

# Martyna Zarzycka

---

## Rola komunikacji w kształtowaniu wizerunku organizacji publicznej

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2(14), 139-148

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Martyna Zarzycka  
m.zarzycka@aon.edu.pl

## **ROLA KOMUNIKACJI W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU ORGANIZACJI PUBLICZNEJ**

Organizacje publiczne nie są w stanie funkcjonować w demokratycznym państwie bez akceptacji społeczeństwa. Nie wystarczy sprawność oraz skuteczność działania tych instytucji. Należy wykształcić w świadomości ludzi potrzebę słuszności ich istnienia. W dzisiejszych czasach istnieje wiele narzędzi, środków oraz metod, które mogą pomóc w kształtowaniu wizerunku organizacji publicznych. Jednym z nich jest właściwa komunikacja organizacji z otoczeniem.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie roli, jaką odgrywa komunikacja w kształtowaniu wizerunku organizacji publicznej.

Cel ten daje podstawę do sformułowania głównego problemu badawczego, który ma postać pytania: jaką rolę odgrywa komunikacja w kształtowaniu wizerunku organizacji publicznej?

Szukając rozwiązania tak postawionego problemu badawczego, należy przybliżyć znaczenie podstawowych pojęć, które źle rozumiane mogą w negatywny sposób wpłynąć na odbiór niniejszych treści. Podjęty temat artykułu stanowi połączenie trzech terminów znaczeniowych:

- komunikacja,
- wizerunek organizacji,
- organizacja publiczna.

Pojęcie *komunikacji* jest różnie definiowane. Brak jednolitej, powszechnie używanej definicji, może powodować nieścisłości i niezgodności. Pojęcie *komunikacja* jest interdyscyplinarne. Zajmują się nią takie dyscypliny, jak: psychologia, pedagogika, filozofia, socjologia, prawo czy informatyka. Komunikowanie jest zatem pojęciem wieloznacznym i dość rozległym.

Pojęcie *komunikowanie* wywodzi się z łacińskiego słowa, *communico* oznaczającego *naradzanie się*.

K. Wódcz i J. Wódcz definiują komunikowanie jako *intencjonalną wymianę werbalnych i niewerbalnych znaków (symboli), podejmowaną dla poprawy współdziałania lub dzielenia znaczeń między partnerami. Przez dzielenie znaczeń rozumie się wytwarzanie zgodnej interpretacji elementów kultury społecznej. Istotą aktów komunikacyjnych jest więc intencjonalność zachowania – intencja przesłania pewnego przekazu zakodowanego w system znaków umownych, symboli o skonwencjonalizowanym*

znaczeniu, ale i w dużym stopniu niedookreślonych, wymagających kontekstowej redefinicji w konkretnych sytuacjach międzyludzkich<sup>1</sup>.

Analiza literatury wskazuje, że komunikacja to:

- przekazywanie informacji o bardzo rozległym znaczeniu;
- proces, dzięki któremu rozumiemy innych i sami staramy się być zrozumiani;
- wszystkie media, dzięki którym ludzie oddziałują na siebie;
- proces, który łączy nieciągłe części naszego żyjącego otoczenia;
- środek, przez który są wyrażane normy grupowe, sprawowana kontrola społeczna, przydzielane role, osiągnięta koordynacja wysiłków, ujawnione oczekiwania i przenoszony proces społeczny<sup>2</sup>.

Definiując pojęcie *komunikowanie*, zwraca się uwagę na to, że jest ono rodzajem kontaktu między co najmniej dwoma osobami, w którym jedna z nich – nadawca – stara się przekazać drugiej – odbiorcy – pewne treści poznawcze odnoszące się do własnych stanów psychicznych (nadawcy) lub rzeczywistości zewnętrznej, czyli stanów psychicznych innych osób (odbiorców). W tym celu kształtuje w odpowiedni sposób swoje zachowania oraz wykorzystuje specjalnie do tego przystosowane narzędzia, tj. środki komunikacyjne<sup>3</sup>.

Komunikacja to złożony proces, który oprócz funkcji informacyjnej, związanej z przekazywaniem i odbieraniem informacji może pełnić funkcję:

- instruującą, określającą zadanie do wykonania, adresata wiadomości oraz formę przekazu;
- kontrolną, podkreślającą kompetencje nadawcy;
- perswazyjną, związaną z wywieraniem wpływu na odbiorcę;
- motywacyjną, zachęcającą;
- regulacyjną, podkreślającą odczucia i napięcia emocjonalne;
- integrującą, określającą właściwe kanały komunikacyjne<sup>4</sup>.

Opisane powyżej funkcje komunikacji pokazują na jak wiele obszarów może ona wpływać. Wykorzystując możliwości, jakie daje komunikacja, można poprawić skuteczność oraz sprawność działań jednostki czy instytucji.

Komunikacja, wbrew pozorom, to złożony i dość skomplikowany proces, który wymaga nieustannej kontroli, odnoszącej się do treści i sposobu przekazu, a także reakcji odbiorcy na dany komunikat.

---

<sup>1</sup> K. Wódz, J. Wódz, *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2003, s. 7.

<sup>2</sup> W. Trzcińska, I. Wiciak, *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, WSP, Szczepiwo, 2011, s. 9.

<sup>3</sup> H. Mrozowski, *Między manipulacją a poznaniem. Człowiek w świecie mass mediów*, Warszawa, 1991, s. 10.

<sup>4</sup> S. Frey, *Die Macht des Bildes. Der Einfluß der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik*, Verlag Hans Huber, Bern, 1999, s. 22.

Istotne z punktu widzenia niniejszego artykułu jest pojęcie *organizacja publiczna*, którego często zamiennie używa się z pojęciem *instytucja publiczna* lub *podmiot publiczny*. W literaturze brak precyzyjnej definicji tego pojęcia. Jednak Ustawa z dnia 17 lutego 2007 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne wskazuje, które podmioty można określać mianem publicznych. Są to mianowicie: organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy, jednostki organizacyjne prokuratury, a także jednostki samorządu terytorialnego i ich organy, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, fundusze celowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, ZUS, KRUS, NFZ, państwowe lub samorządowe osoby prawne<sup>5</sup>. Organizacje publiczne działają w sferze spraw publicznych, regulowanej przez normy prawa publicznego, którego zadaniem jest ochrona interesu publicznego.

Mianem *podmiotu publicznego* określa się również jednostki, którym podmiot publiczny zlecił wykonanie zadania publicznego. Ustawa zwraca również uwagę na fakt, iż pojęcia *podmiot publiczny* nie stosuje się do przedsiębiorstw państwowych, państwowych szkół wyższych i państwowych wyższych szkół zawodowych, Polskiej Akademii Nauk i tworzonych przez nią jednostek organizacyjnych, służb specjalnych, Kancelarii Sejmu, Kancelarii Senatu, Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Rzecznika Praw Obywatelskich, Trybunału Konstytucyjnego, Sądu Najwyższego, sądów administracyjnych, Najwyższej Izby Kontroli, Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, Krajowego Biura Wyborczego, Instytutu Pamięci Narodowej, Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu oraz Narodowego Banku Polskiego<sup>6</sup>.

Ze względu na treść niniejszego artykułu na uwagę zasługuje również pojęcie *wizerunek*, które *Słownik języka polskiego* definiuje jako: *sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana*<sup>7</sup>. *Wizerunek organizacji* jest więc odzwierciedleniem w świadomości odbiorców (klientów) tego, co określa się mianem tożsamości firmy, czyli celów, treści i form działania, które chce przekazać i utrwalić w otoczeniu<sup>8</sup>. *Wizerunek organizacji* jest elementem subiektywnym i może zależeć od kilku czynników, takich jak:

- misja i strategia organizacji;
- postawa i stosunek członków organizacji do otoczenia;
- aspekty wizualne wyróżniające daną organizację.

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz. U. z 2005 r., nr 64, poz. 565.

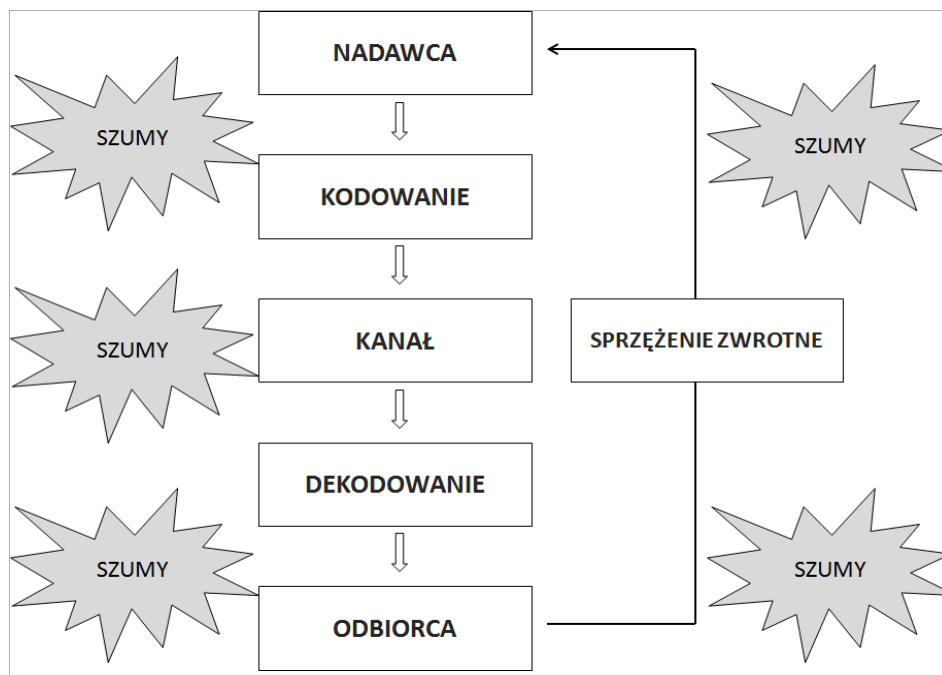
<sup>6</sup> W. Wytrzązek, *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych. Kompendium wiedzy administratywisty*, KUL, Lublin, 2008, s. 316.

<sup>7</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/wizerunek;2579940.html> [dostęp: 12.05.2015].

<sup>8</sup> J. Altkorn, *Wizerunek firmy jako marka*, *Marketing w praktyce*, nr 4/96.

Każdy z tych elementów ma kluczowy wpływ na postrzeganie organizacji przez społeczeństwo, dlatego umiejętne zarządzanie może skutecznie wpłynąć na wizerunek danej organizacji. Niezbędna w tym przypadku jest wiedza dotycząca komunikacji, jej elementów i zależności między nimi. Proces komunikacji tworzą następujące elementy:

- nadawca, czyli osoba lub grupa będąca twórcą wiadomości, decydująca o treści i formie przekazu;
- odbiorca, czyli osoba, bądź grupa ludzi, stanowiąca audytorium dla nadawcy;
- kanał – środek przekazu wiadomości;
- kodowanie, przekładanie myśli na słowa i przekazywanie ich poprzez kanał do odbiorcy;
- dekodowanie, przypisywanie wiadomościom danego znaczenia;
- szумы określone jako zakłócenia pochodzące ze środowiska, które często odwracają uwagę od komunikatu; szумы mogą przybierać różnego rodzaju formy, mogą pojawiać się jako konkurencyjne dźwięki albo jako rozproszenia związane z warunkami atmosferycznymi, itp.;
- sprzężenie zwrotne to informacja zwrotna, którą powinien przesłać odbiorca nadawcy w celu potwierdzenia, że informacja dotarła i w jaki sposób została odebrana bądź zrozumiana.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1. Proces komunikacji interpersonalnej**

W literaturze można znaleźć wiele modeli procesu komunikowania się, które są przedstawiane w różny sposób w zależności od wizji autora. Każdy z tych modeli zawiera te same elementy, charakterystyczne dla procesu komunikowania się. Rys. 1 przedstawia przykładowy schemat procesu komunikacji.

Każdy z przedstawionych elementów odgrywa znaczącą rolę w procesie komunikowania. By organizacje skutecznie porozumiewały się z otoczeniem, powinny poznać i zrozumieć działanie każdego z nich.

Organizacje publiczne działają w konkretnych otoczeniach, środowiskach i wykonują konkretne zadania. Jest to sfera publiczna – sfera działania prawa publicznego (łac. *ius publicum*), której zadaniem jest ochrona interesu publicznego. Sfera publiczna, czyli sfera spraw publicznych, pozwala określić wzajemne relacje między społeczeństwem obywatelskim a administracją publiczną<sup>9</sup>.

W odniesieniu do organizacji można wyróżnić dwa rodzaje otoczenia – wewnętrzne i zewnętrzne. Otoczenie wewnętrzne organizacji to wszystkie te elementy, które tworzą organizację, takie jak: pracownicy, zarząd czy kultura danej organizacji. Natomiast otoczenie zewnętrzne (znajdujące się poza organizacją) dzieli się na dwie sfery: otoczenie ogólne tworzone przez bliżej niesprecyzowane siły i wymiary, wśród których działa organizacja, oraz otoczenie celowe inaczej zwane zadaniowym<sup>10</sup>.

Otoczenie ogólne wpływa na organizację przez działanie pięciu specyficznych wymiarów: międzynarodowego, ekonomicznego, technicznego, socjokulturowego, prawno-politycznego.

Otoczenie celowe, zwane również zadaniowym, tworzą podmioty bezpośrednio wpływające na organizację, na które wpływa również sama organizacja. Są to zazwyczaj klienci, dostawcy, konkurenci, regulatorzy.

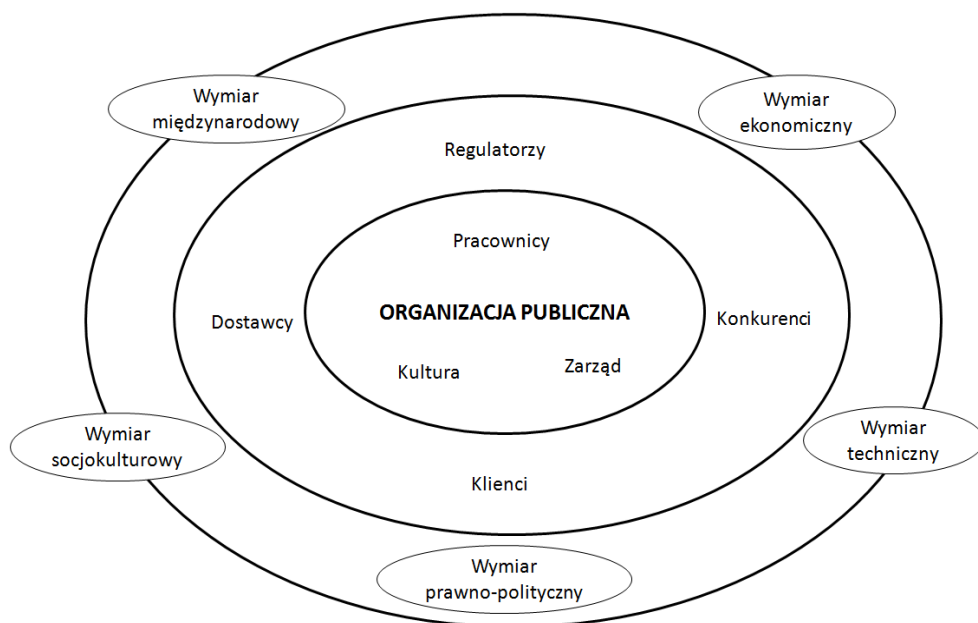
Na rys. 2 przedstawiono schemat otoczenia organizacji.

Organizacja publiczna, chcąc kształtować swój pozytywny wizerunek w otoczeniu, powinna w sprawny i skuteczny sposób komunikować się ze społeczeństwem. Podstawą tego jest przekazywanie informacji dobrej jakości, to znaczy takich, które są dokładne, aktualne, prawdziwe i sformułowane w zrozumiałym dla odbiorcy sposób, a ich forma nie jest obraźliwa. W tym celu należy dokładnie planować i analizować komunikaty, które mają być nadawane. Istotne jest śledzenie reakcji odbiorców, którzy często wysyłają informację zwrotną, co do zrozumiałości wiadomości lub proszą o dodatkowe informacje bądź wyjaśnienie.

---

<sup>9</sup> J. Niczyporuk, *Sfera publiczna*, [w:] J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Kolonia Ltd, Wrocław, 2009, s. 119.

<sup>10</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 2001, s. 79.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 2. Otoczenie organizacji**

Kluczowe w relacji instytucja publiczna – społeczeństwo jest zaufanie. Ciężko bowiem wyobrazić sobie sytuację, kiedy to w demokratycznym państwie jego obywatele nie ufają organizacjom publicznym i nie powierzają im swoich spraw.

Należy pamiętać o tym, by nieustannie kontrolować efektywność prowadzonych przez organizację działań m.in. przez zwracanie uwagi na komunikaty wysyłane przez odbiorców (patrz: rys. 1. *sprzężenie zwrotne*). Kształtowanie wizerunku to nie tylko działania kreujące, ale również monitorowanie i korygowanie tych działań. Otoczenie jest dynamiczne i ciągle się zmienia, dlatego też i działania organizacji powinny być modyfikowane i dostosowywane do wymogów stawianych przez obywateli.

W Polsce pojęciem stosunkowo nowym jest termin *public relations*, który w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza *kontakty, relacje z ogółem*. W. Trzcińska sugeruje, by: *public relations traktować jako funkcję zarządzania, która ocenia nastawienie społeczne, ustala kierunki działania i sposób działania osoby fizycznej lub prawnej zgodnie z interesem społecznym oraz realizuje program działań celem uzyskania społecznego zrozumienia i akceptacji*<sup>11</sup>. Zatem *public relations* to nic innego jak budowanie, kreowanie wizerunku organizacji w otoczeniu.

<sup>11</sup> W. Trzcińska, I. Wiciak, *Skuteczne komunikowanie...*, s. 82.

W tworzeniu wizerunku organizacji biorą udział wszyscy jej pracownicy. Odpowiednia komunikacja jest podstawą public relations. Należy również pamiętać, że brak wysyłania komunikatów to też komunikacja, która jest pewnego rodzaju informacją dla odbiorcy.

P. Watzlawick pokazuje, jak wielką rolę odgrywa komunikacja, pisząc: *jakkolwiek by się nie próbowało, nie można się nie komunikować. Postępowanie czynne czy też bierność, słowa czy też milczenie, wszystko to ma charakter informacyjny*<sup>12</sup>.

Narzędzia public relations, które można wykorzystać w kształtowaniu wizerunku organizacji to:

- współpraca z mediami tradycyjnymi, czyli wiadomości przekazywane przez telewizję, radio, prasę;
- własna działalność wydawnicza w formie informatorów, broszur, folderów, kalendarzy, biuletynów, czasopism;
- e-public relations, czyli narzędzie wykorzystujące Internet (strony internetowe, blogi, konkursy, marketing wirusowy, pozycjonowanie stron);
- elementy materialne firmy, takie jak: logo, wygląd budynków, pomieszczeń, wygląd pracowników;
- kontakty bezpośrednie z interesariuszami (w tym lobbying);
- organizowanie przedsięwzięć promocyjnych, takich jak: imprezy, pikniki, wystawy, dni otwarte.

Wykorzystywanie wszystkich wymienionych narzędzi public relations to nic innego jak komunikowanie się instytucji ze społeczeństwem. Każdy element to komunikat nadawcy do odbiorcy.

Aby komunikat ten był skuteczny i spełniał swoją rolę, A. Wiszniewski sugeruje, by odpowiedzieć sobie na następujące pytania: Kim jesteśmy? Kim będą nasi odbiorcy? Jaki cel chcemy osiągnąć? Kiedy odbiorcy mają otrzymać informację? Dopiero znając odpowiedzi na powyższe pytania, można zaplanować to, co chce się przekazać oraz w jaki sposób<sup>13</sup>. Ponadto podczas komunikacji organizacji z otoczeniem należy zwrócić uwagę, by:

- informacjami zarządzały osoby odpowiedzialne, tak aby ograniczać występowanie zakłóceń, które mogą zniekształcić przekazywany komunikat i zmienić wizerunek organizacji;
- dążyć do minimalizowania luki informacyjnej;
- umiejętnie dobierać instrumenty komunikacji;
- tworzyć szybkie drogi komunikacyjne, dzięki którym czas dotarcia z komunikatem do odbiorcy będzie możliwie najkrótszy; wybór odpowied-

---

<sup>12</sup> P. Watzlawick, *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Verlag Hans Huber, Bern, 1990, s. 50.

<sup>13</sup> A. Wiszniewski, *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, PWN, Warszawa-Wrocław, 1994, s. 25-35.



niego kanału przesyłu informacji ma kluczowy wpływ na skuteczność komunikacji, a co za tym idzie na kształt wizerunku organizacji;

- analizować sprzężenia zwrotne między nadawcą a odbiorcą i wyciągać z nich wnioski.

Analiza literatury oraz własne spostrzeżenia pozwalają na wypracowanie listy kilku priorytetowych zadań związanych z komunikowaniem organizacji publicznych z otoczeniem, które mogą pozytywnie wpłynąć na ich wizerunek.

Pierwszym z postulatów jest stworzenie spójnych oraz sprawnych systemów przesyłania informacji, ponieważ często przekazuje się błędne, nieaktualne lub niekompletne informacje lub wybiera zły kanał przekazu. Skutkuje to tym, że informacje są bezużyteczne lub docierają do zbyt małego grona odbiorców.

Kolejnym czynnikiem, który może wpłynąć na poprawę komunikacji z otoczeniem, jest stworzenie profesjonalnych, zgodnych ze standardami stron internetowych, które będą pozwalały na uzyskanie potrzebnych informacji i jednocześnie będą spójne, przejrzyste, dostępne oraz sprawnie działające. Narzędzia internetowe mogą również zostać wykorzystane do załatwiania niektórych spraw drogą elektroniczną, co niewątpliwie usprawni proces komunikacji.

Kolejny postulat to poprawa relacji instytucji publicznych z mediami, ponieważ jak pokazuje doświadczenie, wiele organizacji nie radzi sobie w kontaktach z mediami. Urzędnicy często nie zdają sobie sprawy, jaką siłę stanowią media w Polsce. Instytucje rzadko przekazują informacje na temat swoich działań i nie prowadzą działań promocyjnych.

Analiza literatury i własne obserwacje pozwalają również na sporządzenie listy błędów popełnianych w obszarach budowania wizerunku instytucji publicznych. Do najczęstszych z nich należą:

- brak komunikacji z mediami, brak kontaktu z dziennikarzami, którzy postrzegani są zazwyczaj jako wrogowie;

- podejmowanie działań kreowania wizerunku dopiero po kryzysie, wykorzystywanie służb prasowych jedynie do obrony instytucji i tłumaczenia powodów popełnionych błędów, złych decyzji i działań;

- brak informacji dla obywateli o działalności instytucji oraz zachęty do współpracy;

- prowadzenie public relations zazwyczaj w nieudolny i chaotyczny sposób, bez odpowiedniego przygotowania;

- traktowanie obywateli instrumentalnie i obco.

Poprawa działań według przedstawionych zaleceń oraz unikanie błędów w kształtowaniu wizerunku mogą w pozytywny sposób wpłynąć na postrzeganie instytucji publicznych przez społeczeństwo. Dzisiejsze dynamiczne otoczenie wymusza zmiany w obszarze kreowania wizerunku organizacji publicznej. Jeśli instytucje chcą spełniać właściwie swoją rolę

i działać w interesie społeczeństwa, muszą wciąż modyfikować własne działania przez analizowanie i wprowadzanie usprawnień w obszarze komunikowania się.

## **Bibliografia**

1. Altkorn J., *Wizerunek firmy jako marka*, Marketing w praktyce, nr 4/96.
2. Frey S., *Die Macht des Bildes. Der Einfluß der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik*, Verlag Hans Huber, Bern, 1999.
3. Mrozowski H., *Między manipulacją a poznaniem. Człowiek w świecie mass mediów*, Warszawa, 1991.
4. Niczyporuk J., *Sfera publiczna*, [w:] J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Kolonia Ltd, Wrocław, 2009.
5. *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/wizerunek;2579940.html>.
6. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 2001.
7. Trzcńska W., Wiciak I., *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, WSP, Szczytno, 2011.
8. *Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne*, Dz. U. z 2005 r., nr 64, poz. 565.
9. Watzlawick P., *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Verlag Hans Huber, Bern, 1990.
10. Wiszniewski A., *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, PWN, Warszawa-Wrocław, 1994.
11. Wódz K., Wódz J., *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2003.
12. Wytrążek W., *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych. Kompendium wiedzy administratywisty*, KUL, Lublin, 2008.

## **THE ROLE OF COMMUNICATION IN SHAPING PUBLIC ORGANIZATION'S IMAGE**

*Abstract:* The article features the role of communication in shaping the image of a public organization. Each organization's key to success is the satisfaction of groups in its environment. An organization's efficient system of communication with the society is the basis of an effective operation. All signals given to the environment make up a complex image of a public institution. Therefore, messages (announcements) sent should be planned and predicted as well as possible. Errors in communication may ruin the

organization's image, which consequently may lead to the distrust of the society.

Public organizations should primarily focus their attention on the content and method of conveying information to the environment and also how the recipient will respond to a given message. Only such an approach may ensure its appropriate and favourable perception by the society.