

## Organizacja uroczystości oficjalnych w JST – aspekty praktyczne i organizacyjne

dr Joanna Modrzyńska

Wydział Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie,  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Współcześnie działalność jednostek samorządu terytorialnego (JST) w sposób nierozzerwalny łączy się z organizacją wszelkiego rodzaju uroczystości, obchodów i spotkań na zróżnicowanym szczeblu. Rozwój środków komunikacji na niespotykaną dotąd skalę spowodował, że z jednej strony przedstawiciele JST mogą szybciej i łatwiej się przemieszczać, zaś z drugiej – powinni nieustająco rozwijać swoje umiejętności w zakresie przygotowywania takich spotkań (jako ich gospodarze) oraz znać zasady i reguły uczestniczenia w nich w charakterze gości.

Wspomniane wyżej zasady, które mają zastosowanie podczas uroczystości organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego są w wielu przypadkach pochodną, powieleniem i rozwinięciem reguł, które swoje korzenie mają przede wszystkim w protokole dyplomatycznym oraz są odzwierciedleniem dobrych obyczajów, *savoir-vivre'u* i etykiety towarzyskiej. Nie można też zapominać o różnicach międzykulturowych – dzisiejsze JST prowadzą bardzo ożywione kontakty nie tylko w obrębie Polski, ale bardzo często aktywnie działają na różnego rodzaju forach międzynarodowych (np. w organizacjach zrzeszających miasta, współpracują z miastami partnerskim itd.), co pociąga za sobą konieczność posiadania wiedzy na temat zasad i reguł obowiązujących w innych krajach i kręgach kulturowych.

Nie można też zapominać, że przedstawiciele JST powinni nieustająco mieć na uwadze, że budowanie profesjonalnego wizerunku instytucji, którą reprezentują, nie odnosi się już tylko do sprawnego i merytorycznego załatwienia spraw, z którymi do urzędu przychodzą mieszkańcy gminy, powiatu czy województwa. Budowanie profesjonalnego wizerunku to ten aspekt działalności JST, który coraz częściej pojawia się w agendach i strategiach rozwoju jednostek samorządu terytorialnego w Polsce i na świecie. Codzienne działania JST, do których moż-

na zaliczyć m.in. profesjonalną obsługę klienta czy zasad korespondencji oficjalnej, powinny być zharmonizowane z działaniami podejmowanymi w sytuacjach szczególnych, do których należy zaliczyć np. wizyty najważniejszych osób w państwie i regionie czy spotkania z delegacjami zagranicznymi.

Współcześnie codzienne funkcjonowanie JST obejmuje szerokie spektrum działań. Pod uwagę należy również wziąć fakt, że w wielu przypadkach pracownikami JST są osoby o bardzo zróżnicowanym doświadczeniu i wykształceniu, dlatego kluczem do sukcesu jest bieżące rozwijanie zarówno tzw. kompetencji twardych (np. szkolenia księgowo czy kadrowe), ale również w obszarze tzw. kompetencji miękkich (np. szkolenia z protokołu dyplomatycznego i etykiety w JST czy zarządzania zasobami ludzkimi).

Do elementarnych zagadnień, z którymi powinni zapoznać się wszyscy pracownicy JST, którzy są odpowiedzialni za przygotowywanie oficjalnych uroczystości w urzędzie, a które najczęściej są związane z prowadzonymi kampaniami wyborczymi, wizytami najważniejszych osób w państwie i regionie, samorządowców z zagranicy czy przedstawicieli szeroko pojętego biznesu należy zaliczyć:

- umiejętność zastosowania zasady precedencji w praktyce (reguła ta dotyczy m.in. sposobu ustalania kolejności obecnych osób, a co za tym idzie: kolejności przemawiania czy rozsadzenia uczestników uroczystości oficjalnej);
- prawidłowe stosowanie tytułów kurtuazyjnych, naukowych, służbowych i honorowych w czasie przemówień, konferencji czy w korespondencji oficjalnej;
- właściwe przygotowanie uroczystości podpisania umów i porozumień oraz prawidłową kolejność wymiany dokumentów;
- stosowne i zgodne z obowiązującymi regułami wręczenie nagród i odznaczeń oraz składanie wieńców podczas

- uroczystości rocznicowych czy upamiętniających historyczne wydarzenia;
- uwzględnienie różnic międzykulturowych w czasie spotkań z delegacjami zagranicznymi oraz podczas wizyt przedstawicieli JST za granicą;
- przestrzeganie zasad protokołu flagowego;
- stosowanie zasad *dress code'u* – czyli adekwatne dostosowanie ubioru do charakteru spotkania służbowego;
- profesjonalne przygotowanie przyjęć oficjalnych, które niekiedy towarzyszą spotkaniom oficjalnym (m.in. przygotowanie zaproszeń, listy gości, menu, stołu i jego otoczenia, wygłaszanie toastu czy przestrzeganie zasad *savoir-vivre'u* przy stole).

Organizacja uroczystości oficjalnych na najwyższym poziomie jest doskonałym narzędziem pozwalającym nie tylko na budowanie profesjonalnego wizerunku każdej JST, ale też absolutną koniecznością w dzisiejszych czasach. Wynika to chociażby z faktu, że obecnie każde takie wydarzenie jest szczegółowo dokumentowane, a następnie relacje filmowe czy fotograficzne udostępniane są w środkach masowego przekazu, na stronach oficjalnych urzędu czy fan page'ach w mediach społecznościowych. Stąd też istnieje ogromna szansa na „wylapanie” wszelkiego rodzaju potknięć i niedociągnięć, a co za tym idzie – obniżenie prestiżu danej jednostki samorządowej zdecydowanie wzrasta. Dlatego tak ważne jest odpowiednie przygotowanie – nieraz z dużym wyprzedzeniem – do tych uroczystości.

## Zasada precedencji a organizacja oficjalnych spotkań i uroczystości w JST

Zasada precedencji jest jedną z najistotniejszych reguł stosowanych w protokole dyplomatycznym. Powinna ona być również stosowana w codziennej praktyce urzędów, podczas organizacji wszelkiego rodzaju spotkań oficjalnych i towarzyskich. Jest ona niezbędna do prawidłowego ustalenia wszelkiego rodzaju porządku i kolejności (przemawiania, występowania, przydzielania miejsca przy stole, podpisywania dokumentów itd.). Nieznajomość lub nieprawidłowe zastosowanie reguły precedencji potrafi doprowadzić do pomyłek i krępujących sytuacji, które mogą mieć negatywny wpływ na wizerunek urzędu jako całości.

Zasada precedencji związana jest z ustalaniem porządku i pierwszeństwa przy wykorzystaniu obiektywnych kryteriów w odniesieniu do grupy osób (np. w przypadku konieczności ustalenia kolejności przemawiania osób funkcyjnych) lub rzeczy (np. kolejność wywieszania flag przed budynkiem urzędu lub kolejność składania podpisów na dokumentach).

W czasie oficjalnych uroczystości organizowanych przez JST należy zawsze pamiętać, że wszystkim obecnym osobom należy się taki sam szacunek i równe traktowanie. Jednakże kwestie organizacyjne wymagają, żeby obecne osoby uprządkować – koniecznie według obiektywnego kryterium, aby zapewnić porządek i harmonijny przebieg uroczystości. Do obiektywnych kryteriów przewidzianych regułą precedencji należy zaliczyć kolejność wynikającą z: zajmowanego stanowiska, pełnionej funkcji, długości stażu na danym stanowisku, kolejności alfabetycznej (np. nazwisk czy reprezentowanych miejscowości). Najczęściej w czasie uroczystości organizowanych przez JST pozycja przypisywana poszczególnym osobom stanowi odzwierciedlenie zajmowanego stanowiska lub pozycji, którą dana osoba zajmuje w hierarchii samorządowej. Czasami zdarza się jednak, że w danej sytuacji trzeba zastosować więcej niż jedno z powyższych kryteriów. Taka sytuacja ma zazwyczaj miejsce w przypadku, gdy np. na uroczystości obecne są osoby pełniące tę samą funkcję lub zajmujące to samo stanowisko. To oznacza, że jeśli w uroczystości bierze udział 3 marszałków województwa, to przypisane im na widowni miejsca będą w pierwszej kolejności odzwierciedleniem sprawowanej przez nich funkcji, zaś w drugiej – np. kolejności alfabetycznej wynikającej z nazw województw, które reprezentują, lub kolejności alfabetycznej nazwisk marszałków (w tym przypadku kolejność wynikająca ze stażu, czyli związana z okresem pełnienia danego urzędu traci na znaczeniu, gdyż w grupie mogą znajdować się osoby wybierane w tych samych wyborach, a co za tym idzie – posiadające dokładnie taki sam staż). W innych sytuacjach, gdy na spotkaniu obecne są pojedyncze osoby reprezentujące różne urzędy i jednostki samorządowe, to kolejność przydzielania miejsc czy zabierania głosu wymaga zastosowania tylko jednego kryterium, czyli odzwierciedla sprawowane przez nie funkcje.

Współcześnie stosowana w Polsce kolejność najważniejszych osób w Polsce jest ściśle związana z kolejnością poszczególnych urzędów wynikającą m.in. z postanowień Konstytucji oraz praktyki międzynarodowej i krajowej. Na sposób ustalania pierwszeństwa wpływ mają również doświadczenia administracji centralnej i samorządowej oraz zasady wypracowane przy udziale polskiego Protokołu Dyplomatycznego. Pomimo braku oficjalnego umocowania (w Polsce – odmiennie niż w innych krajach czy organizacjach międzynarodowych – dotąd nie został przyjęty żaden oficjalny dokument, który regulowałby te kwestie oficjalnie) przyjęta precedencja najważniejszych stanowisk w państwie jest stosowana na szeroką skalę podczas oficjalnych spotkań i uroczystości organizowanych nie tylko z udziałem władz centralnych (np. prezydenta, premiera czy ministrów), ale także z udziałem przedstawicieli władz samorządowych.

W przypadku organizacji uroczystości z udziałem najważniejszych osób w państwie, których stanowiska są umocowane konstytucyjnie lub też są zaliczane do państwowych stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla, najczęściej brana pod uwagę kolejność uwzględnia następujące osoby:

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu RP
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. Wicemarszałkowie Sejmu RP
6. Wicemarszałkowie Senatu RP
7. Wiceprezesa Rady Ministrów
8. Ministrowie, członkowie prezydium rządu
9. Ministrowie, członkowie Rady Ministrów
10. Ministrowie Stanu
11. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
12. Przewodniczący Trybunału Stanu – Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego
13. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
14. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
15. Rzecznik Praw Obywatelskich
16. Prezesi (przewodniczący) urzędów, komitetów i komisji sprawujących funkcje urzędów, komitetów i komisji sprawujących funkcje naczelnych lub centralnych organów administracji państwowej
17. Przewodniczący komisji sejmowych
18. Przewodniczący komisji senackich
19. Posłowie na Sejm RP
20. Senatorowie RP
21. Sekretarze Stanu
22. Szef Kancelarii Prezydenta RP
23. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu
24. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
25. Prezesi Sądu Najwyższego
26. Podsekretarze Stanu
27. Szef Sztabu Generalnego, dowódcy rodzajów wojsk
28. Ambasadorowie RP
29. Wojewodowie i prezydenci miast stopnia wojewódzkiego
30. Zastępcy prezesów / przewodniczących urzędów, komitetów i komisji sprawujących funkcje naczelnych lub centralnych organów administracji państwowej
31. Dyrektorzy generalni
32. Dyrektorzy
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. Wicemarszałkowie Sejmu RP
6. Wicemarszałkowie Senatu RP
7. Wiceprezesa Rady Ministrów
8. Ministrowie – członkowie Rady Ministrów
9. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
10. Przewodniczący Trybunału Stanu – Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego
11. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
12. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
13. Rzecznik Praw Obywatelskich
14. Rzecznik Praw Dziecka
15. Przewodniczący Krajowej Rady Sądownictwa
16. Przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji
17. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych
18. Prezes Narodowego Banku Polskiego
19. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
20. Prezesi (kierownicy) urzędów centralnych
21. Przewodniczący komisji sejmowych
22. Przewodniczący komisji senackich
23. Posłowie na Sejm RP
24. Senatorowie RP
25. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
26. Sekretarze Stanu
27. Szef Kancelarii Prezydenta RP
28. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu
29. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
30. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego
31. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
32. Prezesi Sądu Najwyższego
33. Ambasadorowie RP (na swojej placówce zajmują 9. miejsce)
34. Podsekretarze Stanu
35. Dowódcy rodzajów wojsk
36. Wojewodowie (w swoim województwie zajmują 9. miejsce)
37. Zastępcy prezesów urzędów centralnych
38. Dyrektorzy generalni ministerstw i urzędów centralnych

Konieczność wyznaczenia kolejności zgromadzonych osób nie dotyczy tylko najważniejszych stanowisk w kraju. Reguła precedencji ma zastosowanie także na szczeblu władz samorządowych. Na poziomie województwa powszechna praktyka uwzględnia następującą kolejność:

1. Wojewoda
2. Marszałek Województwa
3. Przewodniczący Sejmiku Województwa
4. Wicewojewodowie
5. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
6. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
7. Wiceprzewodniczący Zarządu Województwa

Jak jednak można zauważyć, powyższa kolejność nie uwzględnia wszystkich kluczowych stanowisk w Polsce. Dlatego osoby zajmujące się protokołem dyplomatycznym w zależności od okoliczności starają się tworzyć wersje rozszerzone – jedną z nich zaprezentował w swojej książce T. Orłowski:

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu RP

8. Wiceprzewodniczący Sejmiku Województwa
9. Członkowie Zarządu Województwa
10. Radni Województwa
11. Dyrektor Generalny Urzędu Wojewódzkiego
12. Skarbnik Województwa.

W przypadku najważniejszych stanowisk na poziomie powiatu precedencja przedstawia się następująco:

1. Starosta
2. Przewodniczący Rady Powiatu
3. Wicestarostowie
4. Wiceprzewodniczący Rady Powiatu
5. Członkowie Zarządu Powiatu
6. Radni Powiatu
7. Sekretarz Powiatu
8. Skarbnik Powiatu

Oddzielne uregulowania zostały również wypracowane w odniesieniu do najważniejszych stanowisk w gminie i mieście, zgodnie z poniższą kolejnością:

1. Prezydent Miasta / Burmistrz / Wójt
2. Przewodniczący Rady Miasta / Gminy
3. Zastępcy Prezydenta Miasta / Burmistrza / Wójta
4. Wiceprzewodniczący Rady Miasta / Gminy
5. Radni Miasta / Gminy
6. Sekretarz Miasta / Gminy
7. Skarbnik Miasta / Gminy
8. Sołtysi
9. Przewodniczący Zarządu Rady Dzielnic / Osiedla
10. Wiceprzewodniczący Zarządu Rady Dzielnic / Osiedla
11. Członkowie Zarządu Rady Dzielnic / Osiedla
12. Członkowie Rady Sołeckiej
13. Członkowie Rady Dzielnic / Osiedla

Warto również podkreślić, że w trakcie stosowania zasady precedencji, jeśli trzeba ustalić miejsce osoby, która nie występuje na powyższych listach, to należy brać pod uwagę obowiązujące zasady ogólne. Wśród nich należy wspomnieć o pierwszeństwie stanowisk z wyboru przed tymi z nominacji (wśród stanowisk pochodzących z nominacji znaczenie ma instytucja powołująca – np. osoba pełniąca funkcję z nominacji prezydenckiej ma pierwszeństwo przed osobą pochodzącą z nominacji premiera itd. – najważniejszym odstępstwem od tej reguły jest kolejność w województwie, gdzie wojewoda, mimo iż jest mianowany przez Prezesa Rady Ministrów, jest reprezentantem władzy centralnej w województwie, dlatego zajmuje miejsce przed Marszałkiem pochodzącym w wyborów). Z kolei w przypadku pełnienia przez jedną osobę kilku funkcji, przypisane miejsce powinno uwzględniać stanowisko, które zgodnie z regułami precedencji zajmuje najwyższą pozycję. W przypadku pozycji grupowej (np. wicemarszałko-

wie, ambasadorowie itd.) – w odniesieniu do poszczególnych osób najczęściej stosuje się wcześniej już opisaną kolejność alfabetyczną lub kolejność wynikającą z zasady starszeństwa (np. długość sprawowania funkcji lub pełnienia urzędu). Z kolei w odniesieniu do ustalenia kolejności poszczególnych grup można też zastosować kolejność wynikającą z ich wielkości (np. liczebność klubu poselskiego, klubu radnych itd.). Warto również pamiętać, że w każdym przypadku gospodarz miejsca, w którym odbywa się spotkanie (np. prezydent miasta, w którym goszczą najważniejsze osoby w państwie), powinien mieć miejsce wyższe niż wynika to z reguły precedencji, czyli zamiast przypisania miejsca w gronie zaproszonych prezydentów miast, prezydent-gospodarz miasta powinien zająć miejsce zaraz za najważniejszymi osobami (w przypadku precedencji uwzględniającej najważniejsze stanowiska w Polsce gospodarz spotkania powinien zająć miejsce po ministrach).

Należy również pamiętać, że powyższe reguły nie oznaczają, że te same osoby zawsze muszą zajmować dokładnie te same miejsca obok siebie w czasie oficjalnych uroczystości. Reguły protokolarne są dość rygorystyczne, ale jednocześnie umożliwiają kreatywne i elastyczne ich stosowanie. To oznacza, że możliwe jest wykorzystanie różnych zasad np. w czasie przyznawania miejsc przy stole (np. stół francuski i angielski) lub na widowni (przy dwóch kolumnach siedzeń można najpierw wykorzystać miejsca po prawej stronie, a następnie po lewej stronie lub też naprzemiennie wykorzystywać prawą i lewą stronę) oraz zamienne stosowanie różnych kryteriów (np. w przypadku grupy 5 prezydentów miast inaczej będzie wyglądała precedencja przy uwzględnieniu alfabetycznej kolejności nazwisk, zaś inaczej w przypadku zastosowania kolejności alfabetycznej nazw reprezentowanych miast). O regułach warto również pamiętać ustalając nie tylko kolejność przemawiania czy zajmowania miejsc na widowni, ale również podczas przypisywania miejsc przy stole negocjacyjnym lub ustalając kolejność ustawienia do tzw. „zdjęcia rodzinnego” (czyli pamiątkowej fotografii uwieczniającej np. spotkanie prezydentów miast polskich).

## Stosowanie tytułów kurtuazyjnych, naukowych, służbowych i honorowych

Codziennie kontakty z innymi osobami, które różnią się swoimi pozycjami społecznymi, miejscem w hierarchii zawodowej, wiedzą czy doświadczeniem sprawiają, że niezbędna staje się umiejętność właściwego posługiwania się różnorodnymi tytułami. Bez znajomości właściwych zwrotów i tytułów profesjonalne reprezentowanie każdej JST staje się niemal niemożliwe.

Na początek należy przypomnieć, iż w Polsce istnieje tradycja podwyższania stanowisk „połówkowych”. Dlatego w rozmowie z zastępcą dyrektora należy używać zwrotu „Panie Dyrektorze”, zwracając się do wice-prezesa należy użyć zwrotu „Pani Prezes”, zaś rozmawiając z prorektorem należy użyć zwrotu „Panie Rektorze” itd. Podobnie w przypadku wicestarostów, zastępców prezydentów miast, burmistrzów czy wójtów w czasie rozmowy czy przedstawiając daną osobę powinno się zaokrąglać nazwę stanowiska „w górę”. Warto również pamiętać, że w Polsce najważniejszymi osobami w ministerstwach oprócz ministra są sekretarze i podsekretarze stanu, do których również należy się zwracać „Pani Minister / Panie Ministrze”, a którzy w mowie potocznej są często nazywani wiceministrami. Powyższe zaokrąglenia nie dotyczą jednak korespondencji oficjalnej – adresowanie pisma (zarówno na kopercie, jak też w piśmie właściwym) wymaga podania dokładnej nazwy stanowiska lub pełnionej funkcji. Jednak już formułka grzecznościowa początkowa (np. Szanowny Panie Marszałku) jest traktowana jako bezpośredni zwrot do danej osoby, dlatego również w tym przypadku stanowiska połówkowe powinny być „zaokrąglone w górę”, zaś sam zwrot napisany odręcznie. O używaniu poprawnej tytułatury należy pamiętać także w momencie przygotowywania zaproszeń – również tutaj nazwiska zapraszanych osób powinny być odręcznie wpisane.

Jeśli chodzi o tytuły kurtuazyjne, to można zauważyć tendencję do ich zanikania. Nawet jeśli są one używane, to zazwyczaj w sytuacjach wyjątkowych i tylko w odniesieniu do ściśle określonej grupy osób. Tytuł „ekscelencja” oznacza „wyborny, znakomity” i może być stosowany w odniesieniu do głowy państwa, premiera, ministra lub ambasadora obcego państwa. Przysługuje on również dostojnikom kościoła rzymskokatolickiego (biskupom i arcybiskupom), w sytuacjach gdy noszą purpurę (w innych przypadkach wystarczające są zwroty „Księżę Biskupie, Księżę Arcybiskupie). Warto jednak podkreślić, że nie należy używać tytułu „ekscelencja” w odniesieniu do najważniejszych osób pochodzących z naszego kraju. Z kolei tytuł „eminencja” oznacza „wyniosłość, dostojność” i powinien być używany w stosunku do kardynałów. Tytuł „magnificencja” oznacza „szlachetny, wspaniały” i używany jest w odniesieniu do rektorów szkół wyższych.

Warto pamiętać, że znajomość tytułatury oraz zasad precedencji przydaje się nie tylko w czasie bezpośredniej rozmowy czy pisania listu lub wiadomości e-mail. Jest ona niezbędna również podczas przedstawiania sobie osób. W takich sytuacjach w pierwszej kolejności należy się zwrócić do osoby wyżej w hierarchii, aby móc jej przedstawić osobę zajmującą niższe stanowisko, następnie osobie zajmującej niższe stanowisko należy przedstawić osobę zajmującą wyższe stanowisko (np. „Panie burmistrzu, pan pozwoli, że przedstawię nową panią kierownik naszego działu kadr – panią Agnieszkę

Zielińską. Pani Agnieszko – to burmistrz naszego miasta – Pan Adam Kowalski”). Należy również podkreślić, że w sytuacjach oficjalnych oraz podczas obecności osób trzecich w urzędzie należy unikać zwracania się do siebie w sposób poufaly przy użyciu np. zdrobnień imion.

Podobnie znajomość reguł ma ogromne znaczenie podczas wystąpień publicznych. Wiele spotkań i konferencji rozpoczyna się i kończy powitaniem i podziękowaniami skierowanymi do zebranych. Tutaj również należy wziąć pod uwagę regułę precedencji i witać lub dziękować poszczególnym osobom w odpowiedniej kolejności używając nie tylko ich imion i nazwisk, ale również tytułów oraz nazw funkcji lub stanowisk (istotnych w określonych sytuacjach, zwłaszcza w przypadku osób zajmujących kilka różnych stanowisk), które te osoby pełnią. Warto również na bieżąco aktualizować wcześniej przygotowaną formułę powitalną, aby uniknąć witania osób, które z różnych przyczyn i mimo wcześniejszego potwierdzenia swojej obecności ostatecznie nie dotarły na spotkanie, lub też uwzględnić te osoby, które przybyły w czymś zastępstwie.

Powyższe zasady należy również brać pod uwagę przygotowując kolejność wystąpień. Warto pamiętać, że o ile w Polsce zazwyczaj osoby przemawiają w kolejności od osoby zajmującej najwyższe miejsce w hierarchii do najniższej, to często – zwłaszcza w innych krajach – ta kolejność może być dokładnie odwrotna. Najważniejsze jest jednak, aby w żadnym razie nie była to kolejność przypadkowa.

Wcześniejsze przygotowanie, sprawdzenie nie tylko imion i nazwisk, ale również stanowisk i funkcji osób, z którymi mamy się spotkać, pozwala na swobodne odnalezienie się w różnych sytuacjach. Takie podejście jest jednocześnie doskonałym narzędziem pozwalającym na okazanie szacunku innym i zaprezentowanie wysokiego stopnia profesjonalizmu pracowników jednostek samorządu terytorialnego. Jest to również kwestia kluczowa w przypadku przygotowywania zaproszeń na daną uroczystość. Jednostki samorządu terytorialnego w Polsce coraz częściej są gospodarzami różnego rodzaju uroczystości, dlatego warto systematycznie budować i uaktualniać bazę adresową osób, które są najczęściej zapraszane. Z kolei przygotowując zaproszenia warto pamiętać, że nazwiska osób zapraszanych zawsze powinny być wypełnione odręcznie, gdyż jest to oznaka indywidualnego podejście do każdego zaproszenia (wydrukowanie nazwisk jest traktowane jako gafa). Warto również ułatwiać sobie sprawy organizacyjne i w zaproszeniach umieszczać datę, do której goście powinni potwierdzić swoje przybycie lub też dać znać o niemożności uczestnictwa w imprezie (gdy data wskazana w zaproszeniu minie, organizatorzy mają prawo zadzwonić do osób, które nie nawiązały kontaktu, i zapytać ich o ostateczną decyzję). Należy również pamiętać, że zaproszenia papierowe są o wiele bardziej eleganckie niż ich elektroniczne

skany. Z drugiej strony tradycyjna forma zaproszeń wymaga ich wysłania z większym wyprzedzeniem niż ma to miejsce w przypadku zaproszeń wysyłanych drogą elektroniczną.

Używanie tytułów i uroczystych zwrotów w stosunku do innych osób jest zarówno oznaką szacunku, jak też potwierdzeniem doskonałej znajomości obowiązujących reguł. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, iż nadużywanie tytułów i uroczystych zwrotów może spowodować, że atmosfera spotkania stanie się sztywna i nienaturalna. Dlatego wystarczające będzie użycie tytułu przysługującego naszemu rozmówcy na początku i końcu spotkania, zaś w jego trakcie – wtrącanie go tylko do czasu do czasu. Warto również pamiętać, aby do osoby posiadającej kilka tytułów lub sprawujących kilka funkcji zwracać się przy użyciu najważniejszej z nich adekwatnej do okoliczności (np. do prezesa firmy będącego jednocześnie profesorem w firmie lepiej używać zwrotu „Panie Prezesie”, zaś będąc na uczelni – „Panie Profesorze”).

## Uroczyste podpisanie umów i porozumień

Współcześnie polskie jednostki samorządu terytorialnego uroczysto podpisują umowy i porozumienia nie tylko z podmiotami krajowymi, ale coraz częściej są to również podmioty zagraniczne, z którymi podpisywane są porozumienia o współpracy partnerskiej czy umowy akcesyjne do międzynarodowych stowarzyszeń zrzeszających miasta i lokalne społeczności.

Planując i przygotowując się do negocjacji, a następnie podpisania umowy, warto pamiętać o podstawowych zasadach, które powinny być przestrzegane podczas organizacji oficjalnych uroczystości przez JST.

Po pierwsze, warto pamiętać, iż nawet jeśli podpisanie umowy jest bezpośrednio poprzedzone negocjacjami, to główna uroczystość nie powinna odbywać się w tym samym pomieszczeniu. Po zakończeniu obrad zalecane jest zorganizowanie przerwy technicznej, która jest dobrym momentem na krótki odpoczynek, odświeżenie po trudach negocjacji, wydrukowanie ostatecznych tekstów umowy zgodnie z zasadą alternatu i przejście do wcześniej przygotowanej sali, w której odbędzie się uroczyste podpisanie dokumentów. Pomieszczenie, w którym odbywa się uroczyste podpisanie umowy czy porozumienia, powinno być odpowiedniej wielkości, tak aby bez problemu pomieścić wszystkich członków delegacji i zespołu negocjacyjnego, zaproszone na uroczystość osoby oraz przedstawicieli mediów. Stół, przy którym zostaną podpisane dokumenty, powinien być przykryty materiałem (odpowiednie kolory to butelkowa zieleń, kolor granatowy lub bordowy). Materiał powinien być dłuższy od strony widocz-

nej dla zebranych osób (zasłoni wówczas ewentualne niekorzystne ułożenie nóg, które nie będą widoczne na pamiątkowych zdjęciach i filmach). Drugą opcją jest wykorzystanie ozdobnego lub zabytkowego stołu, który powinien pozostać bez nakrycia (w tym przypadku zalecane jest postawienie na podłodze przed stołem ozdobnego wazonu z kwiatami). Stół powinien znajdować się w miejscu widocznym dla wszystkich obecnych osób (zwłaszcza przedstawicieli mediów), dlatego w miarę możliwości można go umieścić na podwyższeniu. Ustawienie stołu powinno również umożliwiać swobodne przejście oraz zajęcie przy nim miejsc przez osoby podpisujące umowę lub porozumienie. Wszelkie dodatkowe elementy takie jak np. krzesła, eleganckie przybory piśmiennicze, teczki, w których znajdują się dokumenty do podpisu, kartoniki z nazwiskami i funkcjami osób itd. powinny być identyczne i wcześniej sprawdzone. Koniecznie należy też sprawdzić stan techniczny sprzętu, czyli przeprowadzić próbę mikrofonów, zestawów słuchawkowych czy rzutnika multimedialnego.

Zazwyczaj dla gościa przewidziane jest miejsce honorowe, czyli po prawej stronie gospodarza spotkania (po lewej stronie z punktu widzenia obserwatora). Możliwa jest również sytuacja odwrotna. Nie zaleca się podpisywania umów i porozumień na stojąco, gdyż jest to bardzo niewygodna pozycja, która prezentuje się wybitnie niekorzystnie na pamiątkowych zdjęciach i filmach oraz w późniejszych przekazach medialnych.

Dodatkowy elementem, który bardzo często towarzyszy uroczystemu podpisaniu umów i porozumień, są flagi. Mogą to być flagi państwowe w przypadku spotkań międzynarodowych lub też flagi reprezentujące obecne na spotkaniu jednostki samorządu terytorialnego. Najczęściej flagi są wyeksponowane za gościem i gospodarzem spotkania (należy pamiętać, aby były one na drzewcach odpowiedniej wysokości, aby osoby siedzące przy stole ich nie zasłaniały, nie mogą one być też za wysokie, gdyż będą niewidoczne na zdjęciach). Poprawne jest również użycie małych flag stolikowych, jednak należy zauważyć, że są one coraz rzadziej stosowane.

W przypadku podpisywania umowy wielostronnej należy pamiętać o wcześniejszym przygotowaniu i ustaleniu kolejności podpisywania umowy (zgodnie z regułą precedencji) i poinformowaniu o niej wszystkich zainteresowanych stron. Niezwykle ważne jest również, aby zawczasu ustalić miejsce i kolejność składania podpisów (najczęściej wykorzystywana jest któraś z odmian kolejności alfabetycznej lub też reguła *pêle-mêle*, zgodnie z którą podpisy są umieszczane w dowolnie wybranym miejscu na przeznaczony do tego stronie). Z kolei w przypadku umów bilateralnych w czasie podpisywania umowy należy zwrócić uwagę na to, aby obie strony starały się składać podpisy w miarę równocześnie. Zgodnie z obowiązującymi zasadami najpierw powinno się podpisywać egzemplarz przeznaczony dla siebie, następnie

dokonywana jest wymiana dokumentów (robią to osoby podpisujące dokumenty lub wyznaczenia do tego asystenci), potem składane są podpisy na egzemplarzu dla drugiej strony, zaś na końcu powinna nastąpić wymiana dokumentów (z prawej do lewej dłoni) oraz uścisk dłoni (nigdy w odwrotnej kolejności – najpierw powinna nastąpić wymiana dokumentów, a dopiero potem symboliczne przypiętowanie umowy uściskiem dłoni) – zawsze w pozycji stojącej.

Elementem kończącym uroczystość mogą być krótkie przemówienia i podziękowania. Jako pierwszy głos zabiera gospodarz, zaś w drugiej kolejności gość (lub goście zgodnie z przyjętą wcześniej kolejnością wynikającą z zasady precedencji). W przypadku umów międzynarodowych należy też zadbać o obecność tłumacza lub tłumaczy (w przypadku krótkich przemówień tłumaczenie konsekwentne będzie wystarczające, dłuższe przemówienia będą wymagały tłumaczenia symultanicznego i użycia odpowiedniego sprzętu).

Uroczystości oficjalne w JST mogą być organizowane nie tylko z powodu podpisania ważnego porozumienia lub umowy. Bardzo często wódcy JST uroczystości składają wieńce i kwiaty lub też wręczają odznaczenia. Warto pamiętać, że jeżeli w uroczystości uczestniczy więcej niż jedna osobistość, składanie wieńców i kwiatów odbywa się w kolejności uwzględniającej zasadę precedencji (starszeństwa) funkcji, które te osoby pełnią. Dlatego też w przypadku uroczystości państwowych jako pierwszy w imieniu całego narodu polskiego kwiaty składa Prezydent RP. Wieniec z białych i czerwonych kwiatów, który jest charakterystyczny dla obchodów świąt narodowych, niosą wówczas najczęściej oficerowie Wojska Polskiego. Po złożeniu kwiatów osoba składająca wieniec powinna poprawić szarfy (w sytuacji świąt państwowych i oficjalnych wieniec najczęściej jest ozdobiony biało-czerwoną szarfą, na której można umieścić pamiątkowy napis). Uroczystość można też zakończyć wpisem do księgi pamiątkowej, jeśli taka jest wystawiona.

Organizując uroczystość wręczenia orderów lub odznaczeń należy pamiętać, że w przypadku obecności publiczności lub mediów błędem jest ustawienie osób odznaczanych i wręczających odznaczenia równolegle do widowni, gdyż wówczas moment wręczenia będzie praktycznie niewidoczny dla zebranych osób. Należy też pamiętać, że w zależności od rodzaju odznaczenia lub orderu są one odpowiednio zakładane przez ramię, zawieszane na szyi lub też przypinane do lewej piersi (warto wcześniej poinformować odznaczane osoby, aby uniknąć krępujących sytuacji). W ostateczności dopuszczalne jest również wręczenie odznaczenia lub orderu w otwartym etui. Ceremonia zazwyczaj kończy się okolicznościowym przemówieniem i lampką szampana.

Bez względu na rodzaj organizowanej uroczystości kluczem do sukcesu jest odpowiednie przygotowanie i zaplanowanie najmniejszych nawet drobiazgów. Dlatego przy-

gotowania warto rozpocząć od nakreślenia szczegółowego harmonogramu (na tym etapie należy zmierzyć czas potrzebny na przemieszczanie się np. od samochodu zaparkowanego przed urzędem do gabinetu prezydenta miasta), który potem będzie z wyprzedzeniem wysłany do osoby goszczącej w urzędzie (można też do niego dołączyć odpowiednie plany sytuacyjne) i z którym w wersjach mniej i bardziej szczegółowych będą również zaznajomieni wszyscy pracownicy urzędu. Warto też pomyśleć o planach awaryjnych (np. w przypadku organizacji konferencji prasowej na powietrzu przy okazji uroczystego oddania do użytku nowej drogi należy mieć do dyspozycji również lekkie zadaszenie, jeśli wystąpią niekorzystne warunki atmosferyczne).

Wyżej opisane uroczystości są zawsze powodem do dumy i doskonałą okazją do wypromowania danej jednostki samorządowej w mediach. Warto o tym pamiętać i z wyprzedzeniem poinformować przedstawicieli prasy i telewizji o planowanej uroczystości. Kluczowe jest również przygotowanie odpowiedniego miejsca dla przedstawicieli mediów, które będzie dobrze oświetlone i umożliwi robienie korzystnych zdjęć i filmów. W czasie zapraszania przedstawicieli mediów należy również poinformować prasę o charakterze spotkania i ewentualnie o planowanej konferencji prasowej (w programie można przewidzieć tylko wygłoszenie oświadczeń przez strony lub też przemówienia rozszerzyć o możliwość zadawania pytań – przyjęta konwencja musi być koniecznie uzgodniona z drugą stroną, aby jej przedstawiciele mogli się odpowiednio i z wyprzedzeniem przygotować).

Warto również zadbać o profesjonalne przygotowanie materiałów na stronę oficjalną JST czy oficjalne profile w mediach społecznościowych. Należy pamiętać, że zarówno tekst, jak i zdjęcia powinny być sprawdzone przez co najmniej jedną osobę, która nie uczestniczyła w ich przygotowaniu i redagowaniu, aby uniknąć błędów czy zamieszczenia niekorzystnych zdjęć (zawsze warto sprawdzić wszystkie elementy zdjęcia – zarówno pierwszy, jak też drugi i dalszy plan, raz jeszcze upewnić się co do szczegółów np. nazwisk i stanowisk obecnych osób itd.). Niezwykle istotne jest również, aby systematycznie i harmonijnie współpracować z przedstawicielami mediów – można wówczas na zasadzie wzajemności liczyć na udostępnienie profesjonalnych zdjęć czy nagranych relacji. Umieszczając je na oficjalnym profilu czy stronie JST należy jednak zawsze pamiętać o podaniu ich autora, źródła i ewentualnie linku do oryginalnych materiałów.

## Protokół flagowy – podstawowe zasady

Flagi są nieodłącznym elementem powszechnie obecnym w codziennej działalności jednostek samorządu terytorialnego. Trudno sobie wyobrazić brak flag w czasie uroczystości państwowych czy oficjalnych. Ich nieobecność przed budynkiem urzędu lub w gabinecie prezydenta, burmistrza czy wójta byłaby natychmiast zauważalna. Warto jednak zauważyć, że częstotliwość wykorzystania flag w jednostkach samorządowych nie zawsze idzie w parze z ich prawidłowym użyciem. Flagi są często wywieszane w nieprawidłowej kolejności, w nienależyty sposób lub też o niewłaściwej porze. Takie nieprofesjonalne podejście do zasad protokołu flagowego rzutuje nie tylko na wizerunek danego urzędu, ale jest też namacalnym dowodem na nieprofesjonalne podejście do swoich obowiązków przez pracujących tam urzędników.

Dlatego w trosce o budowę profesjonalnego wizerunku warto pamiętać o podstawowych zasadach, które powinny być każdorazowo przestrzegane w sytuacjach wymagających obecności flag.

Przed wszystkim zawsze należy dbać o wygląd eksponowanych flag: nie mogą być one brudne, postrzępione czy wypłowiałe. Jednocześnie należy pamiętać, iż zużytych flag nie wolno wyrzucać do śmieci w oryginalnym formacie – jest to możliwe dopiero po ich uprzednim rozdzieleniu na części (w przypadku polskiej flagi oznacza to oddzielenie białej części materiału od czerwonej) lub też można je spalić na osobności i bez udziału postronnych osób. Wszystkie maszty znajdujące się przed budynkiem lub drzewce wykorzystywane wewnątrz budynku muszą być jednakowej wysokości (na tyle wysokie, żeby materiał nie mógł dotknąć podłoża, najlepiej aby flaga nie była mniejsza niż  $\frac{1}{6}$  i większa niż  $\frac{1}{4}$  wysokości masztu), zaś wywieszane flagi – w jednakowym rozmiarze.

Podczas eksponowania flag należy je zawsze wywieszać w odpowiedniej kolejności i zgodnie z zasadą precedencji. Eksponując flagi przed budynkiem należy to robić tylko w sprzyjających warunkach atmosferycznych (nieodzwolone jest wywieszanie flag w przypadku występowania silnego wiatru oraz opadów atmosferycznych). Przed budynkiem urzędu JST flagę powinno się podnosić najwcześniej o godz. 8 lub też po wschodzie słońca, natomiast z masztu powinna być ona ściągnięta najpóźniej przed zachodem słońca. Flagi mogą wisieć przed budynkiem również pomiędzy zachodem i wschodem słońca, jednak tylko wtedy, gdy są one dobrze oświetlone. Warto również pamiętać, że flagi powinny być wywieszane i zdejmowane przez co najmniej 2 osoby, aby uniknąć ich zetknięcia z podłożem. Dodatkowo osoby wywieszające flagi powinny być poinstruowane w zakresie przyjętej reguły precedencji, ponieważ najlepiej, aby w takiej właśnie

kolejności były one wywieszane. Ewentualnie w przypadku dużej liczby flag co najmniej flaga gospodarza powinna być wywieszana jako pierwsza i opuszczana jako ostatnia.

Flagi eksponowane przed i w budynkach JST powinny być eksponowane tylko w pozycji horyzontalnej. Wertykalne wywieszenie flag dopuszczalne jest jedynie podczas zawodów sportowych.

Jak już zostało wyżej wspomniane, niezwykle istotne jest zachowanie reguły precedencji w momencie wyznaczania kolejności wywieszania flag, która w tym przypadku uzależniona jest od ich liczby. Dlatego w pierwszej kolejności należy ustalić liczbę flag, następnie dokonać ich uszeregowania zgodnie z poniżej przedstawioną kolejnością, zaś w przypadku występowania więcej niż jednej flagi w którejś z poniższych grup, posłużyć się dodatkową regułą (np. kolejność alfabetyczna w języku polskim, którymś z języków uznawanych za międzynarodowe: np. angielskim czy francuskim lub w językach narodowych państw, których flagi mają być wywieszane). Ważne jest też, aby od przyjętych zasad pod żadnym pozorem nie czynić wyjątków.

W Polsce przyjęta jest następująca kolejność ułatwiająca uszeregowanie eksponowanych flag:

1. flaga Rzeczypospolitej Polskiej
2. flaga innego państwa
3. flaga województwa
4. flaga powiatu
5. flaga gminy
6. flaga Unii Europejskiej
7. flaga organizacji ogólnopolskiej
8. flaga organizacji międzynarodowej
9. flaga służbowa (policji, straży miejskiej, straży pożarnej, poczty itp.)
10. flaga firmowa (instytucji, organizacji, uczelni, szkoły, klubu sportowego itp.)
11. flaga okolicznościowa (związana z rocznicą lub imprezą).

W czasie eksponowania flag należy pamiętać, iż ich rozmieszczenie powinno się rozpoczynać (począwszy od flagi nr 1, czyli polskiej flagi, jako flagi gospodarza) od środka lub też od prawicy heraldycznej strony rozumianej, jako prawa strona z punktu widzenia budynku, przed którym są maszty (z punktu widzenia obserwatora będzie to lewa strona).

Od reguł przedstawionych na powyższym rysunku istnieje jeden wyjątek, który dotyczy tylko i wyłącznie spotkań bilateralnych (dwustronnych). W przypadku spotkań, w których uczestniczą tylko dwie strony, możliwa jest zamiana miejscami flagi gospodarza z flagą gościa oraz miejsca przemawiania gospodarza i gościa – jest to symboliczny sposób na okazanie gościnności i wyjątkowe uhonorowanie gościa.

Szczegółowe regulacje dotyczą również sytuacji wyjątkowych – np. ogłoszenia żałoby narodowej. W takim przypadku



BUDYNEK								
			1	2				
		2	1	3				
		1	2	3	4			
...	6	4	2	1	3	5	7	...
		1	2	3	4	5	....	1

protokół flagowy dopuszcza dwa sposoby na jej zamianowanie. Flagi już zawieszona na maszcie powinny być opuszczone do połowy masztu. Jeśli flaga ma dopiero być zawieszona, to powinna być najpierw energicznie wciągnięta na szczyt masztu, a dopiero później – powoli opuszczona do jego połowy. Podobnie przy zdejmowaniu flagi – najpierw powinna być ona wciągnięta na szczyt, a dopiero później – powoli opuszczona. Drugą możliwością jest dołączenie do flagi umieszczonej na drzewcu (nie na stojącym maszcie) kuru, czyli czarnej wstążki (długość kuru nie powinna przekraczać połowy szerokości flagi). Warto pamiętać, że powyższych reguł nie powinno się stosować łącznie, tzn. nie powinno się np. opuszczać do połowy masztu flagi opasanej kirem.

W czasie uroczystości oficjalnych związanych z odsłonięciem pomnika czy tablicy pamiątkowej w wielu przypadkach obecna jest flaga państwowa czy też elementy zawierające w sobie barwy narodowe. W takich sytuacjach należy pamiętać, że niedopuszczalne jest wykorzystanie flagi w roli zasłanki czy przykrycia pomnika lub tablicy, nie powinno się też na niej kłaść żadnych przedmiotów (w tym np. wieńców i kwiatów). Materiał zasłaniający pomnik czy tablicę powinien być w neutralnym kolorze, ewentualnie można w tym celu wykorzystać biało-czerwoną wstęgę. W tym miejscu warto przypomnieć główną różnicę pomiędzy flagą i wstęgą w barwach narodowych. Polska flaga tym różni się od barw narodowych, że ma ściśle określone proporcje – jest prostokątna, zaś stosunek szerokości do długości wynosi 5:8.

## Dress code – zasady dotyczące oficjalnego ubioru

Dobór właściwego stroju stosownie do okazji jest nie tylko oznaką znajomości obowiązujących reguł, ale przede wszystkim jedną z uniwersalnych form okazania szacunku gospodarzom spotkania oraz wszystkim obecnym na nim osobom. Pojęcie *dress code'u*, mimo że pochodzi z języka angielskiego, na stałe już zadomowiło się również w Polsce. Najczęściej jest ono dosłownie tłumaczone jako „kodeks ubraniowy”. Kryje

się po nim co najmniej kilka elementów, wśród których najczęściej wymieniane to:

- niepisany lub (rzadziej) pisany zbiór zasad dotyczących ubioru obowiązującego pracowników firmy lub instytucji, który ma zastosowanie w czasie pełnienia funkcji zawodowych;
- zbiór zasad, który obowiązuje na różnego rodzaju spotkaniach – zarówno oficjalnych ceremoniach i uroczystościach, jak też w czasie spotkań o charakterze towarzyskim;
- reguły, które mogą różnić się w zależności od firmy, instytucji, urzędu, rodzaju spotkania, pory roku, kręgu kulturowego itd.;
- sposób dobierania poszczególnych elementów garderoby, który może świadczyć o wykonywanym zawodzie, sprawowanej funkcji, wieku czy aktualnej porze roku.

Bez względu na występujące różnice, będące efektem np. sprawowania w JST różnych funkcji czy zmieniających się pór roku, istnieje katalog ogólnych zasad, które powinny być zawsze przestrzegane w czasie dobierania poszczególnych elementów garderoby:

- jednym z najważniejszych elementów „pierwszego wrażenia” jest forma, co oznacza, że oprócz gestykulacji czy zachowań niewerbalnych, również wygląd zewnętrzny jest niezwykle istotny w procesie budowania wizerunku nie tylko danego urzędnika, ale również urzędu jako całości;
- ubranie powinno być zawsze w idealnym porządku, wyprasowane, czyste, bez wiszących nitki, dziur itd.;
- dobierając poszczególne elementy garderoby pod uwagę należy wziąć charakterystyczne cechy swojej sylwetki, porę roku i przede wszystkim okazję (ubranie adekwatne podczas standardowego dnia pracy w JST różni się od stroju właściwego podczas oficjalnej uroczystości wręczenia nagrody czy odsłonięcia tablicy pamiątkowej);
- nie należy być niewolnikiem mody za wszelką cenę – aktualne trendy powinny być jedynie inspiracją i punktem wyjścia przy doborze garderoby;
- dodatki oraz ich odpowiednie zestawienie z garderobą są niezwykle istotne, nie można jednak przesadzać z ich ilością, zgodnie z zasadą, że „mniej znaczy więcej”.

Dodatkowo każdy z pracowników JST powinien pamiętać o regułach obowiązujących osoby zatrudnione w jednostkach administracji publicznej. Wśród nich należy wymienić następujące zasady:

- każdy z pracowników jest nie tylko reprezentantem ale również osobą biorącą udział w budowie profesjonalnego wizerunku urzędu;
- każdy z pracowników powinien nosić ubrania, w których dobrze się czuje (praca w urzędzie to średnio ok.  $\frac{1}{3}$  doby – niewygodny strój może powodować zauważalny dyskomfort) i jednocześnie profesjonalnie prezentuje;
- naturalne materiały to podstawa eleganckiego stroju i jednocześnie gwarancja, że będzie on mógł być długo wykorzystywany;

- klasyczne materiały, kolory i fasony są zawsze w modzie;
- warto uzupełniać strój o dodatkowe atuty, czyli akcesoria, dzięki którym strój jest postrzegany jako bardziej elegancki (buty, torebki, pokrowce na laptopy, dyskretne biżuteria itd.);
- paleta kolorów biznesowych jest dość ograniczona (czerń, szarości, granaty, beże, pastele, biel itd.) i z założenia wyklucza jaskrawe kolory czy rzucające się w oczy nadruki i wzory.

Coraz częściej jednostki samorządu terytorialnego i szeroko pojęte instytucje administracji publicznej decydują się na wprowadzenie pisanego zbioru reguł i zasad *dress code'u*. O ile kwestie techniczne, takie jak kolorystyka czy zbiór właściwych elementów garderoby, są stosunkowo łatwe do określenia, to nie należy zapominać o zasadach, które rzadziej znajdują odzwierciedlenie w pisanych regulaminach. Każdego dnia należy pamiętać, że umiejętność właściwego doboru ubrania przez pracowników JST jest istotnym elementem procesu budowania profesjonalnego wizerunku urzędu – ma to ogromne znaczenie zwłaszcza podczas uroczystości oficjalnych, w czasie których obecni są goście z zewnątrz czy przedstawiciele mediów, którzy uwieczniają taką sytuację. Konieczność przestrzegania zasad *dress code'u* dotyczy wszystkich pracowników firmy, nawet tych, którzy zazwyczaj nie mają bezpośredniego kontaktu z osobami z zewnątrz lub też danego dnia nie mają zaplanowanych spotkań na zewnątrz – trudno bowiem przewidzieć sytuacje nadzwyczajne.

## Utrzymywanie kontaktów z partnerami zagranicznymi

Częste kontakty przedstawicieli JST z partnerami zagranicznymi to stosunkowo nowa sytuacja. W ostatnim czasie zdecydowanie rozwinęły się kontakty polskich JST z partnerami z zagranicy i ich przedstawicielami. W wielu gminach czy województwach pojawia się coraz więcej inwestorów zagranicznych. Dodatkowo możliwości korzystania z zewnętrznego dofinansowania – np. w postaci środków z Unii Europejskiej – to również doskonała okazja do spotkań z osobami, które nie tylko posługują się innym językiem, ale również mogą wywodzić się z innych kręgów kulturowych.

Każde spotkanie – w tym z osobami z zewnątrz – rozpoczyna się od powitania. Zazwyczaj powitaniu werbalnemu towarzyszą również dodatkowe gesty – najczęściej jest to uściśnięcie ręki, chociaż np. w wielu krajach azjatyckich jest to ukłon (powinien on być tym niższy im wyższe stanowisko piastuje osoba, z którą się witamy) lub też *namaste* / *namaskar* (czyli tradycyjne powitanie i okazanie szacunku występujące np. w Indiach czy Tajlandii, które polega na złożeniu dłoni na

wysokości piersi i jednoczesnym skinieniu głowy). Bez względu na różnice międzykulturowe warto pamiętać, że miejsce, w którym odbywa się powitanie, ma również ogromne znaczenie (im bardziej chcemy okazać szacunek gościowi, tym powitanie powinno mieć miejsce bliżej wejścia do urzędu, a nie dopiero np. na progu gabinetu prezydenta miasta). Często stosowaną formułą jest również wysłanie reprezentanta, czyli osoby, która w imieniu prezydenta czy burmistrza powita gościa na lotnisku czy dworcu kolejowym. Bez względu na okoliczności każde powitanie powinno nastąpić na stojąco – od tej zasady zwalnia tylko np. podeszły wiek lub niedyspozycja fizyczna (np. złamana noga).

Uścisk dłoni, który jest powszechny w naszym kręgu kulturowym, nie powinien być ani zbyt lekki, ani zbyt mocny, nie powinien też trwać zbyt długo ani zbyt krótko. Współcześnie podczas spotkań oficjalnych nie powinno się również całować kobiet w dłoń czy innych osób w policzek – te gesty powinny być zarezerwowane dla sytuacji towarzyskich i rodzinnych. Należy również pamiętać, że w wielu państwach arabskich kobiety nie nawiązują kontaktu fizycznego z mężczyznami, z którymi nie są spokrewnione – w takich przypadkach werbalne powitanie bez uściśnięcia dłoni będzie wystarczające.

Przygotowując się do wyjazdu warto również pamiętać o udoskonaleniu swoich umiejętności językowych. Nawet jeśli jedziemy do kraju lub gościmy kogoś mówiącego w nieznanym dla nas języku, zawsze mile widziane jest przyswojenie kilku podstawowych słów i zwrotów w danym języku (np. *proszę, dziękuję, przepraszam, dzień dobry, do widzenia* itd.).

Często oficjalnym rozmowom i negocjacjom towarzyszą również spotkania w restauracji np. na służbowym lunchu. Występując w roli organizatora warto pamiętać, żeby miejsce, do którego zapraszamy gości, serwowało w miarę uniwersalne potrawy, wśród których zarówno wegetarianin, jak też wielbiciel potraw mięsnych, znajdą coś dla siebie. Takie spotkania to również doskonała okazja do tego, aby promować kuchnię regionalną lub krajową, jednak należy to robić z dużą ostrożnością (np. tradycyjnej polskiej potrawy – tatarskiego wołowego – raczej nie powinno się co do zasady serwować mieszkańcom Chin, którzy nie jadają potraw z surowego mięsa, ani mieszkańcom Indii, dla których krowa to święte zwierzę). Podobnie raczej nie powinno się serwować potraw z wieprzowiny gościom przybyłym z krajów arabskich, gdyż dla nich ten rodzaj mięsa pochodzi ze zwierzęcia uznawanego za nieczyste. Chociaż mogą się zdarzyć też sytuacje rzadkie, podczas których będziemy gościć osoby, które nie stosują się do powyższych zasad.

Zgodnie z powszechną opinią podczas posiłku należy starać się zjeść wszystko z talerza, aby nie sprawiać przykrości gospodarzom. Czasami jest to trudne, jeśli np. wegetarianowi zostanie podana polędwiczka wieprzowa. Wówczas należy się starać zjeść chociaż część potrawy – czyli np. kaszę

i surówkę. W niektórych krajach warto też pamiętać, że gdy jesteśmy już najedzeni, to trzeba zostawić trochę jedzenia na talerzu lub picia w szklance. W przeciwnym przypadku możemy się spodziewać, że gospodarze będą nam ciągle dolewać lub dokładać potraw (Chiny) lub też nieustająco zachęcać do dokładek (zwyczaj prynuki na Białorusi).

Warto podkreślić, że różnice międzykulturowe obejmują różne aspekty relacji oficjalnych: od zróżnicowanych sposobów powitania i pożegnania, poprzez dress code oraz mowę ciała i gesty, aż po reguły dotyczące codziennego funkcjonowania. Dlatego przed wyjazdem do innego kraju, zwłaszcza takiego z innego kręgu kulturowego, warto zapoznać się chociażby z podstawowymi różnicami, aby nie popełnić gafy. Takim spotkaniom z założenia przyświeca zasada „złotego środka”, czyli poszanowanie obu stron dla swoich kultur oraz wysoka tolerancja dla ewentualnie popełnionych błędów. Oczywiście, najlepsze nawet przygotowanie niekiedy nie jest w stanie uchronić przed popełnieniem gafy, jednak natychmiastowe przeproszenie i wyciągnięcie wniosków na przyszłość potrafi posłać w niepamięć nawet największe *faux pas*.

## Organizacja oficjalnych imprez towarzyszących

Coraz częściej oficjalnym spotkaniom, negocjacjom i wydarzeniom kulturalnym towarzyszą spotkania w restauracji np. na służbowym lunchu czy uroczystym obiedzie podsumowującym wizytę. Takie spotkania często pozwalają się lepiej poznać w mniej oficjalnych okolicznościach czy scementować świeżo nawiązane znajomości służbowe. Występując w roli organizatora warto pamiętać, żeby miejsce, do którego zapraszamy gości, serwowało w miarę uniwersalne potrawy, wśród których zarówno zwolennicy różnych diet znajdą coś dla siebie. Takie spotkania to również doskonała okazja do tego, aby promować kuchnię regionalną lub charakterystyczną dla kraju-gospodarza. Dobrze też, jeśli dostępne menu uwzględnia aktualną porę roku, to powinno gwarantować, że potrawy będą przygotowane ze świeżych produktów. Jeśli decydujemy się na wcześniejsze ustalenie listy serwowanych potraw, co jest wskazane przy większej liczbie gości, to należy to robić z dużą dozą ostrożności (potrawy powinny być na tyle zróżnicowane, aby każdy z gości był w stanie znaleźć coś dla siebie).

Jeśli zapraszamy gości do restauracji, to warto pamiętać, aby z odpowiednim wyprzedzeniem zarezerwować stolik, przy którym będzie można swobodnie prowadzić rozmowę. Dobrym rozwiązaniem – w miarę możliwości – jest zarezerwowanie oddzielnej sali. Wcześniejsze uprzedzenie obsługi restauracji o tym, że obecni będą goście z zewnątrz, pozwala na odpowiednie przygotowanie (np. przygotowanie karty

menu, która nie będzie zawierała cen i będzie w języku angielskim czy niemieckim). Pozwoli to na sprawne zamówienie potraw bez konieczności sugerowania się ich ceną.

Niektórym osobom wiele trudności sprawia duża liczba elementów składających się na pojedyncze nakrycie. Jednak przyswojenie już kilku podstawowych reguł sprawia, że nawet najbardziej skomplikowany zestaw talerzy, sztućców i kieliszków staje się bardzo łatwy w użyciu. Występując w roli organizatora warto pamiętać, że podczas imprez oficjalnych poszczególnym gościom powinny być przypisane miejsca przy stole zgodnie z zasadą precedencji (z wyprzedzeniem należy przygotować wizytówki – najlepiej zadrukowane dwustronnie, gdy goście się nie znają – z nazwiskami i je odpowiednio rozstawić na stole). Takiego przypisania miejsc dokonują gospodarze i nie ma możliwości, żeby goście dokonywali w nim zmian (nie wolno zmieniać miejsc kartoników, a co za tym idzie – przypisanych miejsc). Warto wcześniej zapoznać się z planem sytuacyjnym umieszczonym w widocznym miejscu i wskazującym miejsca poszczególnych gości, zaś udając się do stołu należy tylko upewnić się, że znaleźliśmy właściwe miejsce odczytując nazwisko na kartoniku umieszczonym przy nakryciu.

Poszczególne nakrycia powinny stać w pewnym oddaleniu od siebie, niekiedy jednak zdarza się, że trudno z całą pewnością stwierdzić, gdzie kończy się jedno i zaczyna drugie. Dlatego warto pamiętać, że szklanki i kieliszki należące do danego nakrycia zawsze stoją po prawej stronie talerza, ponieważ większość ludzi jest praworęczna. Z kolei dodatkowe talerzyki np. na chleb i masło znajdują się po lewej stronie. Serwetka, którą powinniśmy rozłożyć na kolanach na początku posiłku (niedopuszczalne jest robienie z serwetki śliniaka) i odłożyć dopiero na końcu (w międzyczasie serwetki należy używać do delikatnego wytarcia ust, zwłaszcza przed sięgnięciem po szklankę lub kieliszek), znajduje się na talerzu lub po jego lewej stronie. Sztućce powinny być używane w kolejności od zewnątrz w stronę talerza. Problem może sprawiać rozróżnienie dań, które należy jeść sztućcami sparowanymi od tych, które należy jeść pojedynczym sztućcem. W przypadku wątpliwości najlepiej spojrzeć na stół, przy którym siedzą gospodarze spotkania. To do nich należy przywilej rozpoczęcia jedzenia – nie wypada brać sztućców, dopóki oni nie dadzą sygnału do rozpoczęcia posiłku. Jest to też powód, dla którego gospodarze powinni siedzieć przy stole prezydialnym, przy którym miejsca są zajęte tylko z jednej strony. Ułatwia to kontakt wzrokowy pomiędzy gośćmi i gospodarzami oraz jedzenie poszczególnych dań w odpowiednim tempie. Podczas posiłku należy wystrzegać się robienia „mostów” ze sztućców, czyli opierania ich o krawędzie talerza. Takie ułożenie powoduje, że sztućce są niestabilne i mogą się zsunąć na stół jednocześnie go brudząc. W czasie jedzenia zupy robiąc przerwę łyżkę należy odłożyć równoległe do krawędzi stołu

na spodeczek, na którym postawiony jest talerz, zaś po skończeniu – prostopadle do krawędzi stołu. Z kolei jedząc przystawkę czy danie główne w czasie przerwy sztuczki powinny być skrzyżowane na talerzu, zaś po zakończeniu jedzenia – powinny zostać odłożone równoległe do siebie na talerzu na godzinie 5 lub 6.

Organizując spotkania, w których uczestniczy większa liczba gości, JST często decydują się na ich przeprowadzenie w formule „na stojąco”. W takiej sytuacji warto pamiętać, o dodatkowych zasadach. Po pierwsze, należy cierpliwie oczekiwać w kolejce do nałożenia sobie dań. Ten czas to dodatkowa okazja do nawiązania kontaktów czy porozmawiania z innymi osobami. Każdorazowo po nałożeniu dania podgrzewacz lub chłodnia powinny być zamknięte, chyba że osoba stojąca w kolejce za nami wyrazi chęć nałożenia sobie tego samego dania. Nie należy sobie nakładać zbyt dużej ilości jedzenia, nie wolno też mieszać różnych rodzajów jedzenia np. dań głównych z deserami. Każdorazowo na talerzu powinny się znaleźć tylko dania pochodzące z jednej „rodziny dań” (np. przystawki dania główne lub desery). Nawet w przypadku chęci nałożenia sobie tego samego dania, które jedliśmy wcześniej, ze względów higienicznych każdorazowo powinniśmy korzystać ze świeżych sztuczków i talerzy. Nie poleca się również równoczesnego picia i jedzenia – bezpieczniej i wygodniej jest robić to naprzemiennie. Mając w ręku szklankę lub kieliszek z napojem lepiej trzymać je w lewej ręce, wówczas mamy pewność, że w przypadku konieczności przywitania się z innym gościem nie podamy wilgotnej ręki. W przypadku, gdy dostępne są wysokie stoliki umożliwiające jedzenie na stojąco, należy z nich korzystać w miarę szybko, a następnie udostępnić je kolejnym osobom. Zużyte szklanki, talerze i sztuczki należy odstawiać na specjalnie do tego przygotowane stoły lub oddać obsłudze kelnerskiej – niedozwolone jest odstawianie ich na stoły, na których wyeksponowane jest jedzenie lub picie lub też jeść z talerzy postawionych na stołach z wyeksponowanym jedzeniem lub picciem.

Organizacja różnego rodzaju uroczystości oficjalnych stanowi doskonałą okazję do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów, w tym również oficjalnych, które są domeną JST. Nawet jeśli w pierwszej chwili długa lista zasad obowiązujących w toku organizacji oraz w czasie takich spotkań może wydawać się trudna do zapamiętania, z łatwością można się przekonać stosując je w praktyce, że są one bardzo łatwe i szybkie do przyswojenia zgodnie z zasadą: „trening czyni mistrza”.

## Bibliografia:

- D. Dziewulak, *Precedencja stanowisk publicznych w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych, nr 2(10), 26 stycznia 2009
- Modrzyńska J., *Protokół dyplomatyczny, etykieta i reguły savoir-vivre'u*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
- Orłowski T., *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*. Wydawnictwo PISM, Warszawa, 2006.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl