

Issue management (zarządzanie zagadnieniami) w świetle innych koncepcji zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 22-25
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna Marszałkiewicz

Wprowadzenie

Każde z wyzwań, z jakimi stykają się przedsiębiorstwa, ma inną genezę i charakter, jest powiązane różnymi zależnościami przyczynowo-skutkowymi, dlatego też wymaga zastosowania odmiennych taktyk działania. W teorii zarządzania wykorzystuje się różne koncepcje służące poprawie efektywności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz wzmacniające skuteczność radzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu.

Jedną z nowszych, bo powstałych w latach 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, jest koncepcja *issue management* (IM). W Polsce określana jest ona niezbyt fortunnie mianem zarządzania problemowego lub rzadziej, chociaż w większym stopniu oddającym jej istotę – zarządzania zagadnieniami¹⁾. *Issue* bowiem w wolnym tłumaczeniu na język polski oznacza zagadnienie, kwestię sporną, która wzbudza zainteresowanie i dyskusje, decyzja, w sprawie której może mieć ważne konsekwencje społeczne. Specyfika IM wymaga wyjaśnienia, w jaki sposób różni się ona od innych, zbliżonych koncepcji, w szczególności: rozwiązywania problemów (*problem solving*) i zarządzania w kryzysie (*crisis management*).

Problem, zagadnienie, kryzys

Zproblemami różnej natury przedsiębiorstwa mają do czynienia na co dzień. Mogą one dotyczyć na przykład: spadku udziału w rynku, spadku poziomu sprzedaży, wzrostu wadliwości produktów czy konfliktów personalnych. Pojawiają się one w efekcie zaistnienia odchyłeń od przyjętych założeń, które wynikają najogólniej rzecz biorąc z niewłaściwie przebiegających procesów wewnątrzorganizacyjnych i/lub wpływu czynników zewnętrznych (makroekonomicznych, rynkowych etc.). Zniwelowanie lub zlikwidowanie dysproporcji pomiędzy stanem aktualnym (problemowym) a pożądanym jest tożsame z rozwiązaniem problemu. Punktem wyjścia do przyjęcia adekwatnej taktyki postępowania – sposobu rozwiązania problemu najczęściej według określonego algorytmu – są przyjęte cele (standardy).

Zagadnienie jest pojęciem szerszym niż problem. Przyczyny jego pojawienia się są zazwyczaj złożone. W związku z tym niemożliwe jest z reguły sformułowanie jednej słusznej strategii reakcji. Zagadnienia wzbudzają często zainteresowanie i kontrowersje. Źródłem ich powstania są przede wszystkim „sprzecz-

ne interesy/priorytety stron, mających swój udział w zagadnieniu”²⁾, a także różne wartości i odmienne postrzeganie/rozumienie przez nich rzeczywistości³⁾. Nie pojawiają się one nagle, ich rozwój przebiega stopniowo. Można je definiować jako istniejące bądź potencjalnie mogące zaistnieć zjawiska czy tendencje, mające swe źródło w otoczeniu społecznym, politycznym, ekonomicznym lub technologicznym przedsiębiorstwa (wewnętrznym lub zewnętrznym).

Zagadnienia mają zazwyczaj istotny wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa – pozytywny lub negatywny – i/lub na jego wizerunek. Pojawienie się ich może mieć także związek z konsekwencjami nierozwiązanego lub niewłaściwie rozwiązanego problemu – jednego lub kilku powiązanych ze sobą. Wycho-
dząc z tego założenia, zależność pomiędzy problemem i zagadnieniem można przedstawić za pomocą prostej formuły: zagadnienia = problem + wpływ⁴⁾ (otoczenia wewnętrznego lub częściej zewnętrznego).

Zagadnienie jest niejednokrotnie przedmiotem publicznej dyskusji i tematem rozpowszechnianym przez media. Jeśli dotyczy polityki społecznej, jego rozwój prowadzi często do zmian legislacyjnych. Zawiera w sobie aspekt kontrowersyjności (emocje w jego definiowaniu dominują nad obiektywnymi faktami). W przypadku wdrożenia niewłaściwej reakcji (bądź jej braku) istnieje możliwość pojawienia się kryzysu, który w najbardziej negatywnym scenariuszu zagraża istnieniu przedsiębiorstwa bądź na wiele lat osłabia jego wizerunek⁵⁾.

Przyjmując za przyczynę powstania kryzysu wdrożenie błędnego wariantu strategii reakcji na zagadnienie (bądź jej brak), zależności pomiędzy problemem, zagadnieniem i kryzysem można wyrazić następującą formułą: problem → zagadnienie → kryzys. Przy czym należy zaznaczyć, że kryzys może pojawić się także w sposób nagły, mniej lub bardziej przewidywalny jako skutek katastrof, wypadków, fałszerstw komputerowych, działań kryminalnych, wrogich przejęć czy klęsk żywiołowych⁶⁾.

Kryzys można określić mianem punktu zwrotnego w działalności przedsiębiorstwa, którego czas trwania i konsekwencje trudno jest jednoznacznie oszacować. Bez względu na jego genezę i naturę, z reguły stanowi zagrożenie dla realizacji celów przedsiębiorstwa lub jego egzystencji. Dlatego też na każdą potencjalną sytuację kryzysową przedsiębiorstwo powinno być dobrze przygotowane.

Każde z omawianych wyżej wyzwań wymaga zastosowania odmiennych taktyk działania. Problemy

się rozwiązuje, tzn. znajduje się na nie odpowiedź, z reguły jedyną słuszną, zgodnie z podejściem: „co należy zrobić, żeby osiągnąć oczekiwany wynik”. Narzędziem wykorzystywanym w tym celu jest tzw. *problem solving* (rozwiązywanie problemów).

W przypadku zagadnień natomiast nie ma z reguły gotowych rozwiązań. Taktykę postępowania, jaką stosuje się w ich przypadku, utożsamia się częściej z analizą, rozpatrywaniem wielu możliwych alternatyw reakcji uwzględniających sprzeczne interesy, a przede wszystkim z określeniem celu strategii reakcji zgodnie z podejściem: „co próbujemy osiągnąć” (tzw. *resolving*)⁷⁾. Kryzysy z kolei, niezależnie od ich genezy, wymagają zastosowania zasad zarządzania w kryzysie, a niekiedy także wdrożenia adekwatnego wariantu strategii komunikacji kryzysowej.

Rozwiązywanie problemów

Rozwiązywanie problemów w ujęciu menedżerskim rozpatrywane jest najczęściej przez pryzmat tzw. podejścia racjonalnego, albo według pięcioetapowego modelu Kepner-Tregoe⁸⁾ (*rational manager*), albo według siedmioetapowego modelu Plunkett-Hale'a⁹⁾ (*pro-active manager*).

W modelu Kepner-Tregoe pierwsze dwie fazy procesu rozwiązywania problemów dotyczą identyfikacji i definiowania problemu. Identyfikacja problemu następuje w efekcie nieustannego porównania aktualnego stanu rzeczy (bieżących wyników) z oczekiwanymi standardami. Wyraźne dysproporcje pomiędzy aktualnymi i pożądanymi wynikami wskazują na zaistnienie problemu. Definiuje się go jako odchylenie od oczekiwanych standardów (na przykład: przekroczenie dopuszczalnego poziomu wadliwości produktów – 2% o 4 punkty procentowe do poziomu 6%).

W kolejnych fazach ma miejsce precyzyjne i kompletne opisanie problemu poprzez znalezienie odpowiedzi na pytania: co się stało, gdzie, kiedy oraz jaki jest zakres oddziaływania problemu? Następnie poszukuje się przyczyn pojawienia się problemu. W tym celu porównuje się sytuację/warunki, w jakich problem zaistniał, z podobną sytuacją/warunkami, w których problem nie wystąpił. Etap ostatni związany jest z identyfikacją zmiany-determinanty problemu, która poprzedziła pojawienie się go, a która nie miała miejsca w analogicznej sytuacji/warunkach, w której problem nie wystąpił (na przykład: zatrudnienie nowego pracownika)¹⁰⁾.

W modelu Plunkett-Hale'a autorzy nie precyzują, w jaki sposób dochodzi do identyfikacji problemu oraz jakie jest jego oczekiwane rozwiązanie. Niemniej jednak na podstawie charakterystyki kolejnych etapów procesu można wywnioskować, że problem, podobnie jak w modelu Kepner-Tregoe, pojawia się w efekcie odchylenia aktualnych wyników od oczekiwanych standardów. Rozwiązywanie problemu wiąże się z przywróceniem poziomu wyników do stanu pożądanego.

Kolejne etapy procesu rozwiązywania problemów związane są z opisaniem problemu poprzez znalezienie odpowiedzi na pytania: kogo lub czego dotyczy problem, co dokładnie stanowi problem, gdzie został zidentyfikowany, od kiedy istnieje, jakiego odsetka z całkowitej liczby osób/rzeczy, których może dotyczyć, dotyczy już obecnie? Następnie poszukuje się przyczyny

nastąpienia problemu. W tym celu identyfikuje się i analizuje różnice pomiędzy osobami/rzeczami, których problem dotyczy i tymi, których nie dotyczy.

Dalsze fazy procesu służą identyfikacji zmian-determinantów poprzedzających zaistnienie problemu i ocenie, która z nich, bądź ich kombinacja, wywołała problem. Ważne jest znalezienie związku pomiędzy wystąpieniem zmiany – zidentyfikowanej jako najbardziej prawdopodobna przyczyna problemu – a pojawieniem się problemu w określonych warunkach oraz weryfikacja najbardziej prawdopodobnej przyczyny przy zastosowaniu niezależnych metod i narzędzi¹¹⁾.

Zasady rozwiązywania problemów ujęte w powyższych modelach mają charakter uniwersalny, są czytelne i oparte na zasadach logiki. Ich stosowanie umożliwia wyciąganie pochopnych wniosków, wymaga stworzenia alternatywnych uzasadnień potencjalnych przyczyn pojawienia się problemów i niezależnej weryfikacji wybranej alternatywy. Racjonalne podejście do rozwiązywania problemów może znaleźć zastosowanie w przypadku wielorakich problemów menedżerskich i być wykorzystywane przez różne osoby odpowiedzialne za rozwiązywanie problemów (*problem solvers*) – bez względu na ich doświadczenie, *know-how*, właściwości intelektualne i osobowościowe¹²⁾.

W praktyce racjonalne podejście do rozwiązywania problemów ze ścisłym zachowaniem reguł i kolejności etapów zaprezentowanych w powyższych modelach stosowane jest relatywnie rzadko. Z reguły pomija się fazę definiowania problemu i analizy możliwych przyczyn jego zaistnienia, przechodząc od razu do fazy rozwiązywania problemu (preferuje się podejście zorientowane na wynik niż podejście linearne – *step by step*). Większy nacisk kładzie się na wiedzę i doświadczenie w rozwiązywaniu analogicznych problemów niż na znajomość zasad procesu rozwiązywania problemów¹³⁾.

Issue management (zarządzanie zagadnieniami)

IM można definiować jako świadome, celowe, systematyczne i ciągłe działania, będące pochodną koordynacji i integracji funkcji komunikacyjnych i/lub strategicznych. Polegają one na odpowiednio wczesnej identyfikacji i analizie zagadnień oraz formułowaniu i wdrażaniu adekwatnych strategii reakcji na nie, aby możliwe było realizowanie przyjętej strategii korporacyjnej i/lub wizerunkowej oraz utrzymanie harmonijnych relacji ze wszystkimi interesariuszami¹⁴⁾.

Zakładając, że jednym z warunków koniecznych do tego, aby określone wydarzenie czy tendencja stała się zagadnieniem, jest zaistnienie sprzecznych interesów, wartości czy priorytetów; genezę zagadnienia można rozpatrywać przez pryzmat dwóch modeli badawczych: komunikacyjnego oraz symbolicznych interakcji.

W ujęciu komunikacyjnym proces identyfikacji i rozwoju zagadnienia przebiega przede wszystkim w otoczeniu społeczno-politycznym przedsiębiorstwa. Sprowadza się on w głównej mierze do badania kwestii istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, pojawiających się w ramach polityki społecznej (*public policy*), politycznej agendy (*policy agenda*) oraz tematów podejmowanych i rozpowszechnianych przez media (*media agenda*). ➔

Patrząc na genezę zagadnienia przez pryzmat polityki społecznej, źródłem, jakie daje początek jego zaistnieniu, może być pojedyncze wydarzenie/zjawisko (lub ich kombinacja) związane z prowadzeniem działań przez określone przedsiębiorstwo, w którym to działaniu jednostka lub grupa społeczna (interesu lub nacisku) dostrzega pewien kontrowersyjny aspekt. Geneza zagadnienia może być także związana ze sporem pomiędzy określonymi grupami społecznymi, którego konsekwencje nabierają znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁵.

Dostrzeżony kontrowersyjny aspekt określonego wydarzenia staje się najczęściej przedmiotem analiz w kręgach naukowców albo przedmiotem zainteresowania partii politycznych czy organizacji, które zajmują się poruszonymi czy pokrewnymi zagadnieniami. W konsekwencji wskutek upowszechnienia przez media zagadnienie może stać się tematem publicznej dyskusji.

W modelu komunikacyjnym wyznacznikiem rozwoju zagadnień, których geneza rozpatrywana jest przede wszystkim przez pryzmat inicjatyw podejmowanych w ramach polityki społecznej, są fazy dojrzałości zagadnień, a także poziom fluktuacji publicznego zainteresowania nimi na każdym z etapów ich dojrzałości. W ujęciu symbolicznych interakcji większy nacisk przy badaniu genezy i określaniu poziomu rozwoju zagadnień położony jest na procesy interakcji, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem i jego interesariuszami.

Wspomniane interakcje rozpatrywane przez pryzmat procesu *sense-making* dotyczą poszukiwania przyczyn i konsekwencji zaistnienia spornego wydarzenia/zjawiska oraz nadawania im znaczeń (interpretacji). Najogólniej rzecz biorąc *issues* w omawianym ujęciu powstają w wyniku fiaska *sense-making*.

Sense-making jest retrospektywnym, aktywnym procesem myślowym, podczas którego poszukuje się przyczyn i konsekwencji pojawienia się niespodziewanego wydarzenia czy podjęcia określonej decyzji. Inaczej mówiąc, tworzy się (*inventing*) wiarygodne uzasadnienie powodów – nadaje się im znaczenie (interpretuje), które doprowadziły do pojawienia się określonego zjawiska czy dokonania określonego wyboru¹⁶.

Zagadnienia w ujęciu symbolicznych interakcji są wobec tego odzwierciedleniem dynamicznych interakcji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem i jego interesariuszami, które dotyczą nadawania znaczenia (przez pryzmat własnych interesów i wartości) obiektywnym warunkom leżącym u podstaw zaistniałych spornych wydarzeń/zjawisk¹⁷.

Działania w ramach procesu IM – niezależnie od genezy i rodzaju zagadnień – przebiegają zazwyczaj w kilku fazach: identyfikacji zagadnienia, analizy zagadnienia, sformułowania i wdrożenia strategii reakcji oraz oceny wyników. Identyfikacja zagadnień istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa (najkorzystniej we wczesnych fazach ich rozwoju) odbywa się przy wykorzystaniu formalnych i/lub nieformalnych metod skanowania otoczenia i monitorowania zagadnień już wyselekcjonowanych.

Do formalnych instrumentów skanowania otoczenia należą między innymi: analiza mediów (prasy, internetu), analiza banków danych, analiza SWOT, analiza interesariuszy, zewnętrzne agencje badawcze, analiza wewnętrznych systemów informacyjnych. Nieformalne instrumenty skanowania otoczenia to najczęściej kontakty z przedstawicielami

mediów, grup nacisku, interesariuszy, konkurencji, ekspertami, politykami czy naukowcami.

Wyselekcjonowane w fazie monitoringu zagadnienia stają się następnie przedmiotem analizy. Jej celem jest przede wszystkim określenie potencjału wybranych zagadnień (zagrożenie, szansa) i wpływu, jakim podlegają. Punktem wyjścia do przeprowadzenia ich analizy, oprócz informacji pozyskanych w fazie monitoringu, dotyczących fazy cyklu życia zagadnień i dynamiki ich rozwoju, jest zazwyczaj identyfikacja i analiza interesariuszy przedsiębiorstwa, których wyselekcjonowane zagadnienia dotyczą¹⁸.

Wyniki analizy, a także inne wybrane czynniki z zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa (na przykład: sytuacja rynkowa, pozycja konkurencyjna, branża, sytuacja makroekonomiczna) i/lub wewnętrznego (na przykład: dominująca strategia korporacyjna, strategia wizerunkowa, typ kultury organizacyjnej) determinują wybór określonego wariantu strategii reakcji: defensywny (reaktywny lub interaktywny) lub ofensywny¹⁹.

Wariant przyjętej strategii reakcji oraz jej cel wpływają na wybór adekwatnych metod i narzędzi służących jej implementacji. Mogą one mieć charakter strategiczny (wdrożenie zmian w planach strategicznych czy operacyjnych, w procedurach, w polityce produktowej, personalnej czy organizacyjnej²⁰) lub/i komunikacyjny. Narzędzia komunikacyjne przybierają przede wszystkim formę inicjatyw z zakresu *advocacy advertising* – najczęściej kampanii o charakterze edukacyjno-informacyjnym, perswazyjnym bądź wizerunkowym, akcji w ramach marketingu społecznie zaangażowanego, *sponsoringu*, konferencji prasowych, artykułów prasowych, *lobbyingu*, rozmów z przedstawicielami interesariuszy i grup nacisku (z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego).

Zarządzanie w kryzysie

Kryzysy niezależnie od ich genezy wymagają zastosowania zasad zarządzania kryzysowego. Niekiedy konieczne jest także wdrożenie adekwatnej komunikacyjnej strategii kryzysowej, zwłaszcza gdy symptomy i konsekwencje kryzysu są dostrzeżone przez otoczenie, które oczekuje od władz przedsiębiorstwa zajęcia stanowiska. Przebieg, efektywność i skuteczność strategii komunikacji w kryzysie niejednokrotnie stanowi odzwierciedlenie jakości zarządzania kryzysowego, które ma służyć nie tylko prewencji sytuacji kryzysowych, ale także przygotowaniu się na ich potencjalne wystąpienie.

Działania przygotowawcze do ewentualnego kryzysu można sprowadzić do kilku etapów. Pierwszy z nich dotyczy identyfikacji, analizy i oceny potencjalnych zagrożeń, które mogą być przyczyną wystąpienia kryzysu oraz określenie działań, służących ich zniwelowaniu lub wyeliminowaniu. Następnym krokiem jest przygotowanie szczegółowego planu postępowania na wypadek zaistnienia ewentualnych zagrożeń. Powinien on zawierać informacje dotyczące reguł wyboru przedstawicieli grupy kryzysowej, podziału zadań i odpowiedzialności, wysokości budżetu kryzysowego, a także określające zasady współpracy i komunikowania się między sobą oraz z otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym).

W skład zespołu kryzysowego wchodzi zazwyczaj wybrany członek zarządu, rzecznik prasowy lub

inny przedstawiciel działu *public relations*, prawnik i w zależności od rodzaju kryzysu odpowiedni specjalista (dyrektor produkcji, dyrektor finansowy lub osoba spoza firmy – lider opinii, VIP etc.). Konieczne jest przeprowadzenie szkoleń dla osób zaangażowanych w zarządzanie kryzysem, a w przypadku przedsiębiorstw narażonych relatywnie częściej na sytuacje kryzysowe wskazane jest organizowanie praktycznych ćwiczeń symulacyjnych. Reguły postępowania zestawione w „teczce kryzysowej” i na bieżąco uaktualniane mogą stanowić nieocenioną pomoc w przypadku pojawienia się kryzysu i ułatwić przebieg, efektywność i skuteczność wdrożenia strategii komunikacji kryzysowej²¹⁾.

Optymalna komunikacja kryzysowa powinna być oparta na zasadzie otwartości, wiarygodności, partnerstwa i transparentności. Po zakończeniu działań pokryzysowych należy zaprezentować raport z ich przebiegu. Powinien on wyjaśniać przyczyny powstania kryzysu, precyzować zakres inicjatyw podjętych w celu zminimalizowania jego skutków i naprawienia szkód, a także tych służących prewencji podobnych kryzysów w przyszłości²²⁾.

Podsumowanie

Wyzwania, przed jakimi stają menedżerowie, mają różną naturę i zakres. Na co dzień dominują problemy związane z prowadzeniem działalności operacyjnej. Narzędziem ułatwiającym postępowanie w tym przypadku jest rozwiązywanie problemów. Jego właściwe wykorzystanie może zapobiec pojawieniu się zagadnień. Kiedy jednak zagadnienie, zwłaszcza o potencjalnym negatywnym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo, jest już faktem, można wpłynąć na jego rozwój, postępując zgodnie z procesem *issue management*. Wdrażając adekwatny wariant strategii reakcji na zagadnienie lub postępując zgodnie z zasadami zarządzania kryzysowego, można w konsekwencji uniknąć kryzysu lub zniwelować jego negatywne konsekwencje.

Katarzyna Marszałkiewicz
doktorantka
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoły Głównej Handlowej

PRZYPISY

- ¹⁾ Ponieważ polskie tłumaczenie terminu *issue management* może być mylące, w dalszej części artykułu będzie używana tylko nazwa angielska omawianej koncepcji, bądź jej akronim.
- ²⁾ J.E. DUTTON, *Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis*, „Journal of Management Studies”, 1993, no. 30.
- ³⁾ J. SCHULZ, S. WACHTEL, *Issue – das Strittige als rhetorische Kategorie. Grundlegung eines Krisen-Coaching*, w: M. KUHN, G. KALT, A. KINTER, *Chefsache Issues Management*, F.A.Z. – Institut für Management, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003, s. 154, 160.
- ⁴⁾ T. JAQUES, *Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management*, „Journal of Public Affairs”, 2004, 4 (2).
- ⁵⁾ T. JAQUES, *Issue or Problem? Managing the Difference and Averting Crises*, „Journal of Business Strategy”, 2007, 28 (6), M.M. WAGNER, *Modernes Issues Management. Ein prozessorientierter Ansatz zur Handhabung von Chancen und Risiken in Unternehmen*, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2008, s. 8.
- ⁶⁾ S. BLACK, *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 155–156.
- ⁷⁾ T. JAQUES, *op.cit.*

⁸⁾ CH. KEPNER HIGGINS, B.B. TREGOE, P. STRYKER, *The Rational Manager: a Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*, McGraw-Hill, Madison 1965.

⁹⁾ C.L. PLUNKETT, G.A. HALE, *The Proactive Manager: The Complete Book of Problem Solving and Decision Making*, Wiley-Interscience Publication, NY, 1982.

¹⁰⁾ Za: R.K. WAGNER, *Managerial Problem Solving*, w: R.J. STERNBERG, P.A. FRENSCH [ed.], *Complex Problem Solving: Principles and Mechanisms*, Lawrence Erlbaum Associates, 1991, s. 159–162.

¹¹⁾ Za: R.J. STERNBERG, *Practical Intelligence in Every Day Life*, Cambridge University Press, 2000, s. 68–69.

¹²⁾ Szerzej na temat różnych rodzajów problemów, a także aspektów psychologicznych (przykład: kreatywności osób odpowiadających za rozwiązywanie problemów, procesów motywacyjnych), które mogą determinować sposób postrzegania sytuacji problemowych i wpływać na przebieg procesu rozwiązywania problemów, patrz: J.E. DAVIDSON, R.J. STERNBERG, *The Psychology of Problem Solving*, Cambridge University Press, 2000.

¹³⁾ R.K. WAGNER, *op.cit.* s. 168–169, R.J. STERNBERG, *op.cit.*, s. 69–70. *Problem solving* w ujęciu praktycznym traktowany jest niekiedy jako jedno z narzędzi w procesie *issue management* wykorzystywane na etapie tzw. automatycznej strategicznej diagnozy zagadnienia. Podczas automatycznej SID decydenci, diagnozując zagadnienia, wykorzystują znane, szablonowe schematy myślowe, które powstały podczas zajmowania się podobnymi zagadnieniami w przeszłości (przetwarzają informacje już zdefiniowane). M.M. LAUZEN, *Understanding the Relations Between Public Relations and Issues Management*, „Journal of Public Relations Research”, 9 (1), 1997.

¹⁴⁾ J.E. DUTTON, E. OTTENSMEYER, *Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts*, „Academy of Management Review”, 1987, 12 (2), S. LÜTGENS, *Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management*, MT-Verlag, Schifferstadt, 2002, S.L. WARTICK, E.R. RUDE, *Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?*, „California Management Review”, 1986, 29 (1).

¹⁵⁾ U. RÖTTGER, *Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffserklärung und Forschungsfragen – eine Einleitung*, w: U. RÖTTGER [red.], *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2001, s. 18.

¹⁶⁾ K.E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications 1995, s. 4–5. Mechanizm procesu *sense making* można porównać do mechanizmu leżącego u podstaw teorii dysonansu poznawczego Festinger’a. Zgodnie z nią w celu redukcji dysonansu, jaki powstał wskutek podjęcia niesatysfakcjonującej decyzji, podkreśla się pozytywne aspekty dokonanego wyboru. Tym samym wpływa się na zmianę uzasadnienia przyczyn wyboru określonej alternatywy; tworzy się taką interpretację, która jest wiarygodna i „ma sens”. K.E. WEICK, *op.cit.*, s. 11.

¹⁷⁾ K. LAMERTZ, M.L. MARTENS, P. HEUGENS, *Issue Evolution: a Symbolic Interactionist Perspective*, „Corporate Reputation Review”, 2003, 6 (1).

¹⁸⁾ S.L. WARTICK, P. HEUGENS, *Future Directions for Issues Management*, „Corporate Reputation Review”, 2003, 6 (1).

¹⁹⁾ T. JAQUES, *Towards a New Terminology: Optimizing the Value of Issue Management*, „Journal of Communication Management”, 2002, 7 (2).

²⁰⁾ N. DOUGLAS, P. COCHRAN, *Issues Management and the Multinational Enterprise*, „Management International Review”, vol. 34, 1994, R.L. HEATH, *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks, Sage Publications 1997, s. 31.

²¹⁾ CH. WALTHER, *Die Krise als Chance wahrnehmen*, w: M. KUHN, G. KALT, A. KINTER, *Chefsache Issues Management*, F.A.Z. – Institut für Management, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003, s. 143–146. S. BLACK, *op.cit.*, s. 156–157.

²²⁾ S. BLACK, *op.cit.*, s. 159, CH. WALTHER, *op.cit.*, s. 148–150, Szerzej patrz: K. WOJCIK, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, PLACET, Warszawa 2005, s. 592–607.

Summary

Challenges the companies are facing differ frequently in terms of their genesis and nature. That is why they require implementing distinct activity tactics. The aim of the article is presenting the idea of issue management in light of other, close management concepts, explaining the nature of problem, issue and crisis and showing dependencies between them.