

OPINIE I KOMENTARZE FRDL

OPINIA nr 2/2023

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W GMINIE

dr hab. Robert Geisler, prof. UO

Wstęp

Zarządzanie relacjami z interesariuszami stało się jednym z kluczowych zagadnień w zarządzaniu, w tym w zarządzaniu publicznym. Nie jest to tylko i wyłącznie moda czy nowy trend, ale realnie istniejąca konieczność i wymóg dla zarządzających urzędami oraz gminami. Uprawnione jest bowiem stwierdzenie, że sukces w podejmowaniu decyzji władz, osiągnięcie zamierzonych efektów nie może się oprzeć bez (współ)udziału różnych interesariuszy, czyli grup społecznych będących częścią zbiorowości terytorialnej. Wcześniej dominujące w dyskursie publicznym pojęcia demokracji, demokracji bezpośredniej, partycypacji społecznej, czy słowa-klucza społeczeństwa obywatelskiego, zostały zastąpione nieco technokratycznym pojęciem interesariusze oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami.

Kim zatem są interesariusze? Jaką odgrywają rolę w zarządzaniu publicznym? Jaki jest ich wpływ na podejmowane decyzje i wreszcie, w jakim celu mówi się o zarządzaniu relacjami, czy w ogóle o relacjach – to kluczowe zagadnienia, na które w niniejszym tekście pojawi się odpowiedź. Celem opracowania będzie przyjrzenie się procesowi zarządzania relacjami z interesariuszami w gminie, w aspekcie teoretycznym, z uwzględnieniem mechanizmów praktycznych, czyli konkretnych zadań, jakie należałoby podjąć, by tego rodzaju proces zarządzania zrealizować w konkretnym obszarze.

Interesariusze

Na wstępie należy zdefiniować pojęcie interesariuszy i zarządzania relacjami z nimi. Jeden z twórców koncepcji interesariuszy R.E. Freeman zdefiniował ich jako osoby, grupy czy organizacje, które mają wpływ na projekt, lub na których projekt ma wpływ[1].

Oznacza to, że w przypadku gminy interesariuszami będą te podmioty (partnerzy społeczni, aktorzy, organizacje, ruchy społeczne), na które oddziałują władze samorządowe i które same poprzez swoje działania oddziałują na te władze. **Interesariusze to inaczej te podmioty, bez których gmina nie mogłaby istnieć, czyli grupy mieszkańców, bardziej lub mniej zorganizowane, lokalne ruchy społeczne, lokalni przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, związki religijne, instytucje samorządowe, media lokalne, być może turyści, (potencjalni) migranci, potencjalni inwestorzy, administracja samorządowa i rządowa wyższego szczebla.**

R.K. Wysocki definiuje ich jako grupę osób mających określony interes w realizacji projektu czy organizacji[2]. W przypadku gminy będą to te osoby czy grupy, które posiadają i artykułują swoje potrzeby dotyczące zagospodarowania przestrzennego, instytucji edukacyjnych, kulturalnych czy sportowych. Kluczową staje się w tym przypadku kategoria **interesu**, której nie należy rozumieć w negatywnie, jako *bycia interesownym*. Kategoria ta pochodzi z języka angielskiego – interest to zainteresowanie, wykazywanie zainteresowania czymś, co jest dla kogoś istotne. Zatem dla mieszkańców są to kwestie związane z zamieszkaniem, dla przedsiębiorców kwestie związane z realizacją przedsięwzięcia biznesowego, dla młodzieży formy spędzania czasu wolnego, a dla seniorów ochrona zdrowia i formy spędzania czasu. Przykładów można by mnożyć w zależności od poszczególnych grup. Jednoznacznie należy stwierdzić, że są to grupy społeczne zainteresowane jakimś konkretnym projektem, celem bądź realizacją swoich potrzeb. W tym miejscu kategoria interesariuszy łączy się z pojęciem społeczeństwa obywatelskiego – różnego rodzaju grup i podmiotów, którzy dążą do zaspokojenia swoich potrzeb, czy zrealizowania celów[3]. Pojęcie społeczeństwa obywatelskiego stanowi jedynie kategorię deskryptywną, czyli jego analizy dotyczą opisu i diagnozy jego stanu istnienia, a teoria interesariuszy znajduje się w obszarze zarządzania, czyli działalności praktycznej. Stąd warto podkreślić **wymiar pragmatyczny wiedzy przedstawianej w niniejszym opracowaniu.**

W kwestiach definicyjnych warto jeszcze poruszyć zagadnienie **wpływu**. Otóż nie oznacza ono związku przyczynowo-skutkowego występującego w naukach przyrodniczych, ale szeroko rozumiane oddziaływanie, które przejawiać się może w opiniach, reakcjach, ocenach, rekomendacjach, poleceniach. Na poziomie gminy ważna jest odpowiedź na pytania: jaka jest reakcja mieszkańców na decyzje dotyczące budowy obwodnicy terytorium gminy? Jaka jest ocena budowy skate-parku dokonana przez młodzież czy nawet seniorów? Jakie są opinie na temat władz samorządowych pod koniec ich kadencji? Przykładowe odpowiedzi na powyższe pytania wskazywać będą na zakres wpływu wśród interesariuszy gminy.

[1] Por. Freeman R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, por. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007). *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London.

[2] Por. R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne* – wydanie 6, Wydawnictwo HELION, 2013, s. 319-325.

[3] Por. *Ani księżę, ani kupiec: obywatel*. Wybór tekstów i wstęp Jerzy Szacki, Znak, Kraków 1997.

Omawiając konkretnie poszczególnych interesariuszy gminy warto przytoczyć ich podział na dwie grupy, który występuje w teorii organizacji. Są to: interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni oraz podstawowi i drugorzędni. Pierwsza typologia w przypadku gminy będzie odnosiła się do terytorium, a interesariuszami wewnętrznymi będą wszyscy zamieszkujący bądź zlokalizowani na terytorium gminy. Interesariusze zewnętrzni to wszystkie podmioty spoza gminy, które jednak mają z nią kontakt, oddziałują na nią, bądź sami temu oddziaływaniu ulegają, jak migranci, turyści, potencjalni inwestorzy, władze samorządowe innych gmin, administracja rządowa, czy media regionalne. Druga typologia obejmująca interesariuszy podstawowych i drugorzędnych odnosi się do ich roli w organizacji czy projekcie. W przypadku gminy warto określić oraz zidentyfikować interesariuszy kluczowych, jak mieszkańcy czy lokalni przedsiębiorcy i inne ważne grupy w procesie realizacji lokalnych polityk publicznych. Interesariusze drugorzędni to wszystkie te grupy, które są istotne dla zarządzania w gminie, niemniej jednak ich rola nie jest kluczowa. Mogą to być, na przykład, grupy młodzieży przyjeżdżające do gminy z wizytą z miast partnerskich, które są ważne z punktu widzenia promocji gminy i dobrego PR; być może w przyszłości będą inwestorami bądź turystami, ale z punktu widzenia bieżącej polityki nie odgrywają kluczowej roli.

Zarządzanie relacjami

Czym jest zarządzanie relacjami? Pojęcie **relacji** odnosi się do kapitału relacyjnego i kapitału społecznego. Relacja to dosłownie opowieść naocznego świadka o przebiegu zdarzenia. Kapitał relacyjny to zbiór relacji podmiotu z różnymi interesariuszami, przy czym każdy z poszczególnych aktorów dostrzega inaczej tę relację, w inny sposób ją definiuje i traktuje. Postrzega ją przez pryzmat swoich subiektywnych celów, potrzeb czy pragnień. W naszym przypadku będzie to zbiór relacji urzędu gminy z różnymi grupami, ruchami społecznymi czy organizacjami z gminy i spoza niej, ale mającymi wpływ na jej kształt, politykę i funkcjonowanie. Definiuje się je również jako wartości tworzone przez ludzi w ramach relacji mających miejsce w obrębie prowadzonej działalności[4]. Podsumowując, relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej współpracy, typowej dla podobnych pod względem kulturowym osób i instytucji[5].

Kapitał społeczny to z kolei zasób organizacji czy społeczności, który oparty jest na zaufaniu, sieciach wzajemności i współpracy pomiędzy różnego rodzaju aktorami. Innymi słowy to sieć relacji, w jakie wchodzi poszczególne podmioty[6]. Na poziomie gminy relacje to wszystkie interakcje, w jakie wchodzi władze wykonawcze, radni czy urzędnicy. Każda czy każdy z radnych pełni równocześnie rolę sąsiada w swojej dzielnicy, pracownika/przedsiębiorcy, bądź członka organizacji pozarządowej. W każdej z powyższych ról wchodzi w interakcje z innymi mieszkańcami, a będąc aktywnym w mediach społecznościowych rozmawia, występuje argumentów czy podejmuje decyzje z jeszcze innym gronem odbiorców. Budowana jest wówczas sieć relacji dotyczących wymiany wiedzy, opinii, przekonań, kreowania grup wyznających podobne zasady.

[4] R. Capello, A. Faggian, *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, "Regional Studies" 2005, Vol. 39, No. 1.

[5] Por. M. Cisek, *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, por. także W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

[6] Por. N. Lin, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2001, por. R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995., por także M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Zarządzanie relacjami jest kolejnym ważnym zagadnieniem omawianym w niniejszym tekście. Dlaczego w ogóle jest mowa o zarządzaniu relacjami? Jest ono istotne, bo przynosi korzyści dla wielu zainteresowanych, począwszy od tych związanych z podejmowaniem decyzji i akceptacją ich przez szersze grono interesariuszy, a kończąc na pozytywnym klimacie, czy dobrej atmosferze w gminie.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami to zbiór relacji z interesariuszami organizacji/gminy. To zespół korzyści materialnych i niematerialnych o charakterze ilościowym i jakościowym, związany z przystąpieniem do układu sieciowego danego aktora będącego beneficjentem sieci. To filozofia działania organizacji, w tym przypadku gminy, nakierowana na różnego rodzaju interesariuszy, a polegająca na traktowaniu ich w sposób podmiotowy i odpowiedzialny. Podmiotowość oznacza, że każda/każdy z aktorów na poziomie lokalnym ma możliwości sprawcze wynikające bezpośrednio z posiadania swoich potrzeb, pragnień, emocji, ale i celów czy zamierzeń. To nic innego jak ważność poczucia każdego z aktorów, polegająca na odejściu od podejścia masowego, na rzecz spersonalizowanego i zindywidualizowanego. Decyduje to o uwzględnieniu odrębności poszczególnych grup społecznych w gminie, takich jak: dzieci i młodzież, seniorzy, mieszkańcy poszczególnych dzielnic, przedsiębiorcy, radni. Każda z tych grup charakteryzuje się odrębnymi potrzebami wynikającymi z fazy życia człowieka, zawodu, miejsca mieszkania i warto na te potrzeby zwracać uwagę. Odpowiedzialność jest również znaczącą wartością dla praktyki zarządzania relacjami z interesariuszami. Polega ona na świadomości własnych wyborów i ich konsekwencji wśród innych ludzi/organizacji. Inna definicja mówi o poczuciu oddziaływania na innych i możliwego wpływu na różnego rodzaju interesariuszy. Koncentruje się na budowie trwałych związków interesariuszy wobec projektu/gminy. W rezultacie mamy do czynienia z lojalnością, przejawiającą się w uczciwym postępowaniu opartym na silnym poczuciu przynależności.

Jak uwzględnia się w literaturze przedmiotu, zarządzanie relacjami z interesariuszami winno mieć charakter systemowy, czyli zostać poddane regułom sztuki zarządzania. Powers i Reagan przedstawili następujące etapy:

- Wybór partnerów
- Definiowanie celów relacji
- Określanie granic relacji
- Tworzenie wartości
- Utrzymanie relacji

W praktyce może to oznaczać następującą sytuację. Jeśli w gminie będzie miała miejsce inwestycja zagranicznego przedsiębiorstwa, to wybór partnerów może oznaczać wskazanie np. na mieszkańców. Celem relacji będzie pozytywna opinia mieszkańców o planowanej inwestycji, a następnie o realizacji tej inwestycji. Określenie granic relacji polegać może na ich sformułowaniu w postaci braku negatywnych opinii wśród mieszkańców na temat wspomnianej inwestycji. Tworzenie wartości to zaproponowanie kilku pozytywnych korzyści z planowanej inwestycji, takich jak stworzenie miejsc pracy dla mieszkańców czy zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania społecznej odpowiedzialności biznesu, polegające na wspieraniu lokalnych organizacji pozarządowych. Utrzymanie relacji to szereg działań opiniotwórczych, polegających na podtrzymywaniu pozytywnej opinii.

Zarządzanie relacjami interesariuszy

Zarządzanie relacjami interesariuszy w gminie staje się jednym z kluczowych zagadnień w zarządzaniu publicznym i jednocześnie wyzwaniem dla władz samorządowych. Winno opierać się na sporządzonej strategii, czyli systematycznym opracowywaniu całego wachlarza czynności względem różnych grup społecznych w gminie.

Model zarządzania relacjami składa się z czterech etapów:

- Planowanie
- Organizowanie
- Motywowanie
- Kontrolowanie

Inny model teoretyczny wskazuje na następujące etapy[7]:

- Identyfikacja
- Analiza i diagnoza
- Skonstruowanie strategii i jej wdrożenie
- Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy
- Kontrolowanie zaangażowaniem interesariuszy

Obie teoretyczne typologie mają cechy wspólne, które należałoby omówić. Po pierwsze jest to **identyfikacja**, czyli analiza, przede wszystkim, potrzeb i oczekiwań interesariuszy, ich wpływu na projekt oraz zaangażowanie tych osób. Oznacza to, że np. w gminie można zidentyfikować różne organizacje pozarządowe, które mają swoje cele. Organizacje te zostały założone przez ludzi i są przez nich zarządzane. I ci ludzie również posiadają swoje cele, potrzeby, zamierzenia czy pragnienia. Na tym etapie ważne jest określenie relacji pomiędzy interesariuszami, określenie stopnia powiązania poszczególnych celów i wspólnych interesów, a w dalszej kolejności, ich zaangażowania w realizację projektu oraz ich potencjalnego wpływu na osiągnięcie rezultatów.

Do korzyści z etapu identyfikacji interesariuszy zalicza się, przede wszystkim, uzyskanie wsparcia dla różnych przedsięwzięć. Ważne jest, by mieszkańcy gminy zaakceptowali np. nowe plany zagospodarowania przestrzennego. Istotne jest, by nowy inwestor cieszył się zadowoleniem różnych grup mieszkańców, np. mieszkańców poszczególnych dzielnic, w których realizowana będzie inwestycja. Nie można zapominać o wsparciu, jakiego potrzebują władze w uzyskaniu absolutorium bądź radni chcący wykonywać swoje obowiązki w kolejnej kadencji. Inną korzyścią jest zwiększenie tzw. *widoczności projektu*, czyli pozytywnego PR gminy, jej przedsięwzięć czy podejmowanych decyzji. Przecież wielu gminom zależy na pozytywnym wizerunku jako miejsca przyjaznego dla mieszkańców, oferującego im wysoki standard warunków czy jakości życia.

Kolejny jest **etap analizy i diagnozy**, w tym analizy grup interesów. Traktowana jest ona jako drugi etap związany z tzw. *mapowaniem interesariuszy* oraz określeniem przewidywalności ich reakcji i działań. Mapa interesariuszy to narzędzie służące do identyfikacji interesariuszy, a następnie ich kategoryzacji. Określa ona zachodzące pomiędzy nimi zależności, relacje i wpływ. Odpowiada na pytania: komu zależy na projektach w gminie, kto może wpłynąć na osiągnięcie sukcesu, jakkolwiek by on nie był definiowany? Którzy interesariusze mają największy wpływ, a którzy najmniejszy, czyli osoby z których grup społecznych są największymi beneficjentami decyzji władz samorządowych, z których grup oddziaływanie na decyzje jest największe, a które z kolei grupy w największym stopniu mają wpływ na zarządzanie w gminie?

W trakcie analizy potrzeb interesariuszy warto odpowiedzieć na następujące pytania dotyczące ich natury działania:

- Jakie są potrzeby poszczególnych interesariuszy?
- Jakiego poziomu współpracy i zaangażowania oczekują interesariusze?
- Jaka jest najefektywniejsza strategia komunikacyjna?
- W jaki sposób można dokładnie określić interesy interesariuszy?

Odpowiedzi na poszczególne pytania w kontekście każdej organizacji/interesariusza w gminie pozwolą na diagnozę ich pobudek i interesów, kierujących podejmowaniem przez podmioty te decyzji, jak również pozwolą na zrozumienie stopnia ich zaangażowania.

[7] Por. T. L. Powers, W. R. Reagan, *Factors influencing successful buyer-seller relationship*, "Journal of Business Research", 2007, Vol. 60, No 2.

Etap analizy jest istotny w celu przygotowania ich mapy.

Mapowanie interesariuszy to wizualne przedstawienie wpływu różnego rodzaju aktorów na gminę. W praktyce jest to identyfikacja, czyli lista interesariuszy i ich kategoryzacja, czyli analiza relacji pomiędzy nimi, odgrywanych przez nich ról, posiadanych interesów, zajmowanych pozycji oraz ich priorytyzacja, czyli uznanie za kluczowych, ważnych i istotnych z punktu widzenia zarządzania gminą. Istotne jest określenie, jakie zachodzą pomiędzy nimi zależności i relacje. Mamy tu do czynienia z analizą dokładnego wpływu. Mapa ułatwia zrozumienie roli i znaczenia poszczególnych interesariuszy w gminie, w szczególności, którzy z nich mają największy wpływ, a którzy najmniejszy, którzy charakteryzują się największym, a którzy najmniejszym zainteresowaniem w pracę na rzecz gminy. Wiedza na ten temat z pewnością ułatwi efektywną komunikację z nimi.

Podczas mapowania ważne jest poznanie interesariuszy z punktu widzenia ich pobudek do działania oraz możliwości zaspokojenia ich poszczególnych potrzeb. Tego rodzaju analizy pozwolą spojrzeć na ich działania w szerszym kontekście, w tym w kontekście całej gminy.

Tworząc mapę interesariuszy, warto odpowiedzieć na następujące pytania:

- Kto ma największy wpływ na projekt?
- Na kogo projekt ma największy wpływ?
- Jakie zasoby, władzę, zainteresowanie, wpływ mają poszczególni interesariusze?
- Jaką rolę pełnią poszczególni interesariusze?
- Który z interesariuszy jest najbardziej zaangażowany emocjonalnie?
- Kto jest najbardziej zaangażowany pod kątem finansowym?
- Co motywuje poszczególnych interesariuszy?
- Kto negatywnie wpływa na projekt?

Mapowanie interesariuszy jest niczym innym jak tylko pogłębioną analizą ich interesów, motywacji, stopnia zaangażowania czy potrzeb. Mając tego rodzaju wiedzę można przejść do kolejnego etapu, jakim jest zarządzanie ich zaangażowaniem.

Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy rozpocząć należy od zaplanowania szerokiego procesu zarządzania. Do tego etapu zaliczyć należy, przede wszystkim, określenie działań pozwalających na zaangażowanie interesariuszy przez określony czas. W przypadku gminy warto go określić czasem sprawowania kadencji. Głównym zamierzeniem staje się wówczas precyzyjne zdefiniowanie poszczególnych celów do zrealizowania. Dlatego też warto stworzyć plan współpracy z poszczególnymi interesariuszami, który winien opierać się na komunikacji z nimi w celu spełnienia ich oczekiwań i zaspokojenia ich potrzeb, pomocy w rozwiązaniu problemów i angażowania ich przez cały okres współpracy. Pozwala on w rezultacie na redukcję możliwego z ich strony oporu i wzrost zaangażowania poszczególnych interesariuszy w różne przedsięwzięcia w gminie.

W wyniku realizacji procesu komunikacji interesariusze lepiej rozumieją cele projektu, korzyści i zagrożenia. W przypadku gminy różne grupy interesariuszy lepiej będą rozumiały poszczególne decyzje rady gminy/rady miasta, wykażą się większym zrozumieniem być może niepopularnych, ale koniecznych decyzji podejmowanych na szczeblu wójta/burmistrza/prezydenta. Przede wszystkim wśród mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów, turystów, młodzieży, seniorów, migrantów nastąpi zwiększenie poczucia świadomości realnych zagrożeń bądź korzyści, zwiększenie stanu wiedzy na temat funkcjonowania samego urzędu. Lepsze zrozumienie przez interesariuszy kluczowych kwestii rozwoju gminy da im poczucie akceptacji i zrozumienia.

Komunikacja zapewniająca ciągłą interakcję z różnymi grupami interesariuszy ma na celu, przede wszystkim, budowanie z nimi długotrwałych relacji. Skutkować będzie to znaczącym poziomem kapitału społecznego. Po wtóre, istotne staje się zbudowanie marki, czyli wizerunku gminy opartego na jej cechach, charakterystycznych i wyrazistych dla różnych grup interesariuszy.

Kontrolowanie zaangażowania interesariuszy to kolejny etap w zarządzaniu relacjami z interesariuszami. Polega on, przede wszystkim, na monitoringu działań poszczególnych interesariuszy, kreowanych przez nich opinii, czy zachodzących pomiędzy nimi wzajemnych relacji. Pozwala to na dostosowanie sposobów działania do zmieniającej się rzeczywistości, jak również tworzenie planu zwiększania zaangażowania w poszczególne przedsięwzięcia czy projekty.

Ważność

Ważność modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w gminie dotyczy kilku kwestii. Po pierwsze, kluczowe są mechanizmy podejmowania decyzji w samorządzie i ich akceptacja przez różnego rodzaju interesariuszy. Ważne jest, by decyzje dotyczące gminy i jej mieszkańców znalazły szeroko rozumiane poparcie, albo przynajmniej znalazły się w świadomości poszczególnych grup interesariuszy. Po wtóre, istotne jest zwiększenie efektywności podejmowania decyzji przez samorząd terytorialny. Zarządzanie relacjami z interesariuszami może pozwolić na zwiększony zakres podejmowanych decyzji, kiedy wśród poszczególnych grup interesariuszy znajdują się zwolennicy określonych opinii. Po trzecie, ważność modelu dotyczy zwiększenia poczucia satysfakcji interesariuszy, w tym przypadku mieszkańców gminy. Systematycznie realizowany proces zarządzania relacjami z interesariuszami kształtuje poczucie satysfakcji z *bycia mieszkańcem* w danej gminie, poczucia satysfakcji z podejmowanych przez władze samorządowe decyzji. Po czwarte, istotna staje się ciągła interakcja pomiędzy władzami samorządowymi, a różnego rodzaju podmiotami w gminie i poza nią. Ma to na celu, przede wszystkim, budowanie klimatu opartego na strategii prolojalnościowej wobec gminy. W praktyce oznacza to, że poszczególni interesariusze winni myśleć i wypowiadać się przy różnych okazjach pozytywnie o gminie, kształtować w codziennych wypowiedziach jej pozytywny obraz; w szczególności w mediach społecznościowych, gdzie są aktywni na różnych portalach i gdzie wypowiadają się w sposób pobieżny o codziennych zdarzeniach. W zarządzaniu relacjami z interesariuszami ludzie stają się nośnikami wiedzy, postaw, opinii czy wartości, co wskazuje na podejście humanistyczne i zarazem ważność interesariuszy w zarządzaniu gminą/rządzeniem gminą.

Zakończenie

Władze samorządowe w gminach bardzo często borykają się z problemami, takimi jak brak zaangażowania mieszkańców czy poszczególnych grup społecznych w określony projekt, brak zaangażowania organizacji pozarządowych w realizację zadań gminy, negatywna opinia mieszkańców o podejmowanych przez władze decyzjach, niespełnianie oczekiwań różnych interesariuszy (np. przedsiębiorców), niezadowolenie mieszkańców z warunków życia. Wszystkie te problemy można by zminimalizować poprzez zwiększenie poczucia zaangażowania poszczególnych interesariuszy. Sprzyjać temu będzie zarządzanie relacjami z interesariuszami nakierowane na osiągnięcie konkretnego celu przez władze samorządowe. Tylko systematyczny i zaplanowany proces zarządzania tymi relacjami przyniesie spodziewane efekty.

dr hab. Robert Geisler, prof. UO - Kierownik Katedry Zarządzania i Polityk Publicznych w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Opolskiego. Autor artykułów i uczestnik projektów badawczych dotyczących zarządzania publicznego, kultury organizacyjnej, polityki innowacji, polityki przedsiębiorczości.

Opinie wyrażone w powyższym tekście mają charakter autorski i nie należy ich traktować jako stanowiska Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego.

.....
Warszawa, styczeń 2023
www.frdl.org.pl

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego
ul. Żurawia 43, 00-680 Warszawa