, a kończyć o 800 dnia następnego. Możliwość krótkotrwałego przerywania pracy noclegowni dla celów sanitarnych, dezynfekcyjnych, remontowych, lub z innych ważnych przyczyn – może być realizowana tylko w ramach wyznaczonych Regulaminem Pracy Noclegowni zatwierdzonym przez MOPS.

F. Specyfikacja czynności w ramach powierzonego zadania:

Utrzymywanie noclegowni w gotowości technicznej i organizacyjnej. Wykonawca winien utrzymać ciągłą gotowość noclegowni do uzupełnienia liczby klientów do co najmniej 50 osób. W tym celu winien posiadać niezbędną ilość materacy, koców, innych sprzętów i elementów wyposażenia niezbędnych do realizacji zadania. Ponadto wykonawca winien utrzymywać gotowość techniczną i kadrową do obsłużenia w każdej chwili pozostałych wyspecyfikowanych zadań w stosunku do co najmniej 50 klientów.

W szczególności wykonawca winien zapewnić spełnienie wszelkich wymogów dotyczących placówki, a wynikających z odrębnych przepisów, w szczególności: sanitarnych, BHP, p-poż. Zapewnienie każdej nocy bezpiecznego miejsca noclegowego nie mniej, niż 50 klientom.

Wykonawca winien zapewnić każdemu z klientów co najmniej następujące warunki noclegu: miejsce na materacu, jeden koc do przykrycia, miejsce do złożenia na czas noclegu rzeczy osobistych (pod opieką i na odpowiedzialność właściciela), możliwość uprzedniego skorzystania z prysznica. Temperatura w pomieszczeniu noclegowym nie może spadać poniżej 14 °C. Personel noclegowni winien czuwać nad bezpieczeństwem placówki, zapobiegając m. in. wzajemnej agresji wśród klientów; osoby agresywne winny być usuwane z noclegowni, a w uzasadnionych przypadkach – przekazywane policji. Zapewnienie warunków do dokonania podstawowych zabiegów higienicznych.

Wykonawca winien zapewnić każdemu z klientów noclegowni dostęp w określonym regulaminem zakresie do:

- ☛ umywalki z ciepłą i zimną wodą, możliwość korzystania z prysznica z ciepłą i zimną wodą przez 7 min. w ciągu doby, w razie potrzeby – udostępnić mydło i ręcznik, oraz dostarczyć bieliznę na zmianę;
- ☛ wykonawca winien zapewnić klientom możliwość dokonywania zabiegów higienicznych w miejscu odosobnionym, z poszanowaniem ich prywatności;
- ☛ zapewnienie każdemu z klientów noclegowni warunków do uprania odzieży;
- ☛ wykonawca winien zapewnić każdemu z klientów możliwość uprania odzieży w pralce – raz na 7 dni, oraz udostępnić niezbędne środki piorące i dezynfekcyjne. Kolejność korzystania z pralek wyznacza personel noclegowni, biorąc pod uwagę pilność potrzeb i oszczędność środków. Personel ma prawo wyznaczyć do jednoczesnego prania odzieży o podobnych właściwościach należącą do różnych klientów. Zapewnienie każdemu z klientów noclegowni czystej odzieży na zmianę. Wykonawca winien zapewnić każdemu z klientów czystą odzież na zmianę w miarę rzeczywistych potrzeb klienta.

Przez „rzeczywistą potrzebę” rozumie się: nieposiadanie przez klienta części odzieży niezbędnej dla prawidłowego funkcjonowania o danej porze roku, posiadanie odzieży w stanie technicznym, lub higienicznym uniemożliwiającym nieodwracalnie dalsze korzystanie z niej. Udzielenie każdemu z klientów noclegowni informacji i porad ułatwiających przerwanie sytuacji bezdomności. Wykonawca winien zapewnić klientom informację ustną o wszelkich formach pomocy i wsparcia, jakie klient może otrzymać od gminy. W szczególności wykonawca obowiązany jest informować klientów o formach pomocy gminy nastawionych na przerwanie stanu bezdomności. Wykonawca winien każdorazowo umożliwić klientowi zanotowanie niezbędnych danych.

Zapewnienie każdemu klientowi noclegowni możliwości przygotowania własnego posiłku.

Wykonawca winien zapewnić klientom w wyznaczonych regulaminem porach i miejscach:

- ☛ możliwość przygotowania wrzątku;
- ☛ możliwość przygotowania bądź podgrzania własnego posiłku;
- ☛ odpowiednie miejsce do spożywania posiłków.

Prowadzenie ewidencji klientów noclegowni.

Wykonawca winien ewidencjonować wykonywane na rzecz klientów usługi. Formularz ewidencyjny stanowi załącznik nr 3 do niniejszej Specyfikacji. Ewidencja noclegów winna być uzupełniona do godziny 1200 dnia następnego.

Przedstawianie MOPS regularnych informacji o klientach, których miejscem stałego zameldowania nie jest gmina Bielsko-Biała. Wykonawca winien w stosunku do każdego klienta podjąć starania o ustalenie miejsca jego zamieszkania (ostatniego zameldowania na pobyt stały). Dane o klientach zamieszkałych poza terenem gminy Wykonawca winien co siedem dni przedstawiać do MOPS w postaci raportu tygodniowego.

STANDARYZACJA JAKOŚCI USŁUGI:

A. Sposób oceny wykonywania kontraktu:

Jakość usług będzie oceniana w imieniu Gminy przez MOPS, oraz – dodatkowo – porównywana z wynikami ankiety prowadzonej wśród klientów. Kontrola będzie przeprowadzana wrywkowo, jednak nie częściej, niż 5 razy w miesiącu. Kontrola dokumentacji będzie dokonywana w godzinach pomiędzy 1200 a godziną rozpoczęcia przyjmowania klientów w danym dniu. Uchybienia co do jakości i zakresu usług będą punktowane przez oceniającego w opisanej poniżej skali, przy czym usługa wykonywana prawidłowo uzyska ocenę „0”, a im większa ilość uchybień – tym większa ilość punktów (punkty „karne”). Wyniki kontroli MOPS przekazuje każdorazowo Wykonawcy wraz z zaleceniami pokontrolnymi i realnie wyznaczonym terminem usunięcia nieprawidłowości. Nieusunięcie nieprawidłowości w wyznaczonym terminie skutkuje przyznaniem kolejnych punktów karnych za te same uchybienia podczas następnej kontroli.

Uzyskanie przez Wykonawcę następujących ocen (sumy punktów w danym miesiącu) upoważnia zleceniodawcę do zastosowania następujących kar:

- ☛ od 12 do 18 punktów: potrącenie 2% części stałej wynagrodzenia w danym miesiącu;
- ☛ od 19 do 26 punktów: potrącenie 6% części stałej wynagrodzenia w danym miesiącu;
- ☛ od 27 do 40 punktów: potrącenie 15% części stałej wynagrodzenia w danym miesiącu;
- ☛ powyżej 40 punktów: Zleceniodawca ma prawo wypowiedzieć umowę.

B. Kryteria oceny i wymagany standard:

Następujące kryteria i wskaźniki będą przedmiotem oceny jakości usług:

Czas faktycznej pracy placówki:

- ☛ skrócenie czasu faktycznej pracy placówki jednorazowo o godzinę 1 p.;
- ☛ skrócenie czasu faktycznej pracy placówki jednorazowo o ponad 3 godziny 2 p.;
- ☛ wielokrotne (co najmniej 3-krotne) skracanie pracy o czas do 1/2 godziny 1 p.;
- ☛ zamknięcie placówki na cały dzień, bez uzgodnienia z MOPS 4 p.

Nie jest uchybieniem przedłużanie czasu funkcjonowania placówki. Dostępność wszystkich wyspecyfikowanych elementów usługi:

- ☛ nieudzielenie noclegu (poza przypadkami przewidzianymi regulaminem) 2 p.;
- ☛ nieutrzymywanie w gotowości należytej ilości miejsc 1p. za każde brakujące 3 miejsca;
- ☛ uchybienia wobec przepisów p-pož., sanitarnych, BHP, wykazane przez odrębną kontrolę zależnie od wagi od 1 do 10 p.;
- ☛ dopuszczenie do naruszeń regulaminu (np. awantury, wnoszenie alkoholu na teren noclegowni) 1 p.;
- ☛ dopuszczenie do istotnych naruszeń regulaminu (np. bójka pomiędzy klientami, spożywanie alkoholu przez klientów na terenie noclegowni) 2 p.;
- ☛ dopuszczenie do ciężkich naruszeń regulaminu (zaistnienie przestępstwa przeciwko życiu lub zdrowiu klienta, picie alkoholu z udziałem personelu) od 3 do 10 p.

Z A Ł Ą C Z N I K n r 3

POZNAJ SWÓJ KONTEKST KULTUROWY

1. Dla każdego z poniższych dwudziestu zdań testu C. B. Halverson zakreśl 1,2,3,4, lub 5 punktów, wskazując swoje własne tendencje i preferencje zachowań w sytuacjach zawodowych.
2. Następnie przenieś otrzymane wyniki do tabelki i oblicz swój kontekst kulturowy dodając liczby w każdej kolumnie. Potem możesz przeczytać opisy charakterystycznych zachowań ludzi reprezentujących wysoki lub niski typ kontekstu.

Tab. 1

Test C. B. Halverson

	Prawie nigdy	Czasami			Prawie zawsze
		2	3	4	
1. Kiedy mówię mam bogatą mimikę twarzy, gestykuluję; nie ograniczam się do warstwy słownej	1	2	3	4	5
2. Zwracam większą uwagę na kontekst rozmowy – kto co powiedział i w jakich okolicznościach, niż na same słowa	1	2	3	4	5
3. Kiedy rozmawiam mam tendencję do bezpośredniego stawiania spraw, a nie krążyć wokół tematu i sugeruję to, co chcę wyrazić	1	2	3	4	5
4. W trakcie konfliktu ponoszą mnie emocje. Z trudem przychodzi mi racjonalne czy logiczne rozumowanie	1	2	3	4	5
5. Mam małą grupę bliskich przyjaciół. Uważam tę sytuację za lepszą, niż posiadanie dużej grupy znajomych	1	2	3	4	5
6. Kiedy pracuję w grupie, wolę wpierw załatwić sprawy zawodowe, a potem pogadać o sprawach prywatnych, niż odwrotnie	1	2	3	4	5
7. Wolę pracować w grupie niż samodzielnie	1	2	3	4	5
8. Uważam, że nagradzanie indywidualnych osiągnięć jest bardziej racjonalne, niż nagradzanie sukcesów grupowych	1	2	3	4	5
9. Postrzegam siebie bardziej w kontekście osiągnięć zawodowych niż ról rodzinnych lub przynależności do grup społecznych	1	2	3	4	5
10. Wolę przebywać z innymi, niż mieć własną przestrzeń do wyłącznej dyspozycji	1	2	3	4	5
11. Wolę pracować dla kogoś kto ma autorytet i działa dla dobra grupy, niż podlegać szefowi, który pozostawia dużo swobody i pozwala podejmować samodzielne decyzje	1	2	3	4	5
12. Punktualność jest dla mnie sprawą priorytetową	1	2	3	4	5
13. Wolę pracować nad jedną sprawą niż zajmować się równolegle kilkoma	1	2	3	4	5
14. Przeważnie pracuję według ustalonego harmonogramu i staram się go trzymać. Unikam działań spontanicznych	1	2	3	4	5

15. Pracuje mi się znacznie łatwiej z osobami konkretnymi, które szybko i sprawnie załatwiają sprawy niż z takimi, którzy starannie rozważają wszystkie szczegóły	1	2	3	4	5
16. Aby uzyskać informacje na jakiś temat staram się korzystać z wielu źródeł. Rzadko polegam na jednym, nawet najbardziej wiarygodnym	1	2	3	4	5
17. Rozpoznając sytuację staram się ją widzieć w całości; jest to dla mnie ważniejsze niż koncentrowanie się na drobiazgach lub poznawanie jej krok po kroku	1	2	3	4	5
18. Podejmując nowe zadanie, wolę kierować się metodą własnych prób i błędów niż opierać się cudzych radach lub doświadczeniach	1	2	3	4	5
19. Kiedy podejmuję decyzje rozważam nie tylko fakty, ale także moje pozytywne i negatywne uczucia	1	2	3	4	5
20. Wolę wiedzieć dokładnie co i jak mam robić, niż znać jedynie ogólne cele przedsięwzięcia	1	2	3	4	5

Źródło: Materiały szkoleniowe programu Tempus JEP 09799-95.

KONTEKST WYSOKI (KW)

1. _____
2. _____
4. _____
5. _____
7. _____
10. _____
11. _____
16. _____
17. _____
19. _____

Suma punktów: _____

KONTEKST NISKI (KN)

3. _____
6. _____
8. _____
9. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
18. _____
20. _____

Suma punktów: _____

Wstaw otrzymane liczby do odpowiednich pól poniżej, aby zobaczyć, który poziom przeważa u ciebie:

_____ Kontekst wysoki
 _____ Kontekst niski

Różnica wyników wynosi: _____ na korzyść KW KN*

Otrzymana różnica określa twój indywidualny kontekst kulturowy.

* Zakreśl właściwe oznaczenie

Z A Ł Ą C Z N I K n r 4

POZNAJ SWÓJ INDYWIDUALNY STYL KOMUNIKOWANIA SIĘ

Spontanicznie, bez długiego zastanawiania się wybierz z pary twierdzeń to, które bardziej pasuje do twojego typu osobowości. Pamiętaj, że w tym ćwiczeniu nie ma dobrych i złych odpowiedzi!

1. Lubię działać.	41. Samodzielnie wynajduję sobie zadania i cele.
2. Rozwiązuję problemy w sposób systematyczny.	42. W działaniu opieram się na faktach i obserwacjach.
3. Zespoły pracują efektywniej niż jednostki.	43. Potrafię wyrażać swoje uczucia.
4. Lubię stosować nowe rozwiązania.	44. Lubię tworzyć nowe projekty, podejmować nowe działania.
5. Bardziej interesuje mnie przyszłość niż przeszłość.	45. Uwielbiam czytać.
6. Lubię pracę wśród ludzi.	46. Uważam się za osobę, które ułatwia innym wykonywanie zadań.
7. Lubię brać udział w dobrze zorganizowanych zebraniach.	47. Staram się skupić na jednym zadaniu, zanim podejmę następne.
8. Terminy są dla mnie ważne.	48. Lubię osiągać cele.
9. Nie znoszę odwiekania spraw.	49. Lubię poznawać nowych ludzi.
10. Sądzę, że nowe metody muszą być wpiernie dobrze sprawdzone.	50. Cenię sobie różnorodność.
11. Praca w zespole jest efektywna i sprawia mi przyjemność.	51. Fakty mówią same za siebie.
12. Zawsze szukam nowych możliwości i metod działania.	52. Posługuję się swoją wyobraźnią kiedy tylko mogę.
13. Lubię stawiać sobie zadania.	53. Długie powolne zadania niecierpliwiają mnie.
14. Uważam, że należy skończyć to, co się zaczęło.	54. Mój mózg nie przestaje nigdy pracować.
15. Staram się zrozumieć co czują inni.	55. Ważne decyzje powinny być podejmowane wg określonych zasad.
16. Konkurencja jest moim żywiołem.	56. Uważam, że ludzie są sobie niezbędni, aby wykonywać pracę.
17. Z wdzięcznością przyjmuję ocenę moich działań.	57. Często podejmuję decyzje bez zastanowienia się.
18. Działanie „krok po kroku” jest bardzo efektywne.	58. Emocje wywołują problemy.
19. Myślę, że łatwo „rozgryzam” różnych ludzi.	59. Zależy mi, aby inni mnie lubili.
20. Lubię twórcze rozwiązywanie problemów.	60. Szybko orientuję się w sytuacji.
21. Ciągłe przewidyuję i planuję.	61. Wypróbuję nowe pomysły na ludziach.
22. Wykazuję wrażliwość na potrzeby innych ludzi.	62. Wierzę w działania naukowe i systematyczne.
23. Planowanie jest kluczem do sukcesu.	63. Lubię załatwiać sprawy do końca.
24. Długie narady męczą mnie i niecierpliwiają.	64. Najważniejsze są dobre stosunki międzyludzkie.
25. W sytuacjach stresowych wykazuję opanowanie.	65. Jestem człowiekiem impulsywnym.
26. Bardzo cenię doświadczenie.	66. Mam świadomość, że ludzie różnią się między sobą.

27.	Słucham, co inni mają do powiedzenia. Mam opinię osoby, która szybko kojarzy fakty.	67.	Kontakty z innymi ludźmi są celem samym w sobie.
28.		68.	Lubię wyzwania intelektualne.
29.	Współpraca jest dla mnie sprawą najważniejszą.	69.	Lubię organizować.
30.	Postępuję się logiką, aby przewidzieć różne możliwe skutki.	70.	Zazwyczaj „miotam się” między różnymi zadaniami.
31.	Lubię równolegle załatwiać różne sprawy.	71.	Kontakty z innymi ludźmi są twórcze i ważne.
32.	Zawsze mam co do siebie wątpliwości.	72.	Rozwój osobisty jest dla mnie bardzo ważny.
33.	Uczę się przez działanie.	73.	Bawią mnie nowe pomysły.
34.	Kieruję się bardziej rozumem niż sercem.	74.	Nie znoszę marnować czasu.
35.	Jestem w stanie przewidzieć reakcje innych ludzi.	75.	Lubię robić to, co robię dobrze.
36.	Nie znoszę drobiazgów.	76.	Uczę się od innych ludzi.
37.	Każde działanie trzeba poprzedzić staranną analizą sytuacji.	77.	Zagadnienia abstrakcyjne bawią mnie i fascynują.
38.	Potrafię wyczuć jaka atmosfera panuje w grupie.	78.	Wykazuję cierpliwość do drobiazgów.
39.	Zdarza mi się rozpoczynać różne rzeczy i nie kończyć ich.	79.	Lubię krótkie, konkretne wypowiedzi.
40.	Oceniam siebie jako osobę lubiącą podejmowanie decyzje.	80.	Wierzę w siebie.

Jeśli chcesz poznać swój indywidualny styl komunikowania się:

- wypełnij poniższą tabelę zakreślając numery twierdzeń wybrane na kwestionariuszu;
- podlicz liczbę wyborów.

	1	8	9	13	17	24	26	31	33	40	41	48	50	53	57	63	65	70	74	79	suma wyborów
Styl 1	1	8	9	13	17	24	26	31	33	40	41	48	50	53	57	63	65	70	74	79	
Styl 2	2	7	10	14	18	23	25	30	34	42	42	47	51	55	58	62	66	69	75	78	
Styl 3	3	6	11	15	19	22	27	29	35	43	43	46	49	56	59	64	67	71	76	80	
Styl 4	4	5	12	16	20	21	28	32	36	44	44	45	52	54	60	61	68	72	73	77	

Suma

wybranych twierdzeń w
każdej linijce tabeli

Styl 1 _____ Styl 2 _____ Styl 3 _____ Styl 4 _____

(Ilość wybranych twierdzeń w każdym z czterech wierszy nie może przekraczać 20 a suma wszystkich zakreślonych liczb powinna wynosić 40).

Najwyższa liczba określa twój styl komunikowania się.

Przeczytaj teraz uważnie opisy czterech głównych stylów, pamiętając, że większość ludzi należy do typów pośrednich i w zależności od sytuacji przyjmuje różne style komunikowania się.

OPISY CZTERECH PODSTAWOWYCH STYLÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ

Styl 1. TYP AKTYWISTY.

Ludzie reprezentujący ten styl lubią działać, mieć osiągnięcia, kończyć rozpoczęte sprawy, doskonalić otoczenie, rozwiązywać problemy.

Styl 2. TYP ORGANIZATORA.

Ludzie komunikujący się w tym stylu cenią konkrety, organizowanie działań, tworzenie struktur, ustalanie strategii i taktyki działania.

Styl 3. TYP HUMANISTY.

Ludzie reprezentujący ten styl są zorientowani na procesy społeczne, interakcje z innymi, pracę zespołową i rozwijanie systemów motywacyjnych.

Styl 4 TYP TWÓRCY.

Ludzie należący do tej orientacji cenią twórcze pomysły, teorie, wymianę myśli, innowacyjność, kreatywność i nowatorstwo.

Powyzsza klasyfikacja oparta jest na dwóch założeniach:

1. Wszystkie cztery typy komunikowania się występują we wszystkich kulturach.
2. Każdy z poniższych typów komunikowania się w sposób zasadniczy wpływa na relacje międzyludzkie.

Z A Ł Ą C Z N I K n r 5

OCENA PREZENTACJI¹

1. Wstęp Zwięzłe, jasne wprowadzenie informujące słuchaczy, czego mogą oczekiwać	1 2 3 4 5 6 7	Brak wstępu
2. Struktura Przejrzysta, logiczna struktura, dobrze czytelna dla słuchaczy	1 2 3 4 5 6 7	Zupełnie nieczytelna struktura
3. Zawartość a. Odpowiednia ilość detali (nie za dużo)	1 2 3 4 5 6 7	a. Za dużo szczegółów
b. Właściwa dawka informacji (nie za dużo i nie za mało)	1 2 3 4 5 6 7	b. Za mało informacji
4. Początek i zakończenie a. Początek wzbudził zainteresowanie słuchaczy	1 2 3 4 5 6 7	a. Słuchacze wiedzieli, że prezentacja się zaczęła, bo usłyszeli, że ktoś mówi
b. Zakończenie pozwoliło słuchaczom wyjść z prezentacji z konkretną tezą do przemyślenia	1 2 3 4 5 6 7	b. Słuchacze wiedzieli, że prezentacja się skończyła, bo zauważyli, że nastąpiła cisza
5. Sposób wygłoszenia a. Używane słownictwo było właściwe i pozbawione elementów żargonu	1 2 3 4 5 6 7	a. Używano długich, trudnych słów i wyrażeń technicznych
b. Pomoce wizualne dobrze przygotowane, przejrzyste i interesujące	1 2 3 4 5 6 7	b. Pomoce wizualne były niechlujne, trudne do odczytania i nudne
c. Czysty, dobrze słyszalny głos, właściwe tempo mówienia	1 2 3 4 5 6 7	c. Głos przytłumiony lub zbyt ostry; monotony. Zbyt wolne lub zbyt szybkie tempo
d. Dobre panowanie nad językiem ciała	1 2 3 4 5 6 7	d. Widoczny manieryzm, brak kontaktu wzrokowego itd.
6. Pytania Zachęcano publiczność do zadawania pytań, a odpowiedzi były wyczerpujące	1 2 3 4 5 6 7	Brak zachęty do zadawania pytań, lub brak na nie odpowiedzi
7. Wrażenie ogólne Publiczność zainteresowana, pragnące usłyszeć więcej na dany temat	1 2 3 4 5 6 7	Publiczność była znudzona i chciała, aby prezentacja skończyła się jak najszybciej

Jeśli całkowita liczba punktów nie przekracza 36 – jesteś świetnym mówcą, jeśli przekracza 48 – musisz popracować nad swoją techniką prezentacji!

1. Baguley 1994, s. 116.

Z A Ł Ą C Z N I K n r 6

SYMULACJA DYDAKTYCZNA: NEGOCJACJE

1. Przeczytaj uważnie opis przypadku zamieszczony w ramce.
2. Grupa zostanie podzielona na trzy zespoły, każdy reprezentujący inną stronę. Otrzymaś opis roli którą masz zagrać w czasie symulowanych negocjacji. Podane dane możesz uzupełnić o dalsze szczegóły, ale nie wolno ci zmieniać zasadniczych faktów.
3. Każdy zespół przygotowuje się do negocjacji: określa konkretne role negocjatorów, cele maksymalne i minimalne, pola ustępstw, itd. Liderzy zespołów powinni się porozumieć i zdecydować, czy chcą kilku spotkań dwustronnych, czy wolą jedno spotkanie wszystkich zainteresowanych stron. Powinni też ustalić gdzie odbędą się pertraktacje.

WYDOBYCIE MARMURU W GMINIE K.

W okolicy Krakowa na skraju malowniczego parku krajobrazowego w niewielkiej gminie K. w miejscowości D. istnieje stary kamieniołom pięknego, ozdobnego marmuru. Marmur występuje w formie pionowej żyły skalnej przecinającej masyw wapienny. Tradycja eksploatacji tego marmuru sięga czasów renesansu, kiedy to królowa Bona sprowadziła z Włoch górników i kamieniarzy, którzy wydobywali i obrabiali ozdobny kamień, używając go do produkcji nagrobków, detali architektonicznych i pamiątek. Potomkowie tych rzemieślników do dziś mieszkają w miejscowości D. i innych okolicznych wioskach. Noszą z włoska brzmiące nazwiska Cekierscy i Tumidalscy. Zajmują się głównie rolnictwem i pracą w okolicznych kamieniołomach produkujących kruszywo dla hutnictwa i do celów drogowych oraz w zakładach kamieniarskich. Bezrobocie w gminie sięga około 10 procent.

W latach 60. uznano, że produkcja marmuru się nie opłaca i zaprzestano jego eksploatacji, zamykając kamieniołom, którego wnętrze wypełniło się wodą gruntową. Jest to teren malowniczy, ale niebezpieczny, bo zupełnie niezabezpieczony. W ciągu ostatnich kilku lat było kilka przypadków utonięcia zwierząt domowych, jeden człowiek o mało nie stracił życia spadając ze skały. W lecie młodzież używa zbiornika jako basenu, młodzi ludzie skaczą do niego ze skał, co jest bardzo ryzykowne ponieważ dno kamieniołomu jest nierówne – pełne porzuconych bloków kamiennych.

Ostatnio pojawił się inwestor (prywatna firma), który chce wznowić eksploatację kamienia. Przedstawił władzom gminnym dokumentację złoża, plan ruchu zakładu górniczego i bardzo atrakcyjny biznes plan. Firma chce kupić od gminy 5 ha terenu za godziwą cenę, uzyskać koncesję od Wojewódzkiego Urzędu Górniczego na 25-letnią eksploatację marmuru. Wojewódzki Urząd Górniczy warunkuje udzielenie koncesji od zgody Wojewódzkiego Konserwatora Przyrody na uruchomienie produkcji kamienia. Władze gminne w zasadzie popierają Inwestora, choć radny z miejscowości D. sprzeciwia się planom uruchomienia kopalni. Dochodzi do spotkań (lub spotkań) między Inwestorem, reprezentantami Wojewódzkiego Konserwatora Przyrody i władzami gminy.

Po zakończeniu pertraktacji spróbuj odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jaki jest wynik negocjacji (wygrany/przeegrany, wygrany/wygrany, czy przegrany/przeegrany)?
2. Czy wynik negocjacji satysfakcjonuje mnie (mój zespół)?
3. Czy jestem zadowolony z przebiegu negocjacji?
4. Czy byłbym chętny negocjować z tymi samymi partnerami inne sprawy?
5. Czy możliwa jest dalsza współpraca z nimi?
6. Jakie były pozytywne (udane) elementy odbytych spotkań?
7. Co się nie udało? Dlaczego?
8. Co było dla mnie najtrudniejsze, a co najłatwiejsze?

ZAŁĄCZNIK nr 6A

WYDOBYCIE MARMURU W GMINIE K.

INWESTOR

Chcesz uzyskać zgodę Wojewódzkiego Konserwatora Przyrody na uruchomienie produkcji kamienia. Tylko wtedy Wojewódzki Urząd Górniczy może udzielić ci koncesji na wydobycie kamienia.

Twoje argumenty za podjęciem eksploatacji

1. Będziesz przez 25 lat płacił podatki dla gminy.
2. Zbudujesz infrastrukturę, z której może korzystać cała wieś D.: poprawienie i przedłużenie drogi dojazdowej, przedłużenie wodociągu, znaczne przedłużenie linii telefonicznej, energetycznej i gazowej.
3. Zatrudnisz ok. 30 ludzi z 250 zarejestrowanych w gminie bezrobotnych.
4. Aspekt prawny: utworzenie enklawy w obrębie Parku Krajobrazowego na okres 25 lat. Potem gwarantujesz pełną rekultywację terenu i włączenie obszaru z powrotem do Parku.
5. Wypłacisz odszkodowania za ewentualne szkody górnicze (będziesz ubezpieczony w renomowanej firmie zachodniej).
6. Masz duży kapitał – operujesz w spółce z firmą włoską, specjalizującą się w eksploatacji małych złóż. Oferujesz atrakcyjną cenę za nabycie terenu. Wiesz, że nikt inny nie da lepszej, po co miałby kupować nieużytek.
7. Zastosujesz nowoczesne technologie, nieuciążliwe dla środowiska: linowe piły diamentowe, hydrauliczne odspajanie, maszyny wydobywcze o napędzie elektrycznym, a nie spalinowym, stosunkowo niewielkie samochody transportowe.
8. Pracownicy nadzoru będą przeszkoleni w stosowaniu nowoczesnych technologii we Włoszech. Oferujesz też darmowe intensywne kursy j. włoskiego dla 6 osób.

ZAŁĄCZNIK nr 6B
WYDOBYCIE MARMURU W GMINIE K.**URZĄD GMINY****Argumenty za otwarciem kopalni**

1. Zatrudnienie dla 15% bezrobotnych bezpośrednio w kopalni oraz możliwość zwiększenia zatrudnienia w innych zakładach przeróbczych w gminie.
2. Program podniesienia kwalifikacji mieszkańców gminy.
3. Stosunkowo wysoka cena sprzedaży gruntu.
4. Podatki dla gminy przez 25 lat. (ważna pozycja w budżecie gminy)
5. Inwestycje, na które gmina nie ma środków (droga, gaz, telefon, woda itd.).
6. Stworzenie nowego wizerunku gminy: rozwój lokalnego rzemiosła, nawiązanie do tradycji.

Argumenty przeciwko otwarciu kopalni

1. Wejście na teren Parku Krajobrazowego (przepisy!).
2. Zniszczenie (?) środowiska naturalnego.
3. Uciążliwość zakładu dla okolicznych mieszkańców (?).
4. Sprzeciw radnego Cekierskiego z miejscowości D. (konieczność wynegocjowania jak najlepszych warunków dla D.).

ZAŁĄCZNIK nr 6C

WYDOBYCIE MARMURU W GMINIE K.

WOJEWÓDZKI KONSERWATOR PRZYRODY

Inwestor zwrócił się do Urzędu o wyrażenie zgody na otwarcie zakładu górniczego na skraju Parku Krajobrazowego w D. Wojewódzki Urząd Górniczy warunkuje udzielenie koncesji na wydobycie marmuru od twojej decyzji.

To właśnie ty możesz zadecydować o losach D. i jej mieszkańców. Cięży na tobie duża odpowiedzialność. Rozważ wszystkie za i przeciw, zbierz opinie i informacje. Wysłuchaj wszystkich stron. Podejmij najlepszą decyzję.

Argumenty przeciwko otwarciu kopalni kamienia (z założenia jesteś przeciwko)

1. Przepisy prawne (choć można znaleźć precedensy dotyczące wydzielenia enklaw na określony czas).
2. Niszczenie przyrody – niszczenie roślinności, niepokojenie zwierząt, niszczenie grzybni (wybuchy), zakłócanie sieci wód podziemnych.
3. Zatrucie wód podziemnych i powierzchniowych olejami, smarami, detergentami itd.
4. Niepokojenie okolicznych mieszkańców D.:
 - hałas maszyn górniczych;
 - ruch samochodów transportowych, spaliny;
 - szkody górnicze, np. pękanie ścian;
 - zmiana budowy terenu;
 - wzmożony ruch na drodze (dzieci, zwierzęta domowe);
 - niszczenie dróg.
5. Niszczenie atrakcyjności turystycznej terenu.
6. Zmiana charakteru krajobrazu z turystycznego na przemysłowy. Istnieje niebezpieczeństwo, że malownicza wieś D. zamieni się w miasteczko przemysłowe.

Argumenty za otwarciem kopalni

1. Gmina jest częścią województwa: zakład mógłby rozwiązać wiele problemów gminy.
2. Tradycja!!!!
3. Chęć życia w zgodzie z władzami lokalnymi.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

1. ABC Promocji Miast, Gmin i Regionów. Fundacja F. Eberta
2. *Adler J. N.*, Organizational Behaviour. The Wadsworth Publishing Company: Belmont 1991
3. *Altkorn J. (red.)* Podstawy marketingu. Instytut Marketingu: Kraków 1998
4. *Baguley P.*, Effective Communication For Modern Business. McGraw-Hill Book Company: London 1994
5. *Berkowitz E., Kerin R., Hartley S., Rudelius W.*, Marketing. Richard D. Irwin Inc. 1992
6. *Black S.*, Public Relations. Dom Wydawniczy ABC: Warszawa 1998
7. *Civil, J.*, Improve Your Management Skills. Ward Lock: London 1997
8. *Civil, J.*, Taking Appraisals and Interviews. Ward Lock: London 1997
9. *Cleveland W. S.*, The Elements of Graphing Data. Wadsworth Advanced Book Program 1985
10. *Domański T. (red.)* Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów. Uniwersytet Łódzki: Łódź 1997
11. *Fenrych P.*, Komunikacja społeczna w urzędzie. Wyd. Samorządowe FRDL: Warszawa 1998
12. *Fukujama F.*, Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Free Press: New York 1995
13. *Gessler J. R.*, Statistische Graphik. Birkhauser: Basel 1993
14. *Goban-Klas T.*, Public Relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania. Business Press: Warszawa 1997
15. *Górniak J., Alwasiak St., Bober J.*, Komunikowanie się w powiecie, maszynopis, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie: Kraków 1997
16. *Grabiński L., Rutkowski J., Wrzosek W.*, Marketing. PWN: Warszawa 1993
17. *Hall E. T.*, Poza kulturą. PWN: Warszawa 1984
18. *Hollett V.*, Business Objectives. Oxford University Press 1991
19. *Kotler P.*, Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie. Northwestern University: Warszawa 1994
20. *Kowalczyk B., Niedużak K.*, Poradnik dla organizacji pozarządowych. 1996 (www.ideal.ngo.pl).
21. *Kulesza M.*, Administracyjno-prawne unormowania polityki przestrzennej, Warszawa 1987
22. *Malhotra N. K.*, Marketing Research. An Applied Orientation. Prentice Hall: Englewood Cliffs 1993
23. Materiały z kursu EMAS, British Council: Kazimierz Dolny 1996 (luty)
24. Materiały z seminariów i kursów programu Tempus PROCLAME JEP 09799-95

25. *McCarthy E. J., Perreault, W. D.*, Marketing. A Global-Managerial Approach. Richard D. Irwin Inc. 1993
26. *Molenda J.*, Jednostki pomocnicze w gminie (w:) Z. Niewiadowski, A. Piekara, Samorząd terytorialny i rozwój lokalny. Uniwersytet Warszawski: Warszawa 1992
27. *Możliwości i narzędzia partycypacji społecznej w gminie. Asocjacje 8/98*
28. *Negotiating Skills.* Industrial Society Press: London 1989
29. *Nickson D., Siddons S.*, Business Communication. Butterworth-Heinemann: Oxford 1996
30. *Niewiadomski Z.*, Samorząd terytorialny w Europie Zachodniej. FRDL: Warszawa 1999
31. *Organizacje pozarządowe partnerem samorządu terytorialnego, Reforma Administracji Publicznej – materiały szkoleniowe.* Kancelaria Prezesa Rady Ministrów: Warszawa 1999
32. *Przybyłowski K., Hartley S. W., Kevin R. A., Rudelius W.*, Marketing. Dom Wydawniczy ABC sp. z o.o. 1998
33. *Rogoziński K.*, Nowy marketing usług. AE w Poznaniu: Poznań 1998
34. *Smith, P. B., Bond, Harris M.*, Social Psychology Across Cultures. Harvester Wheatsheaf: New York-London-Sydney-Toronto-Tokyo-Singapore 1993
35. *Stankiewicz J.*, Komunikowanie się w organizacji. Wydawnictwo ASTRUM: Wrocław 1999
36. *Sznajder A.*, Sponsoring – charakterystyka i rodzaje, *Magazyn Internetowy Sponsoring 9/99*
37. *Szromnik A.*, Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą. *Samorząd Terytorialny* nr 3, 1996
38. *Sztando A.*, Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój w świetle ewolucji modeli ustrojowych gminy. *Samorząd Terytorialny* nr 11, 1998
39. *Toczyński W., Boczoń J.*, Organizacje pozarządowe na scenie publicznej. *Partner* nr 1, 1994
40. Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (tekst jednolity: Dz.U. z 1996 r. Nr 13, poz. 74)
41. *Watzlawick P. H., Beavin J., Jackson D.*, Pragmatics of Human Communication: A Study of Interaction Patterns, Pathologies and Paradoxes. New York 1967
42. *Wilkinson L. i inni*, SYSTAT 7.0 for Windows: Graphics, SPSS Inc., 1997
43. *W kierunku współpracy – przyczyny i główne dylematy procesu społecznego. Asocjacje 6/98*
44. *Woolcott L. A., Unwin W. R.*, Business Communication. Macmillian: London 1983
45. *Wójcik K.*, Public Reactions od A do Z. Agencja Wydawnicza Placet: Warszawa 1997, t. 1, 2