

Janusz Biernat

Zarządzanie przestrzenią organizacji

Zarządzanie przestrzenią organizacji dotyczy działań racjonalnych, oznacza celowe spożytkowanie zasobów i potencjału otoczenia organizacji, mając na uwadze jej korzystne perspektywy i rozwój.

Przez zarządzanie rozumieć należy proces celowego spożytkowania zasobów i potencjału organizacji (jej otoczenia). Organizacja natomiast jest efektem procesu łączenia ludzkich i materialnych czynników¹⁾.

Otoczenie organizacji (mapa otoczenia) ujawnia obiekty będące przedmiotem zainteresowania organizacji, ukazuje środowisko organizacji mające wpływ na jej skuteczność i perspektywy.

Zdefiniowane powyżej zagadnienia ukazują obszary powiązań i interesów poza organizacją, przestrzeni sterowania organizacją w kierunku szans i rozwoju. Współcześni menedżerowie nie mają już żadnych wątpliwości, iż perspektywy firmy tkwią w otoczeniu. To kontakty i symbioza z otoczeniem stwarzają możliwości rozwoju. Biernie reagowanie na sygnały otoczenia, bądź brak reakcji, prowadzi do klęski. Chcąc wygrać, zwyciężyć w grze rynkowej, konkurencji należy pokonać bariery „przychylności otoczenia”. Sięgają one w problemy wewnątrz organizacji. Obecnie bardziej skuteczne jest modyfikowanie zachowań otoczenia, spożytkowanie jego zasobów i potencjału.

Nie jest to proste. Wymaga celowych, długofalowych i systematycznych działań, pochłaniających spore ilości środków. Nikogo już nie dziwią koszty poniesione na pozyskanie „przychylności otoczenia”. Sięgają one nieraz połowy kosztów całkowitych, a i efekty tych inwestycji są zwielokrotnione.

Najbardziej bliską problematyce zarządzania przestrzenią organizacji jest dziedzina wiedzy i praktyki określana mianem *public relations*. W języku polskim oznacza relacje między publicznością – tj. pomiędzy ludźmi firmy i ludźmi innych organizacji z jej otoczenia.

Przestrzeń organizacji

Pojęcie to coraz częściej pojawia się w literaturze światowej i budzi coraz większe zainteresowanie. Dotychczasowe określenie „otoczenie organizacji” nie wytrzymuje próby czasu. Staje się zbyt statyczne wobec dynamiki zachodzących zmian wokół firmy, wobec ewidentnej turbulencji otoczenia.

Nastąpiła istotna zmiana optyki widzenia problematyki zarządzania. Zachodzące procesy syntezy powodują, iż dotychczasowe taylorowskie, fordowskie podziały (po jeden ruch jeden człowiek – czyli fabryczny: szczegółowy, jednostkowy podział pracy), weberskie rozdrobnienie, zformalizowanie i ubezwłasnowolnienie działalności ludzkiej (podział na wykonawstwo i kierowanie, zhierarchizowanie i odhumanizowanie organizacji) – przechodzą do lamusa. Renesans przeżywa procesowe i systemowe widzenie organizacji oraz związków i relacji poza organizacją.

Rzeczony rozwój nowych teorii, m.in. teorii chaosu, kodu genetycznego organizacji, rzucają nowe światło na zachowania organizacji. Teoria pustki, „białych plam”, charakteryzujące przestrzenie pomiędzy organizacjami, ujawniają pola energii (przyciągania, synergii, szans – zagrożeń, destrukcji), sił, promieniowania, indukcji pomiędzy organizacjami. Puste dotychczas przestrzenie ożywają, wypełnione materią o innej strukturze, stanowiąc istotną siłę sprawczą. Podobnie jak wewnątrz organizacji, której istotę tworzą więzi jej elementów (komórek organizacyjnych).

Modyfikacja zachowań organizacji, na skutek najnowszych metod zarządzania (*reengineering*, *outsourcing*, *lean management*, ucząca się organizacja), powoduje zmianę samych organizacji. W efekcie postępuje wtapienie się organizacji w otoczenie, gdzie trudno rozróżnić jej granice (organizacje sieciowe, wirtualne). Podobnie dzieje się w skali branż, na skutek nasilających się procesów integracji, aliansów, fuzji przedsiębiorstw. W efekcie uwidacznia się zjawisko globalizacji, światowych firm, korporacji ponadnarodowych, ze sztandarowymi produktami, o ogromnej sile oddziaływania.

Coraz większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne organizacji, ubierane w ramy „wartości” (tworzące łańcuchy wartości), „obrazy organizacji” utrwalone w świadomości ludzkiej, kultury organizacji (normy, zwyczaje, tradycja, tożsamość, zachowania, role, style kierowania, przywództwo).

Nowego znaczenia nabiera porozumiewanie pomiędzy ludźmi, społecznościami, narodami – zagadnienia komunikowania, przepływu i agregowania informacji. Mają w tym istotny udział i szczególną rolę środki techniczne oraz sposoby masowego komunikowania się (media: telewizja, radio, prasa – tzw. czwarta władza), środki komunikacji wszelkiego typu (internet, telefonia komórkowa, nowoczesne środki transportu itd.), które zmieniają całokształt życia społecznego, przybliżając narody, społeczności – tworząc „ziemską wioskę globalną”.

W sumie należy stwierdzić, iż to nie organizacje porozumiewają się między sobą lecz ludzie jednych organizacji porozumiewają się z ludźmi innych organizacji. Pomimo banalności takiego twierdzenia, waga spraw jest nader istotna. Tym samym przenosimy się w świat ludzi, głównych aktorów organizacji i publiczności obserwujących ich zachowania oraz działalność. Pojawiają się więzi między ludźmi, zależności, gry, interesy – relacje. Opiswane są między innymi w ramach dziedziny wiedzy i praktyki – *public relations*. Problematyka ta szerzej rozumiana, z punktu widzenia menedżerskiego, nauki organizacji i zarządzania określona została jako zarządzanie przestrzenią organizacji, w węższym zakresie promocja rozwoju (reputacji, renomy) – spełniając wymóg ustawowy polskiego nazewnictwa. Sprawa jest jednak wielce złożona.

na. Podejmiemy próbę omówienia przynajmniej trzech jej elementów: istoty, funkcji, metod.

Funkcje zarządzania przestrzenią organizacji – *public relations*

Skuteczność organizacji nie ogranicza się do doskonałości jej wnętrza. Coraz bardziej możliwości rozwoju firmy tkwią w jej otoczeniu. Od działań organizacji w znacznym stopniu zależy, czy otoczenie będzie przyjazne, czy jej wrogie. Pojawia się łańcuch relacji pomiędzy firmą a otoczeniem. W sposób mniej lub bardziej świadomy relacje te kształtowane są przez kierownictwo i pracowników firmy. Im bardziej podejmowane działania wywierania wpływu na otoczenie mają charakter celowych, racjonalnych przedsięwzięć organizacyjnych, tym bliżej problematyki *public relations*.

Budowane w praktyce modele (abstrakcyjne wzorce) *public relations*, konkretyzowane poprzez programy, plany, procedury działań, wzmacniane różnorodnością stosowanych technik, wdrażanych strategii, wpływają na skuteczność zarządzania organizacją tak w mikro-, jak i w makroskali. Będąc w symbiozie z dynamicznym postępem i rozwojem firm, zmieniającym się otoczeniem, zwiększając ich przewagę, stają się magiczną siłą promocji rozwoju²⁾.

Wywieranie wpływu, dominacja szczególnie w mediach, otwiera przestrzeń dla firm i towarów. Daje szansę wygrywania, bycia lepszym, bycia zwycięzcą w makroskali.

Można zaobserwować, iż rywalizacja, bezwzględna walka przenosi się z obszaru gospodarki, polityki – na obszar *świadomości społecznej*.

Kreowana jest nowa rola firm: tak jak aktorzy na scenie (*theatrum*) uczestniczą w spektaklu przed publicznością (*publicum*), budując wzajemnie korzystne relacje (*public relations*).

Jest to obszar pozamaterialnej przestrzeni organizacji, docierania do świadomości wiedzy, uczuć, emocji, zmysłów – do osobowości odbiorców (*publicum*). Atakowana jest sfera interesów i potrzeb „wyższego rzędu” (wg Masłowa: bezpieczeństwa, przynależności, szacunku, samorealizacji).

Przypomnieć należy, iż ze sprawnościowego (praktycznego) punktu widzenia organizacja traktowana jest jako **system**, składający się z części (podsystemów), które współprzyczyniają się do powodzenia funkcjonowania całości. Jest również odwrotnie, o czym rzadziej pamiętają szefowie: „to taka całość, która umożliwia funkcjonowanie z powodzeniem swych części”, a więc pracowników i zespołów ludzkich³⁾.

Organizacja jako całość zespolona jest z „większą całością”, tj. z otoczeniem, przestrzenią, przyszłością organizacji. Ta „większa całość” – to państwo i warunki, jakie stwarza organizacjom, podmiotom działającym na rynku krajowym i międzynarodowym. W czasach globalnych firm, ponadnarodowych korporacji, rola państwa wydaje się nader istotna dla równoważenia szans oraz ochrony zasobów i wspierania rozwoju potencjału podmiotów krajowych.

Optyka widzenia problematyki organizacji i zarządzania przez pryzmat procesów, systemów ukazuje dynamiczną stronę funkcjonowania powstałych całości, ich złożoności wewnętrznej, jak również relacji z otoczeniem⁴⁾.

Public relations jako funkcja (czynności) zarządzania obejmuje: „zestaw działań (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁵⁾.

Jest to długofalowa, planowa, systematyczna i kierownicza (menedżerska) dziedzina działalności, wymagająca zaangażowania naczelnego kierownictwa. Obejmuje: zdefiniowanie misji (szczególnego powodu istnienia firmy), określenie celów i zadań, zaplanowanie przedsięwzięć, eksponowanie rzeczywistych osiągnięć, symbiozę z interesem społecznym (przynajmniej nie szkodzić), komunikowanie dwukierunkowe, realizację funkcji zarządzania.

Jako funkcja zarządzania *PR* ma szczególną rolę „nawiązywania i podtrzymywania wzajemnie korzystnych stosunków między instytucją oraz grupami (*public*), od których zależy jej sukces lub klęska”⁶⁾.

Szerokie spektrum działań powoduje różnorodność interpretacji, czym jest *public relations*. Z punktu widzenia praktyki oraz nauki organizacji i zarządzania najbardziej przekonuje określenie, iż: ● „jest to funkcja zarządzania”, ● „to zarządzanie komunikowaniem w obrębie i otoczeniu organizacji”, ● czytelna jest „formuła pogranicza” – rozumiana jako „interpretacja relacji między firmą a otoczeniem”⁷⁾.

Dlatego też *public relations* „to sztuka i nauka osiągania harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji”⁸⁾. To praktyczne umiejętności (wiedza, doświadczenie) szczególnie predysponowanej kadry, lecz również możliwości sprawcze skutecznego wdrażania zaprojektowanych działań, mające na uwadze nie tylko interesy firmy, lecz także interesy ogółu.

Próby wylansowania polskiej nazwy nie dają rezultatu. Zaakceptowano skrót *PR*. Dobierane są określenia: „promocja reputacji”, „promocja renomy”. Na szczególną uwagę zasługuje „promocja rozwoju”, ujawniająca istotę podejmowanego kompleksu przedsięwzięć (popularyzacji sukcesów firmy, stwarzania możliwości osiągnięcia zamierzeń).

Zarządzanie przestrzenią organizacji oznacza proces celowego spożytkowania zasobów oraz potencjału otoczenia organizacji.

Przestrzeń organizacji natomiast określa obszar lokacji interesów, działań mających przynieść korzyść, zapewnić rozwój (szanse, zagrożenia; mocne i słabe strony).

Pojęcie „otoczenie organizacji” – używane dotychczas w literaturze – wydaje się zbyt statyczne wobec szybkości zachodzących zmian, burzliwych czasów przekształceń własnościowych i systemowych, turbulencji otoczenia. Przestaje być przydatne, podobnie jak sztywne taylorowskie podziały i weberowska biurokracja. Rzeczywistość zamazuje się we względności ocen i relacji, pozostawiając obrazy utrwalane w świadomości jednostek i zbiorowości społecznych.

Według K. Perechudy – promotora najnowszych, dynamicznych metod zarządzania – organizację, funkcjonującą w otoczeniu o coraz większej złożoności i turbulencji, zmuszane są do szybkiej reakcji na impulsy i procesy. „Ciągłe nakładanie się impulsów i procesów powoduje zacieranie granic między organizacją a otoczeniem. Organizacja, będąc bytem holistycznym, «wtapia się» w byt holistyczny wyższego rzędu, jakim

jest globalny system gospodarczy, w którym dokonuje się gra na wartościach niematerialnych, procesach i impulsach. W ten sposób organizacje postrzegane są w sensie epistemologicznym jako ciągle zmieniające się «obrazy» na tle, mniej lub bardziej wyraźnym, holistycznej gospodarki światowej⁹⁾.

Przestrzeń organizacji, oprócz elementów statycznych identyfikujących otoczenie, zawiera czynnik czasu (czasoprzestrzeni). Ten czas, to nie tylko tykające sekundy, wybijane godziny, lecz czas skumulowany, nagromadzony, skapitalizowany. To również magazyn czasu społecznego (minionego) zawarty w normach, zwyczajach, tradycji; w kulturze, nauce i rozwoju cywilizacyjnym. To także tożsamość organizacji kreująca odrębność i przewagę nad otoczeniem¹⁰⁾. Dotarcie do określonych segmentów przestrzeni wymaga mniej-szego, bądź większego czasu, liczonego nie raz w wiekach i pokoleniach. Ma to szczególne znaczenie przy współczesnych zjawiskach globalizacji zarządzania i geograficznego zróżnicowaniu narodów¹¹⁾.

Public relations jako metoda zarządzania przestrzenią organizacji

Metody zarządzania – czyli sposób postępowania, przy celowym spożytkowaniu zasobów oraz potencjału organizacji – wynikają z praktyki działań osiągania celów organizacji oraz rozwiązywania konkretnych problemów.

Cele działania firm są jednoznaczne. Możliwości generowania zysków dają szansę przetrwania i rozwoju. Możliwości te powiększa skala współczesnych środków nowoczesnego zarządzania firmą – po metodę zarządzania strategicznego włącznie.

Zarządzanie strategiczne wg R.W. Griffina to „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają dostosowanie organizacji do otoczenia i osiąganie jej strategicznych celów¹²⁾”.

Public relations – uzupełniając metodę zarządzania strategicznego – współuczestniczy w „procesie definiowania i redefiniowania strategii (w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzając te zmiany, a nawet je wywołując) oraz w sprzężonym z nim procesie implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości¹³⁾”.

Nie bez powodu zarządzanie strategiczne¹⁴⁾ zasługuje na szczególne wyróżnienie. Symbioza firmy z otoczeniem i jej reakcja na sygnały w dłuższym horyzoncie czasowym, nakazuje odpowiednie dysponowanie posiadanymi zasobami i potencjałem. Aby jednak czynić to racjonalnie, minimalizując element ryzyka i niepewności – działania menedżerskie przekraczają granice własnej organizacji. Wkraczają w świat zewnętrzny otoczenia, przestrzeni firmy, kreowania pozytywnych zjawisk, niwelowania zagrożeń, wychwytywania szans i możliwości rozwoju.

O ile zarządzanie strategiczne koncentruje działania wewnątrz organizacji – tworzony system *public relations* realizuje głównie zadania na zewnątrz, bądź na jej obrzeżu. Modyfikuje reakcję otoczenia na działania organizacji, buduje korzystne warunki wdrażania strategii. Z uwagi na wąskie ramy opracowania zostaną podkreślone niektóre, bardziej istotne zagadnienia.

W praktyce funkcje (czynności) zarządzania przestrzenią organizacji – *public relations* zawężane są do działań organizatorskich, polegających na:

- rozpowszechnianiu informacji w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym organizacji,
- organizowaniu kontaktów i utrzymywaniu więzi z uczestnikami środowiska organizacji,
- kształtowaniu i upowszechnianiu obrazu (*image*) organizacji oraz informacji charakteryzujących działalność firmy i umacniających jej wizerunek,
- harmonizowaniu działalności gospodarczej ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa,
- wspomaganiu sprzedaży wytwarzanych i sprzedawanych produktów (usług) poprzez pozytywne oddziaływanie wizerunku przedsiębiorstwa,
- umacnianiu i stabilizowaniu pozycji organizacji i zabezpieczaniu przed możliwymi zagrożeniami,
- podtrzymywaniu celów i stylu działania organizacji oraz jej roli na rynku i w środowisku.

W ramach *public relations* realizowane są różnorodne zadania dotyczące:

- reputacji firmy, jej ochrony i poprawy,
- służb informacyjnych,
- komunikowania marketingowego,
- relacji finansowych i inwestycyjnych,
- relacji ze społecznościami i władzami lokalnymi,
- relacji z własnymi pracownikami,
- organizowania firmowych imprez promocyjnych,
- rozwiązywania nagłych problemów firmy,
- sponsoringu, finansowania osób, instytucji, imprez itd.¹⁵⁾

Wzmacniając pozytywne bodźce, *PR* poszerza przestrzeń działania firmy. Tworzy kompleksowy system promocji organizacji wraz z innymi systemami (marketingu, reklamy, *image*, *lobbingu*, przedstawicieli itd.). Dlatego do istotnych obowiązków *PR* realizowanych w praktyce można zaliczyć:

- doradztwo kierownicze,
- badanie opinii publicznej,
- koordynowanie stosunków z zewnętrznymi grupami specjalistycznymi (dostawcy, konkurenci, wychowawcy i uczniowie itd.),
- działania promocyjne wobec aktualnych i potencjalnych klientów,
- układanie stosunków z inwestorami,
- koordynowanie działań ze społecznością lokalną,
- koordynowanie działań ustawodawczych na szczeblu lokalnym,
- koordynowanie stosunków z prasą i mediami elektronicznymi,
- koordynowanie graficznych i fotograficznych publikacji firmy,
- zarządzanie sponsorowaniem,
- koordynowanie specjalnych imprez,
- docieranie do pracowników z informacjami itd.

Spśród istotnych metod *PR* stosowanych w praktyce można wyróżnić:

- konferencje prasowe,
- udzielanie wywiadów w mediach,
- programy edukacyjne w mediach finansowane przez firmę,
- pisanie wystąpień dla kierownictwa,
- sprawozdania roczne, segmentowe analizy,
- uroczyste ceremonie i obchody rocznic,
- imprezy dobroczynne, akcje charytatywne,
- zwiedzanie zakładu,
- działania w sferze kultury, rozwoju twórczości, uzdolnień pracowników itd.

Bogactwo rozlicznych form, metod i technik stosowanych w ramach PR, w dodatku w obszarze tak niewymiernym, jak niematerialne zasoby organizacji wymaga szczególnych sposobów weryfikacji skuteczności podejmowanych przedsięwzięć.

Do metod pomiaru skuteczności PR można zaliczyć:

- monitorowanie otoczenia (badania opinii publicznej, sondaże),
- kwerenda PR (audyt) – wizerunek firmy w środowiskach (w otoczeniu firmy),
- kwerenda komunikacyjna – analiza zawartości przekazu (rozumienie i odbiór),
- kwerenda społeczna – mierzenie stopnia i zakresu spełniania obowiązków społecznych, społecznych oczekiwań,
- analiza skuteczności działania wewnątrz organizacji (synergia zespołów, tożsamość, spełnienia oczekiwań pracowniczych).

Istotę i wagę omawianych zagadnień znakomicie sumują refleksje K. Perechudy: „Dominującym zasobem strategicznym organizacji gospodarczej są jej zasoby niematerialne, których egzemplifikacją są: świadomość, klimat, kultura organizacyjna oraz wiedza menedżerska. [...] W układach z otoczeniem przedsiębiorstwo kreuje kulturę organizacyjną (wizerunek firmy, wizja, filozofia, misja, cele strategiczne), która ma charakter jawny i jest adresowana do klientów i kooperantów”¹⁶⁾.

Jednym z naczelných celów *public relations* jest kształtowanie wyobrażenia o organizacji. Konsekwencją istnienia pozytywnego obrazu może być dopiero osiągnięcie stanu zrozumienia i akceptacji dla działań firmy. Poprzez dostarczenie odbiorcy określonych informacji i wrażeń, dotyczących określonego podmiotu, jesteśmy w stanie wpłynąć na tworzony przez niego obraz, który wyznacza jego stosunek i zachowanie. Nie jest to obraz stały, stąd istotna jest ciągłość oddziaływania. Ważna jest zgodność informacji z rzeczywistością, z uwagi na aktywność procesu postrzegania i wykorzystywanie różnych źródeł informacji.

Optymistyczny jest fakt, iż rozwija się świadomość menedżerów o konieczności przegrupowania środków i wydatkowania ich na „pozyskiwanie przychylności otoczenia”. Nikogo nie dziwią już ogromne kwoty wydatkowane na reklamę, marketing, estetykę wyglądu firmy itp. Sięgają one niekiedy powyżej 50% kosztów działalności firmy. Dlatego też Niemcy bez najmniejszych skrupułów wykupili prawie całą polską prasę lokalną, traktując ją jako znakomitą lokatę kapitałów i tym samym możliwość docierania do publiczności.

Kolejnym istotnym argumentem w rozwoju PR jest wymóg kompatybilności z krajami Unii Europejskiej oraz z gospodarką światową tworzącej się perspektywę XXI wieku. Wchodzące na polski rynek firmy zachodnie dokonały spustoszenia nie tylko masą towarów i kapitału, lecz doskonałą aparaturą działań pozyskiwania otoczenia. By zaistnieć na rynkach światowych, wydają się niezbędne profesjonalne działania *public relations* (zarządzania przestrzenią organizacji), nie tylko w ramach przedsiębiorstw, lecz w szerszej skali – gospodarki kraju i całego systemu społecznego.

„Zastosowanie działań PR będzie daleko wykraczało poza sferę biznesu, wkraczając w takie obszary, jak polityka, ochrona zdrowia, administracja państwowa, samorządy, szkolnictwo, związki wyznaniowe.

Wynika to z faktu, że *public relations* jest nieodzowne tam, gdzie istotne jest kształtowanie określonego wizerunku i wpływanie na duże zbiorowości ludzi.”¹⁷⁾. A są to niewątpliwie obszary przestrzeni organizacji – realizacji interesów, pomyślnych perspektyw rozwoju, obszary szans, jak również zagrożeń.

Podsumowanie

Przedstawiony zarys problematyki *public relations* ukazuje nowe obszary rozwoju praktyki i refleksji naukowej **zarządzania przestrzenią organizacji**. Opisano istotne aspekty *public relations* jako funkcji i metody zarządzania, tak w mikro-, jak i w makroskali.

W praktyce nadal widoczny jest brak znajomości i zastosowań metod *public relations*, mimo dynamicznego dopływu wiedzy i rozwoju metod zarządzania organizacją.

Najwyższy czas, aby to zmienić, włączając problematykę PR do skutecznych metod zarządzania oraz do nowej jakości działań – zarządzania przestrzenią organizacji.

Janusz Biernat

PRZYPISY

- ¹⁾ J. BIERNAT, M. MORAWSKI, *Zarządzanie kadrami (zarys teorii i praktyki)*, WSZIP, Wałbrzych 2000, s. 7.
- ²⁾ *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku Nowego Wieku*, red. M. MORAWSKI, Wałbrzych 1999.
- ³⁾ Por.: R. KRUPSKI, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. III, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 1999.
- ⁴⁾ Organizację jako system społeczno-techniczny oraz model otoczenia zewnętrznego w sposób uproszczony (graficznie) przedstawia K. BOLESTA-KUKUŁKA – *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie*, red. A.K. KOZMINSKI, wyd. III, PWN, Warszawa 1997, str. 46, 78. Szersza refleksja nt. otoczenia organizacji: L.J. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 231–247.
- ⁵⁾ Por.: R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, str. 38.
- ⁶⁾ Por.: T. GOBAN-KLAS, *Public Relations, czyli promocja reputacji*, Business Press Warszawa, s. 22; CULLIP, SCOTT M. ALLEN H. CENTER, GLEN M. BROOM, *Effective Public Relations*. Wyd. VII, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1994.
- ⁷⁾ Patrz: T. GOBAN-KLAS, *Public Relations czyli promocja reputacji*, wyd. Business Press Warszawa.
- ⁸⁾ Patrz: S. BLACK, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- ⁹⁾ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 6; również: G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- ¹⁰⁾ Por.: Strategor – *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa, 1995, str. 503.
- ¹¹⁾ Patrz: P. KOTLER, S. JATUSRIPITAK, S. MAESINCEE, *Marketing narodów, strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- ¹²⁾ R.W. GRIFFIN, *Management*, wyd. 4, Boston 1993, s. 176.
- ¹³⁾ Por.: R. KRUPSKI, *Strategie i zarządzanie strategiczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1998, s. 96.
- ¹⁴⁾ Patrz.: R. KRUPSKI, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, 1998.
- ¹⁵⁾ Por.: T. GOBAN-KLAS, *Public Relations...*, op. cit., s. 28, 29.
- ¹⁶⁾ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. AE, Wrocław 1998, s. 5, 6.
- ¹⁷⁾ W. BUDZYNSKI, *Public Relations, zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997, s. 13.