

*Tomasz Paletko*  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## WPŁYW UPOWSZECHNIANIA WYBRANYCH PROJEKTÓW SAMORZĄDOWYCH NA ZARZĄDZANIE

### Abstract

#### **The impact of dissemination of the selected local government projects on management**

The article aims at showing the selected problems associated with the management of the projects executed by the local governments in terms of dissemination and its consequences. The provided contribution results from the scientific theories and the results of the carried out researches. The development can be a source of knowledge and inspiration for people acting professionally with a view to disseminate the administration projects at the local level.

**Key words:** self-government's administration, public relations, media relations, communication dissemination, self-government's project

### Streszczenie

Artykuł ma na celu ukazanie wybranych problemów związanych z procesem zarządzania projektami realizowanymi przez władze samorządowe w zakresie ich upowszechniania oraz jego następstw. Wnoszony wkład w wiedzę wynika z teorii naukowych oraz rezultatów zrealizowanych badań. Opracowanie może stanowić źródło wiedzy i inspiracji dla osób zajmujących się prowadzeniem profesjonalnych działań upowszechniających projekty administracji na poziomie lokalnym.

**Słowa kluczowe:** administracja samorządowa, public relations, media relations, komunikowanie, upowszechnianie, projekt samorządowy

### Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest próba ukazania procesu zarządzania projektami realizowanymi przez samorządy w zakresie ich upowszechniania oraz jego następstwami. Nie jest więc celem optymalizacja całego procesu zarządzania projektami. Istniejąca literatura dotycząca tego zagadnienia jest dość bogata. Kwestie związane ze skutkami upowszechniania projektów samorządowych,

szczególnie z tymi niekorzystnymi dla lokalnych władz, przysparzają im jednak wielu problemów. Wydaje się, że brakuje wystarczającej liczby opracowań, które w sposób wyczerpujący dla tego specyficznego obszaru, naświetlałyby sytuację, a może nawet proponowałyby skuteczne rozwiązania. Niniejszy artykuł może być przyczynkiem do zapełnienia tej luki w wiedzy naukowej, a tym samym może być narzędziem pozwalającym wspierać rozwiązywanie problemów, jakie stwarzają protesty, blokady, sprzeciwy, strajki i inne formy dezaprobaty utrudniające realizację uzasadnionych interesem społecznym przedsięwzięć. Opracowanie to ma przede wszystkim wzbogacić wiedzę, opierając się zarówno na teoriach naukowych, jak i na wynikach badań, ale w dalszej kolejności także umożliwić korzystanie z tej wiedzy osobom zaangażowanym w zarządzanie samorządowymi projektami.

Nowoczesne komunikowanie się na forum samorządu oznacza dialog między przedstawicielami władz lokalnych a interesariuszami. Jest on realizowany z jednej strony przez działania informacyjno-perswazyjne, przekonujące o słuszności podejmowanych przez rządzących na rzecz mieszkańców działań, z drugiej strony to sprzężenie zwrotne, informujące o sposobie postrzegania tych działań przez odbiorców [Jaśniok, 2010].

W ramach działań upowszechniających projekty samorządowe szczególne miejsce, ze względu na możliwości i skuteczność oddziaływania, zajmuje komunikowanie publiczne (ang. *public relations*). Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Instytut Public Relations za tego typu działania uznaje się „planowany i nieustanny wysiłek, aby stworzyć dobrą reputację przedsiębiorstwa [lub innej instytucji – przyp. aut.] oraz wzajemne zrozumienie między instytucją a odbiorcami jej działań” [Black, 2001: 14].

Wykorzystanie narzędzi komunikowania publicznego, w tym umiejętności budowania owocnych kontaktów z mediami, wydaje się podstawowe w oddziaływaniu na zachowania mieszkańców [Kowalczyk, 2002].

## Zarządzanie projektami

Choć artykuł nie odnosi się bezpośrednio do samych procesów zarządzania projektami, a ma za zadanie jedynie te procesy wspierać, pomagając rozwiązywać problemy komunikowania się ze społecznością lokalną, to jednak pozostaje z zarządzaniem projektami w ścisłych związkach. Z tego właśnie powodu zarówno w celu usystematyzowania poruszanych zagadnień, jak i właściwego ich osadzenia w kontekście warto odnieść się bezpośrednio do procesów zarządczych projektu oraz zasygnalizować zagadnienia i sytuacje związane z jego upowszechnianiem i skutkami tych działań. W ramach klasycznego modelu zarządzania projektami wymienia się: wyznaczanie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i koordynowanie.

Wyznaczanie celów jest to badanie przyszłych potrzeb i możliwości oraz określanie na tej podstawie pożądaných rezultatów, formułowanie zadań nie-

zbędnych do ich osiągnięcia [Trocki, 2012]. Już w trakcie wyznaczania celów należy zatroszczyć się o pozyskanie odpowiednich zasobów, które umożliwią przeprowadzenie zamierzonych działań [Herrnson, 2004]. Po zgromadzeniu niezbędnych zasobów konieczna jest ich inwentaryzacja. Najlepiej zacząć ją od ludzi. Każda akcja informacyjna, nie mówiąc już o kampanii, powinna mieć swojego „właściciela”. Bez osoby odpowiedzialnej, dla której powodzenie przedsięwzięcia będzie osobistym sukcesem, a niepowodzenie osobistą klęską, groźba teje klęski będzie wciąż wisieć nad całym projektem [Fisher, 1995].

Od strony planowania właśnie warto odpowiedzieć sobie już na tym etapie na pytanie, czy w ramach przewidywanych działań upowszechniających projekt samorządowy zarządzającemu nim chodzi o to, by pomysł się spodobał, czy tylko o to, aby nikt przeciwko niemu nie protestował. Odpowiedź na to pytanie może znacznie wpłynąć na dalsze działania.

Ograniczenia są stałymi towarzyszami prawdopodobnie wszystkich realizowanych przez samorządy projektów. I choć należy zabiegać o możliwie największe zasoby, to w istniejącej rzeczywistości należy pogodzić się z myślą, że nigdy nie będzie dość czasu, pieniędzy i kompetencji na podjęcie wszystkich działań, jakie mogłyby się przysłużyć pełnej realizacji docelowego zamierzenia. Będącymi zatem w dyspozycji zasobami należy dysponować możliwie najbardziej efektywnie.

Planowanie to obmyślanie podziału zadań pomiędzy wykonawców oraz sposobu ich realizacji z punktu widzenia harmonizowania pracy i zasobów w czasie i przestrzeni [Trocki, 2012]. Jak w zarządzaniu projektem, tak w zarządzaniu komunikowaniem planowanie jest niezmiernie ważne. Profesjonalnie realizowane działania informacyjne powinny rozpoczynać się od opracowania przejrzystej strategii, do której dobiera się, przechodząc do jej wdrażania, odpowiednią taktykę, ustala budżet, określa czas i środki realizacji [Widera, 2010].

Często spotykanym błędem na tym etapie jest przekonanie, że działania komunikowania się z lokalną społecznością można prowadzić całkowicie intuicyjnie. Ponieważ komunikowanie jest powszechne i „każdy się komunikuje”, każdy ma też pewne wyobrażenia na temat tego, jak to się powinno robić. Stąd też pokusa działania bez planów, w przekonaniu o oczywistości koniecznych kroków. Warto tu jednak korzystać ze wsparcia profesjonalistów z własnej instytucji lub z zewnątrz. Zaletami wsparcia zewnętrznych ekspertów z pewnością mogą się okazać ich większe doświadczenie i specjalistyczna wiedza o skutecznym komunikowaniu. Dotyczyć one mogą podobnych, zrealizowanych z powodzeniem projektów, umiejętności przewidywania reakcji odbiorców, zwłaszcza tych problematycznych, oraz sprawności w rozwiązywaniu lub wygaszaniu sytuacji konfliktowych. Zaleta zewnętrznego spojrzenia jest również taka, że bywa ono mniej obciążone rutyną administracyjnego działania. Może to pomóc dostrzec nietypowe aspekty sytuacji i odpowiedzieć na nie niekonwencjonalnymi, a efektywnymi metodami. Zewnętrzne ujęcie pozwala też czasem dostrzec to, co obserwatorowi z wewnątrz umyka wśród oczywistości codziennego działania. Zagadnienie to dobrze oddaje powiedzenie, które mówi, że nie wiadomo, kto pierwszy zauważył wodę, ale na pewno nie zrobiły tego ryby [Flis, 2007].

Interesujące wydaje się rozważenie zaangażowania w upowszechnianie projektów samorządowych magistrantów i doktorantów. Celem pracy niezbędnej do uzyskania tytułu zawodowego czy naukowego stopnia jest rozwiązanie danego problemu naukowego. O ile ten problem wpisująby się w zakres projektu realizowanego przez władze samorządowe, o tyle dane opracowanie naukowe czy zrealizowane na jego użytek badania mogłyby dostarczyć wiedzy użytecznej dla urzędników samorządowych. Dodatkową korzyścią dla projektu realizowanego z udziałem magistrantów lub doktorantów może być możliwość konsultacji najbardziej problematycznych zagadnień z promotorami, którzy ze względu na swą wiedzę mogą zaproponować różne możliwości rozwiązań opartych chociażby na znajomości studiów podobnych przypadków.

Ważnym ograniczeniem planu projektu realizowanego w ramach administracji publicznej jest konieczność terminowego dokonania wszystkich przewidzianych rozliczeń. Wszelkie opóźnienia są tu problematyczne i niemiłe widziane, a ponadto obarczone ryzykiem utraty środków, które mogą być przesunięte na inne cele.

Organizowanie to stwarzanie warunków niezbędnych do rozpoczęcia wykonywania planu: zatrudnianie wykonawców, gromadzenie zasobów, tworzenie struktur organizacyjnych itd. [Trocki, 2012]. O ile powyżej przedstawiono zalety korzystania ze wsparcia zewnętrznych ekspertów, o tyle w tym momencie wypada wspomnieć o korzyściach z zaangażowania w komunikowanie specjalistów z własnej instytucji. Może to pomóc uniknąć sytuacji, w której rola zewnętrznych konsultantów sprowadza się do wspomnienia „proroków we własnym kraju”, którzy wysłuchują opinii pomijanych wcześniej przy konsultacjach pracowników i prezentują je jako własne, wspierając je osobistym autorytetem. Taka sytuacja może przynieść projektowi samorządowemu straty w postaci niewykorzystanych możliwości. Nikt nie zna organizacji, jej silnych stron i ograniczeń tak dobrze, jak na co dzień w niej funkcjonujący urzędnicy. Także oni najlepiej znają otoczenie swojej instytucji i wiele zależności (politycznych, ekonomicznych, prawnych), jakim ona podlega. Ta wiedza może znacząco wesprzeć i przyspieszyć efektywne komunikowanie, może pomóc uniknąć utknięcia sprawy w „grząskich” obszarach. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się korzystanie w komunikowaniu o projektach samorządowych z wiedzy i doświadczenia zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych specjalistów oraz umiejętne organizowanie ich współpracy.

Motywowanie (włączane czasem do organizowania) jest to powodowanie, aby wykonawcy realizowali zlecone im zadania skutecznie [Trocki, 2012].

Istotnym elementem wpływającym na stosunek pracowników do wykonywanych obowiązków jest poczucie sensu tego, co robią. Trudno osiągnąć ten stan w sytuacji niedostatecznego doinformowania urzędników, dotyczącego realizowanych przez nich zadań. Osoby, które są dobrze poinformowane, zintegrowane z zespołem i doceniane pracują wydajniej i mogą często wcielić się w rolę ambasadorów organizacji, w tych częściach jej otoczenia, w których najlepiej funkcjonują [Matosek, 2009].

W celu zwiększenia motywacji i zaangażowania warto rozważyć jakąś formę rywalizacji między zespołami realizującymi podobne zadania. Szczególnie gdy

są one monotonne i długotrwałe. Rywalizacja taka może nadać zupełnie nowe znaczenie wykonywanej pracy oraz znacząco zwiększyć jej wydajność. Sprzyja także wewnętrznej integracji zespołu. Służą jej odpowiednio zorganizowane i przeprowadzone imprezy integracyjne. Mogą być one elementem utrzymania odpowiedniej spójności i motywacji zespołu, które trudno przecenić. Jeśli nie zapewni się pracownikom odpowiedniego komfortu psychicznego i pozwoli na długotrwałe obciążenie trudnymi, wyczerpującymi obowiązkami, to w rezultacie ewentualne niepowodzenia będą mogły spowodować szkodliwe skutki na przykład w postaci stresu. Kiedy stres jest długotrwały, może on doprowadzić do wypalenia zawodowego, a nawet załamania się procesów adaptacyjnych do odgrywanych ról zawodowych. Istotną kwestią w takiej sytuacji jest, że zachwianie równowagi między zakresem świadczonych usług oraz włożonym weń wysiłkiem a uznaniem zawodowym, poczuciem sukcesu oraz otrzymaną gratyfikacją może prowadzić do dalszych, jeszcze poważniejszych problemów zdrowotnych. Każdy może doświadczyć i pewnie czasem doświadcza stresu. Zjawisko wypalenia może jednak szczególnie boleśnie dotknąć przede wszystkim ludzi, którzy rozpoczęli swoją pracę zawodową, mając wzniosłe cele, duże oczekiwania i silną motywację. Ludzi, którzy spodziewali się czerpać ze swojej pracy poczucie znaczenia. Istotę wypalenia zawodowego najlepiej podsumowuje sformułowanie, że jest ono syndromem emocjonalnego wyczerpania i cynizmu, które to symptomy są często spotykane u osób wykonujących pracę dla innych, wymagającą kontaktów interpersonalnych [Pietrzak, Hałaj, 2003].

Kontrolowanie to sprawdzanie, czy wykonawstwo przebiega zgodnie z planem i jakie są konsekwencje ewentualnych odchyłeń od planu [Trocki, 2012]. W tym momencie należy zwrócić uwagę na destruktywne dla kontrolowania i koordynowania zjawisko rozmycia odpowiedzialności. Jest ono szczególnie groźne w instytucjach publicznych, w których personel jest obciążony brzemieniem organizacyjnego bezwładu. Niewiele ze wszystkich realizowanych zadań kontroluje osobiście sam szef. Jego rola ogranicza się raczej do kontrolowania kontrolujących pomniejszych odcinki. Powinien on o tym pamiętać i tak zorganizować pracę zespołu, aby każde zadanie miało bezpośrednio odpowiedzialną za nie osobę, gdyż jeśli zdejmuje się z ludzi odpowiedzialność, mogą oni zacząć zachowywać się nieodpowiedzialnie. Koordynowanie natomiast to, mówiąc w uproszczeniu, reagowanie na odchylenia od planu lub zmiany planu [Trocki, 2012].

## Realizacja projektów i upowszechnianie wyników

Idealną sytuacją byłoby, gdyby każdy projekt samorządowy odpowiadał oczekiwaniom mieszkańców, był możliwy do zrealizowania przez urzędników, a jego skutki były pozytywnie oceniane przez ekspertów. Osiąganie takiego stanu może jednak odbywać się na różne sposoby. Poglądy mieszkańców, urzędników i ekspertów muszą się w pewien sposób „utrzeć” – przez wzajemne przekonywanie lub kompromisy – jest to właśnie celem, któremu może służyć komunikowanie

decyzyjne. Najtrudniejszym zadaniem jest tutaj wzmocnienie głosu obywateli. Eksperti i urzędnicy łatwo znajdują wspólną płaszczyznę [Habermas, 1999]. Często jednak obie te grupy z dystansem podchodzą do ogółu mieszkańców [Hillier, 1995] także dlatego, że głos mieszkańców kojarzy im się z okrzykami sfrustrowanego tłumu lub w najlepszym wypadku z pobożnymi życzeniami. Stąd też najważniejszym problemem jest tutaj takie przygotowanie debaty, by głos mieszkańców został przedstawiony w formie możliwej do przyjęcia dla urzędników i ekspertów.

Działania administracji samorządowej regulują zachowania obywateli wszędzie tam, gdzie spontaniczna aktywność nie prowadzi do dobra wspólnego. Sytuacje takie są nazywane dylematami społecznymi lub dylematami działania zbiorowego [Mlicki, 1992]. Zdecydowaną większość działań władzy można opisać właśnie jako próby ukierunkowania działań mieszkańców na takie zachowania, które są dla nich w dłuższej perspektywie korzystne. Każde takie ukierunkowanie wymaga jednak wyrażenia sugestii – czy to zakazu, czy zachęty. Komunikowanie może się zatem stać narzędziem kontroli społecznej [Goban-Klas, 1999].

Realizacja projektów samorządowych zawsze powoduje pewne zmiany w stosunku do stanu poprzedniego. Zmiany te mogą nieść ze sobą ryzyko aktywizacji osób z nich niezadowolonych bądź obawiających się ich. Mogą także aktywizować w części osób podświadomy lęk przed nieznanym. Obawy przed zmianami są tylko jednymi z mogących wystąpić problemów. Inne są związane z niezrozumieniem prawdziwych potrzeb i intencji odbiorców.

Kolejne problemy mogą być wynikiem błędów w komunikowaniu lub błędów w przepływie informacji. Trzeba pamiętać, że to, co powiedziane, nie musi zostać usłyszane. To, co usłyszane, nie musi zostać zrozumiane. To, co zrozumiane, nie musi zostać zaakceptowane. Konieczne zatem jest sprawdzenie, czy proces komunikacji na każdym etapie przebiega zgodnie z oczekiwaniami nadawcy. Jeśli występują jakieś zaburzenia, należy je szybko zdiagnozować i przeciwdziałać im. Może w tym pomóc zebranie głosów naszych odbiorców w postaci ankiety – czy to w formie elektronicznej, czy papierowej. Tego typu działania mogą pomóc wykryć wątpliwości i motywy, aby następnie umożliwić podjęcie odpowiednich działań zaradczych. Przeprowadzanie ankiet i innych badań jest tylko jednym ze źródeł wiadomości z otoczenia. Doświadczeni politycy wiedzą, że zapewnienie sobie kilku stałych, niezależnych kanałów informacyjnych to warunek pozostania w prawdziwym świecie, uniknięcia wirtualnej, gabinetowej rzeczywistości. Do najważniejszych takich kanałów można zaliczyć: urzędowy, naukowy, medialny, obywatelski i polityczny.

## Możliwości rozwiązań dla problemów wynikających z upowszechniania projektów samorządowych

Wiele problemów może się ujawnić jeszcze przed rzeczywistym pojawieniem się okoliczności, które mogłyby je wywołać. Może się tak zdarzyć w sytuacji, kiedy organizacja posiadająca wątpliwą reputację ogłosi realizację swoich nowych przedsięwzięć. Zainteresowani mieszkańcy mogą w tej sytuacji podejrzewać najgorsze i zgodnie z tymi podejrzewaniem reagować. Dlatego warto dbać o dobry wizerunek reprezentowanej instytucji. Dzięki temu podejmowane przez nią inicjatywy nie muszą być obciążone ciężarem wątpliwości i możliwych protestów już od samego początku. Ich miejsce może zająć zaufanie i przekonanie o słuszności zapowiadanych działań. Oczywiście na takie podejście otoczenia trzeba zapracować, czyli tak naprawdę zapracować na dobry wizerunek.

Termin „wizerunek” pojawił się po raz pierwszy w latach pięćdziesiątych XX wieku, kiedy zdefiniował go Kenneth Boulding. Dziś za wizerunek organizacji uważamy:

(...) zbiór znaków i symboli, poprzez które organizacja jest rozpoznawalna oraz opisywana przez podmioty w jej otoczeniu. Jest to rezultat interakcji zachodzącej pomiędzy informacjami, których źródłem jest sama organizacja i jej pracownicy, a jednostkowymi przekonaniem, ideami, uczuciami i wrażeniami związanymi z tą organizacją [Adamus-Matuszyńska, 2010: 12].

Wynika z tego, że wizerunek jest pewnym wyobrażeniem, jakie dana publiczność ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji – nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyczonych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach. Zjawisko tworzenia sobie przez odbiorców wizerunku wynika z procesów poznawczych człowieka oraz procesu poznania społecznego. Specyfika naszej percepcji i przetwarzania informacji powoduje, że chętnie generalizujemy opinie dotyczące organizacji i funkcjonujących w ich ramach osób. W procesie tworzenia wizerunku organizacji ogromną rolę odgrywają konkretne osoby, a w szczególności te jednostki, które albo ze względu na pełnione funkcje, albo zajmowane stanowisko traktowane są jako wiarygodne źródła informacji, oraz reprezentanci danej organizacji. Taką jednostką może być rzecznik prasowy, czyli osoba pełniąca obowiązki reprezentowania firmy, instytucji, partii politycznej lub osoby publicznej w relacjach z mediami masowymi. Choć cechy osobiste komunikatorów są dla budowanego wizerunku niezmiernie ważne, to nie sposób pominąć znaczenia, jakie ma dla niego sama treść przekazywanych informacji. Gwarantem pozytywnego wizerunku samorządu, a zarazem poparcia dla elit rządzących, jest właśnie pozytywna i czytelna informacja.

Część funkcjonujących w przestrzeni publicznej polityków stara się osiągać swoje cele na skróty, odwołując się do komunikatów i działań populistycznych, czyli takich, które odpowiadają na oczekiwania mieszkańców, nie biorą pod

uwagę rzeczywistych możliwości działania ani możliwych skutków takich projektów – atrakcyjnych wyłącznie na pierwszy rzut oka. Są to działania wyjątkowo krótkowzroczne, gdyż w dłuższej perspektywie czasu trudno jest utrzymać populistyczne postulaty, a tym bardziej działania. Chyba że nadawca komunikatów populistycznych adresuje je do dość specyficznej grupy obywateli żyjących w pewnym oderwaniu od rzeczywistości, którzy szukają tylko okazji do uzewnętrznienia swoich niepokojów. Najgorzej, kiedy są to osoby samotne, pozbawione dostatecznie wielu możliwości do ekspresji swoich poglądów czy opinii, a tak naprawdę wewnętrznych napięć emocjonalnych. Niestety osoby takie często są skłonne angażować się w różnego rodzaju działania protestacyjne, pikety czy demonstracje. I tutaj jednak władze samorządowe nie są bezradne. Stworzenie dla takich właśnie osób możliwości „wygadania się” może pomóc zapobiec bardziej problematycznym następstwom. Odbywanie spotkań z mieszkańcami i omawianie na tych spotkaniach najważniejszych zagadnień związanych z realizacją planowanych projektów z jednej strony może rozładować napięte nastroje, a z drugiej – umożliwi przekazywanie wiarygodnych informacji, co z kolei w dużej mierze zapobiega powstawaniu plotek.

Możliwości oddziaływania na obywateli jest jednak znacznie więcej niż tylko za pomocą organizowanych spotkań mieszkańców. Spośród całego arsenału środków należy wymienić: *media relations*, wsparcie innych instytucji lokalnych, wsparcie lokalnych liderów opinii, spotkania oficjalne i imprezy masowe. Podczas wyliczania możliwości i narzędzi komunikowania się i wywierania wpływu na społeczność lokalną nie sposób pominąć środków reklamowych. Środki takie rzadko są w stanie przekonać kogoś w bardziej złożonych sprawach, lecz nadają się jak najbardziej do wsparcia omawianych na innych płaszczyznach przedsięwzięć. Plakaty mogą zapraszać na spotkanie otwarte, ulotki utrwalają to, co tam powiedziano, broszury zaś dadzą szansę na pogłębienie przekazu w wypadku osób szczególnie zainteresowanych. Poza bezpośrednim wspomaganie poszczególnych działań, środki reklamowe mogą być wykorzystywane do stałego przypominania o naszym problemie. Na pewno nadaje się do tego reklama zewnętrzna w postaci billboardów i plakatów.

Internet i media elektroniczne otworzyły przed osobami zajmującymi się upowszechnianiem projektów samorządowych kolejne wyzwania i nowe możliwości działania. Artykuły prasowe można znaleźć na stronach WWW redakcji, audycje radiowe i telewizyjne wędrują po sieci w postaci komputerowych plików i trafiają na ekrany telefonów komórkowych. Zaletami Internetu są między innymi interaktywność, nieograniczony zasięg, dostępność przez 24 godziny na dobę, możliwość ingerowania w proces komunikacji i natychmiastowej aktualizacji danych oraz wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy. Poza tym to najtańsze i umożliwiający szybkie dotarcie z komunikatem do odbiorcy medium. Stało się ono najbardziej rozwojowym narzędziem w pracy profesjonalnych komunikatorów, między innymi rzeczników prasowych [Matosek, 2009].

Internet przez nieustanną aktualizację informacji generuje zapotrzebowanie na dalsze informacje. Powoduje to z jednej strony nową sytuację w działaniach osoby odpowiedzialnej za komunikowanie, która może dostarczać wciąż aktual-



nych treści przez witrynę swojej organizacji, posiadając przy tym całkowitą kontrolę nad jej zawartością merytoryczną. Z drugiej zaś strony informacja pochodząca z działu informacji lub komunikacji organizacji czy od rzecznika prasowego w prostszy i szybszy sposób może być kolportowana do serwisów obcych, które oczekują jej, chcąc spełnić wymagania internautów. Z Internetem wiąże się także inna ciekawa forma komunikowania, jaką jest marketing wirusowy. Polega on na przygotowaniu niewielkiego pliku – obrazka, animowanej prezentacji, nagrania lub filmiku – który jest następnie przesyłany e-mailem do kolejnych osób lub umieszczany w serwisach społecznościowych. Dobry pomysł może tą metodą przykuć uwagę tysięcy odbiorców przy niewielkich kosztach. Internet staje się coraz ważniejszym kanałem przekazywania informacji. Trzeba jednak pamiętać, że ciągle pozostaje on jednym z wielu. Nie powinno się dopuścić do tego, by jakiś ważny kanał informacji, z którego korzystają odbiorcy danej instytucji, nie został wykorzystany. Mowa tu szczególnie o tradycyjnej formie przekonywania, jaką jest rozmowa twarzą w twarz.

Jeśli komunikacja dotycząca upowszechnienia interesującego nas projektu samorządowego zostanie odpowiednio zaplanowana i zorganizowana, istnieje możliwość uzyskania pozytywnego efektu specyficznej – bo wizerunkowej – „kuli śniegowej”. W przypadku jednak popełnienia poważnych błędów rezultat może być odwrotny. Może powstać coś na kształt „spirali milczenia” czy łańcuchowej reakcji rozkładu, gdzie o porażce czy niepowodzeniu zaczynają informować kolejne media, cytując się nawzajem i potęgując efekt oddziaływania [Goban-Klas, 1999a].

Wśród kanałów, jakimi możemy się posługiwać podczas działań związanych z popularyzacją projektów realizowanych przez władze samorządu powiatowego, szczególną rolę ze względu na zasięg oddziaływania i możliwe do osiągnięcia rezultaty odgrywają działania komunikacyjne realizowane za pośrednictwem mediów, czyli *media relations*. Są one głównym narzędziem PR [Miotk, 2012]. *Media relations* mają dwukierunkową funkcję komunikacyjną. Z jednej strony organizacja informuje dziennikarzy (a za ich pośrednictwem czytelników, widzów i słuchaczy) o działaniach, sukcesach i sprawach jej dotyczących, z drugiej zaś zbiera spostrzeżenia i uwagi od opinii publicznej [Gawroński, 2010].

Grupą, która najczęściej czyta, słucha i ogląda to, co dzieje się w mediach, są sami dziennikarze. Jedne media z upodobaniem cytują inne, jeśli tamte nie są bezpośrednią konkurencją. Telewizja podejmuje tematy wyszukane przez gazety. Gazety komentują to, co pokazała telewizja. Siła oddziaływania mediów jest zwielokrotniona zarówno przez wzajemne cytowanie się poszczególnych środków masowego przekazu, jak i przez wersje internetowe każdego z nich, przez co na przykład gazetę z najmniejszej miejscowości można czytać w dowolnym miejscu na świecie [Gajdka, 2010]. Na określenie takich właśnie mediów powstało nawet specjalne określenie: „media globalne”, czyli globalne w zasięgu i dostępności, lokalne – w funkcjach i treściach [Goban-Klas, 2002].

Często pojawiają się głosy osób zdegustowanych widocznym w mediach faktem, że negatywne informacje budzą większe zainteresowanie niż pozytywne. Wiele badań wskazuje także na to, że media najchętniej pokazują samorządy

w sposób nieprzychylny lub drugoplanowy. Do tych spraw bywają oddelegowywani młodzi dziennikarze, często stażyści, co dodatkowo marginalizuje znaczenie informacji lokalnych. W skrajnych przypadkach media przyjmują na siebie rolę wręcz kontrolera samorządów, nie rozumiejąc idei samorządności i nie propagując jej pozytywnych aspektów [Gajdka, 2010]. Nie zmienia to jednak faktu, że uwagę opinii zawsze przyciągają wszelkiego rodzaju sensacje. Media żyją z sensacji, ponieważ ludzie od wieków domagają się takich właśnie informacji [Zawała, 2010].

Powinnością dziennikarzy jest relacjonowanie faktów, a wystrzeganie się ocen. W rzeczywistości jednak osobisty stosunek do danej sprawy zawsze w jakiś sposób się ujawnia – czy to w doborze słownictwa, czy w przytoczonych cytatach, czy w długości relacji. W rezultacie każdy przekaz medialny ma dwie warstwy – informację i opinię [Sikora, 2002].

Biorąc pod uwagę ryzyko zainteresowania się mediów akurat pewnymi negatywnymi aspektami, dotyczącymi planowanych bądź realizowanych projektów samorządowych, można przyjąć stanowisko, że brak prasy oznacza jednak złą prasę [Kasińska-Metryka, Miernik, 2010].

W działaniach *media relations* należy starać się docierać do wszystkich mediów funkcjonujących na danym obszarze, także tych niezależnych. A w sytuacji, kiedy lokalnych mediów jest niewiele lub ich działalność jest realizowana na małą skalę, warto rozważyć uruchomienie własnych.

## Podsumowanie

Aby uświadomić i zaktywizować do odpowiedniego działania jak największą liczbę obywateli, organy samorządowe powinny same zabiegać o popularyzację swoich działań. Brak przepływu informacji do społeczeństwa i bieżącego informowania o wszelkich planach, projektach i ich skutkach powoduje nie tylko nieufność, ale również podejrzliwość, stronniczość, interesowność i nieetyczne postępowanie administracji [Kudrycka, 1995].

Nałożenie takich zobowiązań na organy administracji samorządowej wyzwała potrzebę stworzenia całego systemu polityki informacyjnej. Powinna ona opierać się na idei rozpowszechniania wiedzy i znajdować swoje odzwierciedlenie w konsekwentnie wprowadzanej kulturze organizacyjnej urzędu. Warto pamiętać, że polityka informacyjna to nie tylko udzielanie odpowiedzi na pytania mieszkańców i dziennikarzy, ale także dbałość o to, aby informacje pozytywne stały się dla odbiorców atrakcyjne. Już w tym momencie okazuje się, że obowiązek udostępniania informacji rodzi specyficzne warunki współpracy z dziennikarzami oraz potrzebę tworzenia systemów informacji.

## Literatura

- Adamus-Matuszyńska A. (2010), *Rzecznik i wizerunek organizacji* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.
- Black S. (2001), *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Fisher F. (1995), *Kierowanie zmianami*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
- Flis J. (2007), *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gajdka K. (2010), *Rzecznicy prasowi jednostek samorządu terytorialnego. Urzędnicy czy piarowcy?* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.
- Gawroński S. (2010), *Sami o sobie – dziennikarze i rzecznicy prasowi o etyce wzajemnych relacji* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.
- Goban-Klas T. (1999a), *Media i komunikowanie masowe*, PWN, Warszawa.
- Goban-Klas T. (1999b), *Public relations, czyli promocja reputacji*, Rzeczpospolita Businessman Book, Warszawa.
- Goban-Klas T. (2002), *Globalizacja jako remedium na lokalizację* [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, UMCS, Lublin.
- Habermas J. (1999), *Teoria działania komunikacyjnego*, PWN, Warszawa.
- Hernson P.S. (2004), *Congressional Elections: Campaigning at Home and in Washington*, CQ Press, Washington.
- Hillier J. (1995), *Discursive Democracy in Action* [w:] R. Domański, T. Marszał (red.), *Planning and Socio-Economic Development*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Jaśniok M. (2010), *Rzecznik prasowy organu samorządu terytorialnego – w drodze od propagandy do marketingu politycznego* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.
- Kasińska-Metryka A., Miernik R. (2010), *Rzecz o rzeczniku niezwykłym. Teoria i praktyka pracy rzecznika prasowego policji. Analiza na przykładzie KWP w Kielcach* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.
- Kowalczyk R. (2002), *Prasa lokalna w systemie komunikowania społecznego*, Instytut Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Kudrycka B. (1995), *Dylematy urzędników administracji publicznej*, Temida 2, Białystok.
- Matosek M. (2009), *Wykorzystanie mediów elektronicznych w pracy rzecznika prasowego* [w:] T. Kanash (red.), *Spoleczno-kulturowe oddziaływanie mediów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Nauk Społecznych, Mińsk Mazowiecki.
- Miotk A. (2012), *Badania w public relations*, Difin, Warszawa.
- Mlicki M.M. (1992), *Konflikty społeczne. Pułapki i dylematy działań zbiorowych*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Pietrzak H., Hałaj J.B. (2003), *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Sikora R. (2002), *Public relations w gminie* [w:] B. Ociepka (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Trocki M. (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Widera Z. (2010), *Public relations w samorządzie terytorialnym* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.

Zawała K. (2010), *Sędziowie a dziennikarze* [w:] K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, Wydawnictwo Naukowe Unikat-2, Katowice.

