



## Polemiki i refleksje

### Do tanga trzeba dwojga... czyli kilka słów o budowaniu wizerunku, także notariuszy

Często jestem pytany, jak buduje się wizerunek? Już wiem, że za tym pytaniem z reguły kryje się nadzieja na ujawnienie kilku piarowskich<sup>1</sup> sztuczek. Dostyc powszechne jest bowiem wrażenie, że piarowcy posiadają szeroki repertuar jakiś tajemniczych zawodowych chwytów, zachowań oraz zabiegów. I że przy ich pomocy potrafią, na zamówienie, niemal od ręki, stworzyć pożądaną wizerunek zleceniodawcy. W rezultacie zyska on przychyłność, szacunek, uznanie, a już na pewno – pozytywną popularność.

Stąd zresztą bierze się całkiem powszechne, niemal naturalne przekonanie, że wynajęcie piarowca, czy tym bardziej agencji *public relations*, jest wręcz panaceum, jeżeli nie na wszelkie bolączki w relacjach z otoczeniem, to w każdym razie na wiele.

Pomińmy, skąd biorą się te poglądy i dlaczego mają rzeszę zwolenników, chcę natomiast z całą stanowczością stwierdzić, że są nieprawdziwe i na dodatek szkodliwe. Zarówno dla piarowców, jak i dla ich

---

<sup>1</sup> W potocznej polszczyźnie coraz częściej używa się słów *piarowiec*, *piarowskie* itp. dla określenia zawodu, osób uprawiających go i działań przez nie wykonywanych. Dotyczą one obszaru spraw związanych z *public relations*. Niestety ten angielski termin, mimo usilnych starań, także językoznawców, nie znalazł polskiego odpowiednika. Określa się nim najczęściej funkcję zarządzania, która polega na nawiązywaniu i utrzymywaniu wzajemnie korzystnych relacji z tymi grupami otoczenia, od których zależy jej sukces lub niepowodzenie. S. C uttlip, *Effective Public relations*, Londyn 1997, s. 6.

klientów. Budowanie wizerunku nie polega bowiem na robieniu sztuczek, wcale nie jest proste i nie dzieje się szybko. Co ważniejsze wymaga nie tylko sprawności piarowca, ale przede wszystkim zaangażowania tego, o którego wizerunek chodzi.

Jednak żeby zrozumieć, jak powstaje wizerunek, trzeba najpierw wyjaśnić, czym on jest. Otóż jest to nic innego jak nasze lustrzane odbicie w odczuciu otoczenia. Słowem, nasz wizerunek możemy odczytać wyłącznie z tego, jak odbiera nas otoczenie<sup>2</sup>. Bardzo trafne i obrazowe wydaje się tu znane porzekadło „jak cię widzą, tak cię piszą”.

Co zatem tworzy wizerunek w otoczeniu lub może raczej, na co otoczenie zwraca uwagę, tworząc sobie czyjś obraz?

Najogólniej rzecz ujmując, chodzi o zbiór cech indywidualnych i wyróżniających daną osobę, organizację czy grupę zawodową. Im więcej tych cech, im bardziej wyraziste, zrozumiałe dla otoczenia i cenione dzięki ich zgodności z normami obowiązującymi w danej kulturze, tym wizerunek bardziej czytelny i pozytywny. Ów zbiór cech wyróżniających określa się także mianem tożsamości. Właściwie lista elementów, które ją tworzą, jest otwarta. Zwykle znajdują się na niej cele, które organizacja chce osiągnąć, sposób ich osiągania, zwyczaje i zachowania dominujące w danej organizacji i podejmowane przez jej członków, czyli kultura organizacji, historia, tradycja i dorobek. Tu notariusze mają wyjątkowo korzystną sytuację jako przedstawiciele jednego z najstarszych zawodów, nie tylko prawniczych. Na wizerunek wpływają też zachowania pracowników, sposób odnoszenia się do klientów i otoczenia, estetyka oraz poziom zadbania miejsc pracy wraz z symbolami graficznymi organizacji. Wizerunkowo ceniona jest również gotowość do wykonywania gestów bezinteresownych.

Jednak na pewno na czele tej listy znajduje się zespół wartości uznawanych przez daną jednostkę, członków organizacji czy przez samą organizację. To właśnie deklarowanie owych wartości i bezwzględne ich przestrzeganie jest jednym z najsilniejszych elementów budowy wizerun-

---

<sup>2</sup> W 2003 r. z inicjatywy agencji LIGNAR PR, na zlecenie KRN dokonane zostało ogólnopolskie badanie wizerunku notariuszy. Przeprowadziła je firma wyspecjalizowana w badaniach społecznych. Posłużono się losowo dobraną próbą o odpowiedniej liczebności i profilu. Szczegółowe wyniki badania wraz z ich analizą dokonaną przez socjologa dr. Stanisława Jędrzejewskiego znajdują się w biurze KRN.

ku. Godzi weń natomiast każda ujawniona rozbieżność, a katastrofą wizerunkową bywa jawne zaprzeczenie.

W przypadku notariuszy ów zbiór deklarowanych wartości jest bardzo bogaty i to zarówno w sferze merytorycznej, jak i etycznej. Z całą pewnością wyróżnia ich na tle porównywalnych grup zawodowych. Słowem, ustawodawca notariuszom, ale także sami notariusze ustawili poprzeczkę bardzo wysoko. Tak wysoko, że wielu, w tym także prasa, z przekory i niemal z lubością wyszukuje wszelkie przypadki nawet najdrobniejszych odchyłeń oraz niekonsekwencji. Robią to w myśl pełnej hipokryzji zasady – skoro mówicie, że jesteście tacy doskonali, to niech wszyscy się dowiedzą, że tak idealnie nie jest. I, niestety, zgodnie z popularnym powiedzeniem używanym często jako wymówka, że jedna czarna owca kała całe stado, nie ma znaczenia, iż przytaczane przypadki sprzeniewierzenia się deklarowanym wartościom są jednostkowe. Zwłaszcza w zwykłe przerysowanym przekazie medialnym. Istnieje bowiem domniemanie, że skoro ujawniono jeden taki przypadek, to nie jest on odosobniony, a być może wręcz oznacza wierzchołek góry lodowej, tylko prawie niewidocznej.

Reasumując, wydaje się, że w przypadku notariuszy właśnie w obszarze zgodności deklarowanych wartości z rzeczywistością tkwią największe pułapki wizerunkowe. Bo skoro notariusze mają być i chcą być osobami zaufania publicznego, to muszą się liczyć z tym, że każdy ich gest jako grupy, ale także zachowania każdego z osobna są pod baczną obserwacją opinii publicznej. A sprzyja jej kilka bardzo istotnych czynników. Po pierwsze, rosnący poziom świadomości obywateli, czyli klientów kancelarii notarialnych. I niech nikogo nie usypia niski poziom wiedzy prawniczej Polaków. Jedno nie ma z drugim nic wspólnego. Ludzie wprawdzie nie znają prawa, ale już znakomicie potrafią ocenić, jak są traktowani. Przez dwadzieścia lat gospodarki rynkowej nauczyli się być klientami. Między innymi z tych też powodów diametralnie zmieniło się traktowanie petentów w urzędach w porównaniu z peerelowską przeszłością. Czy myślał o tym jeden z notariuszy obsługujący dewelopera i przyjmujący taśmowo swoich klientów w obskurnej kanciapie na budowie?<sup>3</sup> Żaden formalny przymus nie może sprzyjać przedmiotowemu traktowaniu tych, którzy są mu poddani.

---

<sup>3</sup> W ten sposób potraktowany został mój znajomy profesor wyższej uczelni, który z niepokojem zapytał mnie, czy notariusz może tak wykonywać swój zawód i odnosić się do swoich klientów.

Po drugie, zwiększyła się znacznie jawność życia publicznego. Sprzyja temu lawinowo narastający dostęp do informacji oraz ich niespotykany dotąd przepływ. Wystarczy kilka kliknięć myszą komputera i już jesteśmy w sieci wymiany poglądów, opinii i dyskusji prowadzonych jednocześnie przez tysiące ludzi. Dzielą się tam oni swoimi wrażeniami, a także oceniają to, co ich spotkało, w tym ludzi, z którymi mieli styczność. Negatywne przeżycie w kancelarii notarialnej na pewno trafi do innych.

Po trzecie wreszcie, redakcje i ich dziennikarze walczący o przetrwanie na trudnym rynku medialnym żwawo podchwycają trop każdego uchybienia. Już nie tylko, żeby odegrać ulubioną rolę karzącej ręki sprawiedliwości społecznej, ale choćby dlatego, żeby epatować bulwersującym tytułem, który ściągnie czytelników, a przy okazji np. przypodobać się rozpoczynającemu krucjatę ministrowi. Czy myślał o tym przed laty inny notariusz chętnie opowiadając swego czasu w rozmowie telefonicznej z dziennikarzem o swoich wysokich dziennych zarobkach? Bo nie ma co pytać o to tych notariuszy, którzy zdefraudowali państwowe pieniądze, nie odprowadzając pobranych przez siebie danin<sup>4</sup>.

Jest zatem oczywiste, że każdy z nas – także notariusze – w gruncie rzeczy sam tworzy własny wizerunek. Począwszy od tego, jak sformatuje swoją tożsamość, a skończywszy na tym, jak będzie ją urzeczywistniał. Tak naprawdę tylko to ma znaczenie dla tego, jak będziemy postrzegani – a w rezultacie, jaką będziemy mieli reputację. Jest ona bowiem niczym innym jak łącznym wynikiem zespołu ocen odnoszących się do wartości utrwalonych kulturowo i rzeczywiście stosowanych.

Kim zatem jest piarowiec i do czego może się przydać? Otóż, po pierwsze, jest doradcą i w pewnym sensie recenzentem. Spogląda na swego klienta z dystansu i niejednokrotnie lepiej widzi jego słabości, które mogą negatywnie wpłynąć na globalny wizerunek. Radzi, jak je zminimalizować lub usunąć. Podobnie dostrzega to, co szczególnie cenne wizerunkowo i warte wyeksponowania. Ma pomysł, jak to wyeksponować.

Po drugie, piarowiec jest animatorem komunikacji. Przygotowuje swoich klientów do tego, aby poprawnie, atrakcyjnie i skutecznie komunikowali otoczeniu wszystko, co składa się na ich tożsamość. Komuni-

---

<sup>4</sup> Co roku prasa regionalna, szczęśliwie rzadziej centralna, donosi o tego rodzaju przypadkach, sporadycznych, ale jednak mających miejsce.

kowanie to niezwykle ważne ucieleśnienie dwóch istotnych zasad budowania wizerunku. Pierwsza brzmi: „Im więcej o nas wiedzą, tym bardziej nas lubią”. Nic dziwnego, wszystko, co niezrozumiałe, budzi przynajmniej rezerwę, jeżeli nie niechęć. Druga natomiast uczy, aby czynić dobrze i głośno o tym mówić. Co to znaczy „czynić dobrze” już wyjaśniłem, a mówić, czyli komunikować, trzeba przede wszystkim wiarygodnie. Wynajęty piarowiec takiej wiarygodności nie ma. Zawsze istnieje podejrzenie, że mówi to, za co mu akurat zapłacono. Zatem wbrew fałszywie rozumianej skromności, najwiarygodniej o sobie mówią ci, których to bezpośrednio dotyczy<sup>5</sup>. My piarowcy mamy im w tym tylko pomóc, wykorzystując swe doświadczenie, kontakty i umiejętności warsztatowe (redagowanie tekstów, budowanie relacji z mediami, projektowanie i realizację działań oraz kampanii informacyjnych itd.) Jeżeli bowiem porównać ów proces komunikowania wizerunkowego do wysyłania otoczeniu paczek z określoną zawartością merytoryczną, to naszym zadaniem jest doradztwo w doborze zawartości, ale nie my jesteśmy jej autorami. Mamy też atrakcyjnie opakować paczkę i zadbać, ażeby sprawnie trafiła do właściwego adresata. Absolutnie jednak nie możemy uczestniczyć w wysyłaniu paczek nieprawdziwych lub pustych. I nie chodzi tu tylko o przestrzeganie naszych zasad etycznych, które zabraniają nam kłamać i oszukiwać. Tu chodzi przede wszystkim o dobro naszego klienta. Nie ma bowiem nic gorszego od ujawnienia takich praktyk. A w dzisiejszym, coraz bardziej transparentnym świecie bardzo o to łatwo. Wówczas cały wysiłek włożony w budowanie wizerunku klienta bierze w łeb i to w mgnieniu oka.

I jeszcze jedna ważna refleksja. Otóż proces budowania i umacniania określonego wizerunku, powstającego w wyniku komunikowania otoczeniu tożsamości organizacji i jej członków, jest długi i żmudny. Tu nic nie dzieje się szybko. Na pewno nie z dnia na dzień, a nawet nie z miesiąca na miesiąc. Potrzeba lat. Chyba że wydarzenia potoczą się w odwrotnym

---

<sup>5</sup> Dlatego nigdy nie zrozumiałem, dlaczego notariusz, która napisała naprawdę wartościowy i ambitny tekst merytoryczny do prasy, gdy ulokowałem go w pozytywnym dzienniku, wycofała zgodę na publikację jedynie dlatego, że redakcja chciała zamieścić zdjęcie autorki, na co ta absolutnie nie chciała się zgodzić. Argumentowała, że nie chce być posądzona o nadmierną autoreklamę. Wreszcie – „kto się boi wilka, ten do lasu nie chodzi”.

kierunku. Wówczas dynamika utraty dobrego wizerunku może być niekiedy szokująca. Wystarczy przypomnieć sobie upadki niektórych polityków czy gwałtowne odchodzenie w wizerunkowy niebyt całych partii politycznych. Zatem ostrożność i cierpliwość. Ugruntowanego, pozytywnego wizerunku nie tworzą wbrew niektórym przekonaniom efektowne widowiska i spektakularne wystąpienia pełne fajerwerków, choć nie należy ich wykluczać. Dobry, pozytywny wizerunek tworzy się codziennie, niemal każdym gestem i konsekwencją równych zachowań dowodzących preferowanej przez mnie zgodności deklarowanych wartości z rzeczywistością. To codzienność każdej kancelarii. Rozmowa z każdym klientem, przyjęcie telefonu przez naszego pracownika, prosty pozbawiony kancelaryzmów i prawniczej nowomowy język, merytoryczna niezawodność, terminowość, umiejętne posługiwanie się powagą osoby i chwili, która jest sporządzenie oraz odczytanie aktu notarialnego i sam notariusz itd., itd. Lista codziennych powinności o znaczeniu wizerunkowym jest długa, jeżeli w ogóle skończona.

Na zakończenie chcę poruszyć jeszcze jeden, jak sądzę bardzo istotny, aspekt budowania wizerunku. Otóż chodzi mi o odniesienie się do poglądu „co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Być może z prawniczego punktu widzenia tak właśnie jest. Jednak z wizerunkowego – nie! Jak wiadomo, oprócz norm prawnych istnieje szereg norm obyczajowych i etycznych odnoszących się do tak zwanej przyzwoitości. W zasadzie normy prawne są zgodne z normami utrwalonymi kulturowo, wszak to one najczęściej były ich źródłem, jednak nie ma tu pełnej symetrii. Bywa więc czasami (i to wcale nierzadko) tak, że z formalnego punktu widzenia wszystko jest w porządku, ale z obyczajowego czy etycznego nie, a nawet zdecydowanie nie. I z tym wielu ludzi ma problem. Niestety także wielu notariuszy. Być może właśnie dlatego, że są prawnikami, których twardo uczono, iż względy i wymogi formalne są najważniejsze, a ich spełnienie decyduje o racjach oraz rozwiązuje dylematy moralne. Otóż, życie nie jest sporem prawniczym ani nie toczy się na sali sądowej, gdzie paragrafy i reguły formalne mają decydujące znaczenie. Sprowadzenie rzeczywistości jedynie do tego wymiaru jest ogromnym uproszczeniem. Ułatwia być może życie, ale jest prostą drogą do poważnych kłopotów wizerunkowych.

I wreszcie chyba najbardziej delikatny i pewnie kontrowersyjny aspekt owych dylematów. Czy z moralnego punktu widzenia właściwie postę-

puje rodzina notariuszy, którzy w małym, niezamożnym miasteczku budują na swojej posesji duży odkryty basen i bez skrupułów korzystają z niego obserwowani przez miejscowe dzieci stojące w upalny dzień przy ogrodzeniowej siatce. Obrazek taki opisała kiedyś jedna z gazet lokalnych. Oczywiście przyczynił się on do umocnienia stereotypu notariusza-bogacza. Już słyszę głosy oburzenia zawarte w pytaniu, czy to oznacza, że dla dobra wizerunku trzeba ukrywać uczciwie i z trudem zarobione pieniądze. Nie, odpowiem, oczywiście, że nie, ale z pewnością trzeba je wydawać rozsądnie, a jeszcze rozsądniej trzeba ukazywać ich posiadanie, zwłaszcza gdy chce się mieć dobry wizerunek w społeczeństwie, które – jak to zrećźnie określają ekonomiści – jest jednak nadal na etapie kumulacji kapitału, czyli powoli i z móżolem dorabia się, wylażąc ze społecznego i ekonomicznego dołu, w który zepchnęła je dramatyczna przeszłość.

Podsumowując, wizerunek każdy ma taki, jaki sobie wypracował, a generalnie wizerunek notariuszy nie jest zły. Nawet jeżeli jednostkowe przypadki wspomnianego zaprzeczania deklarowanym wartościom godzą weń boleśnie, chociaż nie są typowe dla całego środowiska. Zresztą ów dobry obraz środowiska i zawodu notariusza potwierdziły wspomniane badania socjologiczne – fakt, że już sprzed ponad 5 lat i nadchodzi czas, aby je zaktualizować. Przypomnę jednak, że wykazały one, iż większa ilość respondentów oceniała notariuszy pozytywnie niż negatywnie. Prawdą jest natomiast, że w ogóle osób, które wyrażały jakąkolwiek ocenę notariuszy było niewiele, bo zaledwie niecałe 20% (sumując opinie negatywne i pozytywne, pozostali pytani po prostu nie mieli zdania). Dziwne, ale wówczas prawdziwe.

Oznacza to, że przede wszystkim trzeba skoncentrować się na budowaniu społecznej świadomości tego, kim jest notariusz w polskim systemie prawnym i w społeczeństwie. W rezultacie wypełnienia owej misji edukacyjnej łatwiej będzie budować pozytywny wizerunek notariatu i notariuszy. Takie są zresztą konsekwentnie realizowane założenia polityki komunikacyjnej Krajowej Rady Notarialnej.

*Piotr Lignar\**

---

\* Piotr Lignar – nauczyciel akademicki, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie. Szef i współzałożyciel agencji LIGNAR PR, która od 2002 r. pracuje dla Krajowej Rady Notarialnej.