



Wizerunek i reputacja organizacji: informacyjny i zarządczy potencjał – część I

Krystyna Wojcik

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

kwojckpr@gmail.com

STRESZCZENIE

Cel i tezy: celem artykułu jest zbadanie, czy i ewentualnie pod jakimi warunkami obecnie priorytetowy cel praktyki public relations – wizerunek – może służyć założeniom teorii PR mieszczącym się w stwierdzeniu „PR funkcją zarządzania organizacją”. Teza wyjściowa zakłada, że wizerunek jako komunikacyjne medium/przekaznik i jednocześnie przekaz muszą charakteryzować bardzo określone cechy, tak aby PR mógł być wykorzystany jako funkcja w zarządzaniu organizacją. **Koncepcja/metody badań:** wiedza i studia literaturowe uwzględniające pozycje polskie i obcojęzyczne, w tym własne – z obszaru PR, komunikowania oraz zarządzania. Ze względu na typ kontaktów przydatny był – z zakresu teorii komunikowania – dorobek dotyczący komunikowania publicznego i instytucjonalnego, a z możliwych komunikacyjnych aspektów interpretacji tematu – aspekt instrumentalny. **Wyniki i wnioski:** wnioski są zawarte w dwóch hipotezach artykułu: (1) wizerunek/reputacja może służyć realizacji przez PR funkcji zarządzania organizacją pod warunkiem zasadniczego podniesienia wartości informacyjnej, w tym nacechowania wartościami wymaganymi przez teorię zarządzania strategicznego; (2) wymagałoby to zasadniczej reorientacji praktyki PR w zakresie podstawowego celu oraz profesjonalizacji zarządzania wizerunkiem. **Wartość poznawcza/oryginalność:** opracowanie ukazuje nowy problem naukowy, w zakresie zarówno celu, jak i hipotez. Identyfikuje zjawiska, mechanizmy i procesy kształtujące informacyjną wartość wizerunku/reputacji, analizuje kierunki potrzebnej reorientacji praktyki PR oraz najważniejsze korzyści, jakie w procesach zarządzania może dawać wykorzystanie wizerunku/reputacji. W swym głównym przesłaniu refleksyjnie nawiązuje do dwóch najbardziej znaczących paradygmatów w teorii public relations – teorii doskonałego public relations (gdy badamy, w jakim stopniu wizerunek w swym komunikacyjnym wyrazie może być użyty w doskonaleniu zarządzania organizacją, a przez to we wzroście efektywności organizacji) oraz relacyjnego public relations (gdy proponujemy zmianę celu wizerunkowego na relacyjny jako sposób podniesienia potencjału informacyjnego wizerunku/reputacji, a tak-

że gdy identyfikujemy bezpośrednie strategiczne korzyści z dobrych relacji z otoczeniem). Co więcej, wskazany problem badawczy jest konkretnym przykładem interdyscyplinarności nauki o komunikowaniu (jako dyscypliny z pogranicza m.in. nauk ekonomicznych, a w tych ramach zarządzania, marketingu i public relations).

SŁOWA KLUCZOWE

komunikowanie, public relations, reputacja korporacyjna, wizerunek, zarządzanie strategiczne

Artykuł ma dwie zasadnicze części. Pierwsza z nich, czteropunktowa jest poświęcona diagnozie w zakresie potencjału informacyjnego wizerunku/reputacji, uwarunkowaniom tego potencjału oraz szansom nadania wizerunkowi/reputacji cech wymaganych w procesach zarządzania organizacjami. Część druga, dwupunktowa dotyczy identyfikacji konkretnych korzyści w trzech głównych zakresach zarządzania strategicznego mających swoje źródło w wykorzystaniu wizerunku i reputacji oraz zaproponowanych nowych priorytetach celów i nowych sposobach pomiaru efektów działalności PR.

Rozważania zawarte w pierwszej części odnoszą się do miejsca wizerunku/reputacji (traktowanych tu tradycyjnie jako synonimy) w teorii public relations, w tym w definicjach PR, a także do analizy wielości i złożoności czynników, mechanizmów i fenomenów wizerunek/reputację kształtujących – zależnych i niezależnych od podmiotu wizerunkowego – oraz ich wpływu na niską wartość informacyjną wizerunku/reputacji. Za istotny negatywny czynnik zależny uznano traktowanie przez praktykę PR wizerunku jako swojego głównego celu oraz miary skuteczności i efektywności, co jest realizowane głównie metodą komunikowania asymetrycznego, przekazem nie tylko jednokierunkowym, ale też jednostronnym, w którym funkcje informacyjna, poznawcza i objaśniająca są postrzegane jako drugorzędne wobec funkcji interpretacyjnej i motywacyjno-perswazyjnej. W praktyce oznacza to często propagandę w (nieco) zmodyfikowanej postaci *publicity*. Innym czynnikiem negatywnym jest zaangażowanie PR w marketing, głównie w formie „użyczenia” narzędzi, nie zaś istotnych ustrojowych cech i zasad.

Specjalny podpunkt poświęcono miejscu wizerunku w świadomości otoczenia jako jednego z dwóch specyficznych i dominujących uczestników społecznego procesu komunikowania przez wizerunek/reputację. Wyodrębniono tu dwa aspekty, a mianowicie zależność wiarygodności wizerunku od znajomości i zaangażowania otoczenia wobec organizacji oraz motywę, jakimi kierują się członkowie tego otoczenia, by uruchamiać procesy poznawcze i świadomościowe skierowane na „opanowanie” otaczającej rzeczywistości w obrazach typu wizerunek/reputacja. Wizerunek/reputacja stają się schematycznymi formami interpretowania i opanowania złożoności otaczającego świata.

Zidentyfikowanie głównych uwarunkowań niskiej jakości informacyjnej wizerunku/reputacji było podstawą doboru sposobów koniecznych zmian. Uznano, że szanse pozytywnych zmian znajdują się w decydującym stopniu po stronie podmiotów wizerunku, zależą od „władztwa” organizacji. Wpływy organizacji na związane z wizerunkiem procesy świadomościowe jednostek z jej otoczenia uznano za mało realne, a to z powodu złożonego procesu i charakteru czynników wpływu niedających się przez nią kontrolować. Zgodnie z tymi założeniami został sformułowany i omówiony postulat reorientacji praktyki PR co najmniej w następujących kierunkach:

- a) odejścia od traktowania wizerunku jako priorytetowego, strategicznego celu, jedynej miary skuteczności i zastąpienie go – w możliwym zakresie – kategorią reputacji, defi-

- niowaną tak, jak jej używa od dość dawna biznes w systemach rangowania podmiotów gospodarczych, czyli reputacją korporacyjną;
- b) nadania zdecydowanego priorytetu kształtowaniu optymalnych relacji z otoczeniem jako celu odpowiadającego nie tylko współczesnemu paradygmatowi PR, ale też koncepcjom społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych i zasadom tworzenia ich rozwojowych strategii;
 - c) profesjonalizacji zarządzania wizerunkiem oraz włączenia służb PR w proces strategicznego zarządzania organizacją. Bardziej pogłębione badania dotyczyły profesjonalizacji zarządzania wizerunkiem, w tym dwóch z trzech jego głównych elementów, tj. analizy stanu wyjściowego organizacji jako podstawy określenia docelowego wizerunku oraz wiarygodnego, dialogowego komunikowania o tym stanie. Trzeci element – ewaluacja – został przedstawiony – ze względu na ograniczoną objętość artykułu – jedynie poprzez ukazanie technik pomiaru wizerunku.

Za celowe uznano natomiast uzupełnienie tej części o analizę niezależnego od podmiotu wizerunkowego uwarunkowania jego wizerunku, tj. zespołu czynników znajdujących się po stronie otoczenia, wpływających na odbiór społeczny zarówno stanu organizacji, jak i komunikowania o tym stanie.

Druga część artykułu, składająca się z dwóch punktów (piątego i szóstego), poświęcona jest identyfikacji konkretnych, strategicznych korzyści z wykorzystania wizerunku i reputacji w zarządzaniu strategicznym, tzw. problemowym oraz marketingowym. W tej części tekstu – w odróżnieniu od części poprzednich – pod nazwą „wizerunek” rozumie się jego zmodyfikowane treść i cechy, zbliżone do pojęcia reputacji korporacyjnej, względnie używa się wręcz pojęcia reputacji, tak jak to czynią nauki o zarządzaniu. Uznanie istnienia zarządczego potencjału wizerunku/reputacji oparte tam zostało na założeniu, że już wcześniej wykorzystane zostały zaproponowane sposoby podniesienia wartości informacyjnej wizerunku/reputacji, że są to prawdziwe obrazy organizacji, które cechuje wiarygodność, zaufanie, odpowiedzialność, lojalność, niezawodność, oraz że zapewniają one organizacji względnie trwałą unikalność. Zakładając dokonanie tych zmian, zidentyfikowano i przedstawiono możliwie pełną listę korzyści, jakie z nowej jakości informacyjnej wizerunku/reputacji może odnieść strategiczne zarządzanie organizacjami, a public relations ukazać konkretnie w jego jednej z funkcji.

1. Wizerunek: istota, wiarygodność i potencjał informacyjny w teorii PR i definicjach

W tej części artykułu wizerunek i reputacja rozumiane są tradycyjnie, tj. jako synonimy. Odpowiedzialną za ich kształtowanie praktyką jest – jak się powszechnie przyjmuje – public relations. Co więcej, wizerunek/reputacja ma być celem głównym PR, zatem równocześnie miarą jego skuteczności i efektywności. Zmieniennym jest, że abstrahuje się przy tym zupełnie od brzmienia znanych w świecie definicji PR – w których pojęcie wizerunku nie występuje. Są natomiast przywoływane liczne inne kategorie celów. Do najczęściej wskazywanych należą: „budowa i utrzymanie wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy organizacją a jej publicznościami, tymi, od których zależy jej sukces lub niepowodzenie, tymi, którzy mają znaczenie dla organizacji i wpływają na nią”, „starania o zrozumienie oraz budowę i rozwijanie zaufania”, „tworzenie i utrzymanie takiego społecznego klimatu, w którym organizacja mogłaby się optymalnie rozwijać” (przeгляд definicji w Wojcik, 2015a, s. 20–24).

Społeczny Zespół Ekspertów w opracowanym przez siebie kodeksie profesjonalnego PR ujął istotę i cel PR w następującej definicji:

„Public Relations to planowe i długofalowe zarządzanie komunikowaniem organizacji z jej otoczeniem, realizowane z poszanowaniem norm etycznych i innych norm społecznych. PR służy budowie i utrzymywaniu wzajemnie korzystnych relacji z tym otoczeniem, uwzględniając nie tylko cele organizacji, opinie i interesy różnorodnych części otoczenia, ale także dobro wspólne” (Barlik, Hope, Olędzki, & Wojcik, 2020, s. 22).

Ze wszystkich znanych prób definicyjnych wizerunek wyłania się jako coś niedookreślonego, naznaczonego wyraźnie i w najwyższym stopniu przez elementy afektywne, a nie kognitywne, coś odległego od faktów. Wymownie świadczą o tym podane niżej słowa-klucze oraz cytaty ze światowej bibliografii poświęconej wizerunkowi i PR (Kronhuber, 1972; Wojcik, 2015b).

Wizerunek (W) to obraz przedmiotu/objektu w głowach ludzi; W oznacza jedynie to, jaki wydaje się nosiciel wizerunku, a nie to, jaki on jest; W jest tym, w co się wierzy, że się wie; o W decyduje wiele czynników, ale w żadnym wypadku obiektywny stan rzeczy; W to nie wiedza, bo wiedza oznacza prawdę; W nie powstaje na podstawie faktów – one są filtrowane przez systemy wartości; W to pokrewieństwo stereotypów, uprzedzeń, wyobrażeń; W to obraz rzeczywistości, nie zaś sama rzeczywistość, a w obrazach tych zawarte jest wartościowanie, przypomnienie, przyporządkowywanie do innych uświadamianych obrazów; W to konglomerat emocji, wiedzy, doświadczenia, oczekiwań, wrażeń, idei, nastawienia, przekonań, to żaden obraz rzeczywisty dokładnie i szczegółowo nakreślony, a raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach; W to wieloskładnikowa struktura, powstająca z bardziej lub mniej uświadomionych, wartościujących, subiektywnych ocen, wrażeń, połączonych w całościowy obraz, zakodowany nie tylko werbalnie, lecz także obrazowo, metaforycznie, epizodycznie; W jest słabo uświadomionym, mało rzeczowym i racjonalnym stanem świadomości; przy zmianie W mamy do czynienia nie ze zmianą stanu (istoty) nosiciela *image*, lecz raczej ze zmianą jego fasady.

Słowo „wizerunek” pochodzi o łacińskiego *imago*, ale jest spokrewnione także z łacińskim *imitare* („imitować”). *Imago* oznacza wzór, pierwowzór, wizerunek, wyobrażenie, urojenie, marzenie senne. W języku angielskim to obraz rzeczywistości lub *my image in the mirror*, czyli wyobrażenie o niej. Wśród celów PR słowo *image* po raz pierwszy pojawiło się w połowie lat 50. ubiegłego wieku; przedtem w tym sensie używano zazwyczaj pojęcia pozytywnego *goodwill*, a następnie renoma, rozgłos, sława, reputacja. Akcentowano, że *image* to obraz podmiotu w umysłach ludzi, przez co nawiązywano do amerykańskiego socjologa Waltera Lippmana, który w 1922 r. zalecał politykom, by poznawali swój „obraz w głowach wyborców” (*the picture in their heads*).

W praktyce ekonomicznej jako pierwszy pojęcie wizerunku wykorzystali B. Gardener i S. Levy, opisując fenomen zachowań konsumenckich, a użyte w „Harvard Business Review” w 1955 r. zostało w latach następnych poszerzone o *corporate image*. J. Grunig w 1984 r. w *Managing Public Relations* w ogóle nie używał słowa *image*, a na marginesie prac studentów, którzy to określenie stosowali, pisał: *Whatever that means* (cokolwiek by ono oznaczało). Random House College Dictionary w tym samym 1984 r. podawał już jednak 18 definicji słowa *image* (Wojcik, 2015, s. 37).

Od początku odróżniano pojęcie *image* od wiedzy, bo wiedza oznacza prawdę, a *image* – twierdzono – nie powstaje na podstawie faktów. Nawet gdy jednostka przywołuje i uwzględnia pewne właściwości obiektu i uzyskane przesłania, to tworząc *image* wykorzystuje swoje wrażenia i oczekiwania, a przesłania przepracowuje. Powstałe w ten sposób wyobrażenie o obiekcie jest czymś innym niż suma poszczególnych cząstkowych ocen i wyobrażeń, które go dotyczą. Nie reprezentuje jego obiektywnego stanu, lecz „rzeczywistość wyobrażoną”, „konstrukcję ży-

czeniu rzeczywistości”. Bardziej kategorycznie ocenił to P.S. Green (1992), stwierdzając, że znaczenie wizerunku zależy przede wszystkim od tego, jak organizacja jest pojmowana, w mniejszym stopniu od tego, jak działa.

Tezę o wpływie na wizerunek czynników pozamerytorycznych wzmacniają zasadniczo szczególnego rodzaju zjawiska zwane fenomenami wizerunkowymi. Należą do nich efekty: aureoli (*hallo*), diabelski, irradycji, stabilizacji (Wojcik, 2015a).

Zjawisko aureoli (transferu *image*) definiuje się lakonicznym zwrotem „wpływ ogólnego wrażenia na specjalne wrażenia”, co ma oznaczać, że ogólne nastawienie do jakiegoś przedmiotu wpływa na postrzeganie właściwości tego przedmiotu. Na przykład pozytywna ogólna opinia o organizacji prowadzi do transferu tej opinii na postrzeganie rozmaitych spraw z nią związanych, i odwrotnie. Znane jest zjawisko odwróconego efektu aureoli, w Polsce zwane częściej efektem diabelskim. Upředzenia i pierwsze wrażenie to podstawy, by tworzyć własne aureole, a własnych interpretacji i kwalifikacji otaczającego świata dokonuje się tak, by potwierdzić swoją kwalifikację (pochodną tego jest to, co się akceptuje lub nie, co należy popierać, a czego nie, co jest dobre, a co złe). Zjawisko irradycji (kontrastowania, promieniowania) to generalizacja wizerunku na podstawie pojedynczych zdarzeń, faktów, doświadczeń łatwych do dostrzeżenia, łatwo dostępnych, spektakularnych, często dramatycznych. Nie jest przy tym istotna rzeczywista ranga zdarzeń i faktów, lecz to, jak są one postrzegane w umyśle. Nawet drugorzędna cecha czy fakt mogą narzucać schemat patrzenia i oceny. Zjawisko stabilizacji wizerunku to utrzymywanie dotychczasowego jego stanu pomimo zmiany czynników, które go w przeszłości ukształtowały. Ludzie nie przyjmują bowiem łatwo lub wcale informacji, które przekreślałyby lub zakłócały ich dotychczasowe opinie, oceny, sposoby postrzegania, stosunek emocjonalny do czegoś. Rodziłoby to niepewność, zakłócało zawarte w świadomości poczucie przejrzystości otaczającego świata. Do zmiany może dojść przez silne bodźce, np. nowe doświadczenie rzeczywistości, które radykalnie zaprzeczy doświadczeniu dotychczasowemu. Organizacja mająca pozytywny wizerunek może – poprzez swoje celowe postępowanie oraz komunikowanie – ograniczać ryzyko zaburzenia w świadomości otoczenia dotychczasowych o niej wyobrażeń (Wojcik, s. 44–49).

Do literatury o wizerunku i marketingu przejęto z psychologii termin *imagery*. Określane nim zjawisko kształtowania się opinii o podmiocie jest słabo powiązane ze „stanem podmiotu”, nieco bardziej z komunikowaniem się werbalnym podmiotu z otoczeniem, a najbardziej z komunikowaniem obrazowym/wizualnym (np. w marketingu poprzez logotyp, spoty reklamowe itp.). *Imagery* to opinia powstała w konsekwencji dużego zainteresowania podmiotem powiązanego z pozytywnymi emocjami względem niego.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że organizacja ma zawsze jakiś mentalny obraz, który nie jest wcale lub nie jest wyłącznie rezultatem istnienia charakteryzujących ją faktów. Powstaje m.in. pod wpływem przekazu społecznego niekoniecznie przez organizację kontrolowanego, np. „reklamy z ust do ust”, pozytywnej i negatywnej. Co więcej, jak dowodzimy dalej, organizacja może mieć konglomerat wizerunków, wśród których są i „pozytywne”, i „negatywne”.

2. Wizerunek w świadomości otoczenia organizacji i jego funkcje

W tym punkcie zawarliśmy dwa aspekty tytułowego problemu. Jednym z nich jest zależność wiarygodności wizerunku od znajomości organizacji przez otoczenie, drugim – motywy, jakimi kierują się członkowie tego otoczenia, by uruchamiać procesy poznawcze i świadomościowe w kierunku posiadania „obrazów” typu wizerunek/reputacja. Ukazane zostaną funkcje wizerunku dla otoczenia.

W poszukiwaniu czynników różnicujących to, w jakim stopniu wizerunek odzwierciedla obiektywny stan obiektu, istotną okazuje się typizacja otoczenia biorąca za podstawę „bliskość, znaczenie i siłę” powiązań danej części otoczenia/interesariuszy z daną organizacją. Pojęcie interesariuszy zostało zdefiniowane szeroko w sformułowanej w 1984 r. przez Edwar-da Freemana teorii *stakeholders*, w myśl której interesariuszami są też władze, społeczności, społeczeństwo jako całość (Freeman, 1984). W analizach na temat tego, kogo trzeba trakto-wać jako interesariusza konkretnej organizacji, można spotkać stwierdzenia, że terminem tym obejmowane są tak szerokie i coraz szersze kręgi społeczeństwa, że można obrazowo powiedzieć, iż „mnożą się one jak szarańcza”, a każdy ma swoje względem organizacji ocze-kiwania. W lapidarnym ujęciu J. Gruniga i F. Reppera (1992) interesariusze to „ludzie, którzy są zainteresowani organizacją, ponieważ oni i organizacja wzajemnie ponoszą konsekwencje swego działania” (p. 125). Do tego pojęcia nawiązywać będziemy jeszcze wielokrotnie, przytaczając podobne z literatury na temat zarządzania. Pojęcie „bliskości” otoczenia i orga-nizacji jest tu używane z wyraźnie określonej perspektywy – znajomości spraw organizacji w określonym otoczeniu i wpływu tej znajomości na wiarygodność wizerunku organizacji w tym otoczeniu.

Najbardziej wiarygodnym wydaje się wizerunek powstały w otoczeniu mającym duże osobi-ste doświadczenie z podmiotem tego wizerunku, wynikające z przeświadczenia, że ów podmiot ma duże znaczenie dla realizacji własnych interesów, wartości itd. i skutkujące gotowością, by podmiot ten obserwować i poznawać (wizerunek „bliski”). Na drugim krańcu znajduje się wi-zerunek „odległy”, tj. w otoczeniu mającym małe bezpośrednie doświadczenie z podmiotem wizerunku lub wręcz żadnego, słabo znającym podmiot i o bardzo niskiej skłonności, by go obserwować i poznawać, a to z powodu oceny, że decyzje tego podmiotu mają małe znaczenie dla realizacji własnych interesów; ten wizerunek jest zazwyczaj bardzo zróżnicowany i raczej negatywny, wynika w dużym stopniu ze stereotypów. Przelotne wpływy nastrojów, odczuć, wrażeń prowadzą do powstania wizerunku *ad hoc* – „doraźnego”. Takim wpływom opiera się wizerunek „stabilny”, historycznie zakorzeniony (częsty w grupie uczelni, organizacji mię-dzynarodowych). Otoczenie może ukształtować obraz organizacji na podstawie czynników ogólnej natury – kontekstu ekonomicznego, społecznego, kulturowego, np. kierując się oceną innych organizacji podobnego typu (wizerunek „sekundarny”) (Wojcik, 2015, s. 311; okre-ślenia wizerunków według Buss & Fink-Heuberger, 2000, p. 52). W punkcie czwartym omó-wione zostanie profesjonalne zarządzanie wizerunkiem – efektem tego celowego działania wizerunkowego organizacji jest wizerunek, który można by określić terminem „prymarny”.

W rozważaniach powyżej traktowano „stopień bliskości” organizacji wobec otoczenia jako uwarunkowanie znajomości spraw organizacji. Nie musi się to pokrywać z praktykowanym przez PR podziałem na otoczenie bliższe i dalsze, gdzie dalszemu przypisuje się mniejsze znaczenie. Dla niektórych typów organizacji i/lub w pewnych sytuacjach otoczenia wizerun-ki odległy, sekundarny czy doraźny (powstające w tych organizacjach i/lub sytuacjach) mogą mieć relatywnie większe znaczenie, np. w kampaniach promocyjnych stowarzyszeń czy partii politycznych, skierowanych na doraźne pozyskanie szerokiej opinii publicznej, mediów, zwo-lenników, wyborców, darczyńców, wyznawców itd. *Notabene* w naukach o zarządzaniu zwraca się uwagę, iż otoczenia tzw. dalszego nie można bagatelizować, zarówno z powodu możliwości podjęcia *ad hoc* aktywności wobec organizacji, jak i ze względu na to, że znajdujący się w tym otoczeniu dalsi „kibice” organizacji mogą wywierać wpływ na innych kibiców – np. strategicznych dla organizacji.

Na marginesie powyższych rozważań pozostawiono co najmniej dwie nasuwające się po-krewne kwestie. Jedną z nich jest wpływ znajomości spraw organizacji na siłę wpływu na organi-

zację. Odpowiedź brzmi: silne lub słabe zainteresowanie, a nawet zaangażowanie interesariuszy sprawami organizacji nie zawsze skutkuje realnym silnym lub słabym wpływem na organizację. Są interesariusze słabo zaangażowani mający na organizację niewielki wpływ, bardzo zaangażowani, ale o niskiej sile wpływu, o niskim poziomie zainteresowania organizacją, ale mający na nią znaczny wpływ oraz bardzo zaangażowani z dużym wpływem (kluczowi interesariusze). Kwestia druga to związek pomiędzy znajomością organizacji a sympatią do niej. Z charakterystyki tego związku wynika pewne interesujące odniesienie do jednego z wątków tego punktu artykułu, mianowicie motywów, które skłaniają otoczenie do poznawania organizacji. Najkrócej rzecz ujmując, organizacja może być ogólnie mało znaną, ale ci, którzy ją znają, mogą darzyć ją sympatią; lub odwrotnie – organizacja może być dobrze znaną i powszechnie spotykać się ze złą opinią i negatywnym nastawieniem. W najlepszej sytuacji wizerunkowej jest organizacja dobrze znana i darzona sympatią, dlatego że dobra znajomość jest zazwyczaj pochodną uznania wzajemnego wpływu na realizację interesów stron.

W powyższych analizach zaznaczyła się częściowa odpowiedź na pytanie o to, co skłania otoczenie do określonego poznawania organizacji: jest to dążenie do oceny, czy i ewentualnie w jakim stopniu dana organizacja może zrealizować oczekiwania, interesy, wartości, aspiracje. Jest jednakże i drugi istotny motyw – poprzez tworzone uproszczone „obrazy” podmiotów z otaczającego świata (wizerunki) jednostki zaspokajają swą psychologiczną potrzebę „opanowania” otaczającej rzeczywistości, uczynienia jej bardziej przejrzystej. To drugi zapowiedziany na wstępie tego punktu artykułu wątek analizy.

Wizerunek/reputacja mają istotne znaczenie dla samoświadomości jednostek z otoczenia organizacji. Jako schematyczna forma interpretowania rzeczywistości wizerunek (podobnie jak stereotypy) upraszcza orientację w otaczającym jednostkę świecie. Zastępuje specjalną wiedzę, jest jej namiastką, wiedzę, która jest potrzebna, by zaspokoić dążenie człowieka do osiągnięcia przejrzystości i rozumienia świata, opanowania jego kompleksowości. Wizerunek i reputację można potraktować jako uproszczoną formę komunikowania, pozwalającą zorientować się w otoczeniu. Jest formą i treścią przekazu (*the medium is the message*).

Dokładniej o tym, jak przebiega ów psychologiczny proces w świadomości jednostek ludzkich, mowa będzie na końcu punktu czwartego (poświęconego czynnikom wpływającym na odbiór społeczny „stanu spraw organizacji” oraz komunikowania o tym stanie).

Literatura wymienia następujące funkcje, jakie pełni wizerunek/reputacja w postrzeganiu rzeczywistości przez odbiorców/otoczenie/interesariuszy. Są to funkcje (Wojcik, 2003):

- orientacyjna – w sytuacji pewnego przesytu informacyjnego i zakłóceń w przepływie informacji wizerunek ułatwia orientację i pomaga ukierunkować dalsze działania informacyjne; z informacji dotyczących różnych podmiotów pozwala wyodrębnić te, które wzbudzają specjalną uwagę i zainteresowanie, wyeliminować lub ograniczyć chaos świadomościowy u odbiorców atakowanych przez niezliczoną liczbę informacji o różnej treści i wymagających różnej percepcji. W szczególności trudno o to w czasach, gdy sieć tworzy własne racje i „sieciovne” fakty, gdy zamiast informacji/wiedzy mamy do czynienia ze *storytellingiem* i presją psychologiczną influencerów (w literaturze dla funkcji o tej treści używa się też określenia „identyfikacyjna”);
- porządkująca – uzupełnia zasób dotychczasowych informacji i wiedzy; jest on konfrontowany z nowymi informacjami, które są klasyfikowane i hierarchizowane m.in. z uwzględnieniem dotychczasowego wizerunku, wpływając albo na utrwalenie, albo na odrzucenie dotychczasowych wyobrażeń, opinii i poglądów dotyczących danego obiektu (w literaturze dla funkcji o podobnej treści używa się też określenia „wspomagania decyzji” – chodzi o konfrontowanie wizerunku z wizerunkiem idealnym lub/i z wizerunkami konkurentów);

- upraszczająca – pełni podobne funkcje co porządkująca; w selektywnym postrzeganiu przez człowieka różnorodnych cech jakiegoś podmiotu czy przedmiotu, kiedy jest on w stanie tylko fragmentarycznie postrzegać/odwzorować tożsamość owych podmiotów, wizerunek pomaga uprościć proces percepcji; siła wizerunku polega tu na zasadniczym ułatwieniu postrzegania zróżnicowanej rzeczywistości, stworzeniu szansy na usunięcie dysonansu poznawczego, pokonanie nieprzejrzystości spraw i zjawisk, jakie wywołuje ogrom docierających informacji;
- ograniczenia ryzyka/minimalizacji ryzyka; dla otoczenia, które opiera swe decyzje dotyczące realizacji celów na informacjach z zewnątrz, a tak jest współcześnie nie tylko w biznesie, wizerunek jako łatwiejsza, bo uproszczona, mentalna wersja tożsamości jakiegoś podmiotu pełni funkcję ograniczenia ryzyka wynikającego z braku dostępu do dostatecznej liczby wiarygodnych informacji dotyczących tego podmiotu.

Wskazana w literaturze, w szczególności z zakresu marketingu, funkcja lojalności klientów to – podobnie jak poprzednio wymieniona – raczej efekt wszystkich innych funkcji wyróżnionych ze względu na procesy poznawcze ludzi, a związanych z potencjałem informacyjnym wizerunku.

W tym miejscu należy wyraźnie podkreślić, że używany dotychczas zwrot „wizerunek organizacji” jest mylący – sugeruje bowiem istnienie w praktyce jakiegoś jednego obrazu danej organizacji. To byłoby możliwe przy założeniu, że na wizerunek ma wpływ wyłącznie organizacja i to poprzez swoje celowe, profesjonalne i skuteczne zabiegi wizerunkowe. Z dotychczasowych rozważań wiemy jednakże, że na obraz organizacji wpływają bardzo liczne i różnorodne czynniki po stronie otoczenia oraz że kształtowanie zarówno czynników wizerunku, jak i wizerunku znajduje się pod nieustannym wzajemnym wpływem podmiotu wizerunkowego i jego otoczenia i to nie tylko najbliższego. To prowadzi do występowania zjawiska wielowizerunkowości konkretnej organizacji, a ze względu na zróżnicowanie ocen/opinii/obrazów można mówić o konglomeracie wizerunków. Może on stanowić zarówno sumę zróżnicowanych wizerunków powstałych w różnych częściach otoczenia danej organizacji, jak i sumę zróżnicowanych (często przeciwnych) wizerunków tej organizacji w jednej i tej samej części otoczenia. Tak np. jedna część otoczenia organizacji biznesowej może tworzyć wizerunek na podstawie respektowania przez tę organizację interesów materialnych konsumentów, inna – oceniając respektowanie przez nią statusu/podmiotowości i zdrowia konsumentów, jeszcze inna – biorąc pod uwagę respektowanie wszystkich trzech kategorii interesów konsumentów. Ale jedna i ta sama część otoczenia może stworzyć trzy różne obrazy/wizerunki owej biznesowej organizacji w zależności od tego, jak ocenia respektowanie przez nią odrębnie każdego z trzech wskazanych typów interesów konsumentów. To samo może dotyczyć np. kształtowania się wizerunków instytucji regulacyjnej/instytucji stanowienia prawa chroniącego konsumentów. Organizacja ekologiczna może kształtować wizerunek producenta na podstawie oceny jego wpływu na ochronę środowiska, zaś związki zawodowe – na podstawie oceny producenta w roli pracodawcy, przy czym w tym ostatnim zakresie może dochodzić do odmiennej oceny elementów tej roli, np. według kryterium troski o prawa pracownicze lub programy szkoleniowe dla pracowników czy dbałości o sprawy społeczne pracowników. Organizacje non-profitowe obraz państwowych organów regulacyjnych będą tworzyć na podstawie jakości norm prawnych, które określają swobodę i warunki ekonomiczne ich działania, lub odrębnie na podstawie każdego ze wskazanych punktów widzenia. Sieciowa organizacja gastronomiczna X może mieć wizerunek negatywny wynikający z przekonania otoczenia o sprzyjaniu „niezdrowej diecie”, a jednocześnie pozytywny – wynikający z działalności filantropijnej tej sieci, polegającej na budowie tanich hoteli w pobliżu szpitali, w których mogą bezpłatnie zamieszkać rodzice w czasie choroby dziecka i jego pobytu w szpitalu.

3. Etyczny i pragmatyczny wymiar wizerunku/reputacji

Dotychczas wizerunek analizowany był z punktu widzenia stopnia odwzorowywania rzeczywistości oraz czynników i mechanizmów, które na ów stopień wpływają. Nasuwający się z tych analiz wnioski brzmi: mechanizm i charakter wpływów na obraz podmiotu w świadomości otoczenia prowadzi do tego, że obraz ten jest nie tylko kognitywny, ale także emocjonalny, przeżyciowy, wartościujący; nieprawdziwym czyni zatem kategoryczne twierdzenie, że wizerunek organizacji jest taki, na jaki ona zasługuje. Negatywny etyczny wymiar wizerunku/reputacji wynika z tego, że do przestrzeni społecznej – stosunków społecznych i komunikowania społecznego – wprowadzona zostaje rzeczywistość wyobrażona, to, co teoria komunikowania nazywa symulakrum – zastępowaniem rzeczywistości, która obfituje w zjawiska, zdarzenia i informacje, z którymi ludzie są konfrontowani, zarówno przez osobiste doświadczenie, jak też przez media. Szersze tego aspekty obejmują zagadnienia pośrednio nadrzędne nad problemem badawczym artykułu i dlatego nie będą tu omawiane. W sprawie wpływu omówionego stanu w komunikowaniu na kondycję społeczeństwa, budowę społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego/społecznego zaufania odesłać można czytelnika do artykułu Ewy Hope z 2020 r. oraz jej wcześniejszych opracowań.

Etyczny wymiar wizerunku/reputacji jest kształtowany także poprzez cechy praktyki wizerunkowej organizacji – public relations. Są to: (1) prymat celu wizerunkowego wśród celów PR, (2) prymat oddziaływań informacyjnych opartych nie na „stanie organizacji” i informacjach objaśniających oraz poznawczych, lecz na informacjach motywacyjno-perswazyjnych, *publicity* zamiast dialogowego, dwukierunkowego komunikowania oraz (3) zaangażowanie PR w marketing.

Pojmowanie PR jako działalności wyłącznie wizerunkowej rodzi duże zagrożenie także dla istoty i konstytuujących PR cech i zasad (Wojcik, 2015b) i to tym większe, im w większym stopniu uwaga jest skoncentrowana na komunikowaniu, a nie na jakości przedmiotowego działania podmiotu wizerunkowego. Pokusę manipulowania wizerunkiem wzmacnia świadomość pozamerytorycznych na niego wpływów.

PR ukierunkowany na wizerunek prowadzi bardzo często do sytuacji, w której mamy do czynienia z propagandową tubą organizacji i jej ornamentem, tworzeniem i emitowaniem pseudofaktów, a w przekazie informacji prawda i rzetelność nie mają podstawowego znaczenia. W jednokierunkowym przepływie wizerunkowo zorientowanej komunikacji dobór informacji jest podporządkowany pozytywnej autoprezentacji organizacji, z pogwałceniem zasady jedności słów i czynów, a przez to rzetelności informacyjnej i otwartości, wiąże się z niepodejmowaniem dialogu, który umożliwiałby kształtowanie symetryczności w stosunkach organizacji i jej otoczenia. D. Boorstin (1978) tę manipulatywną praktykę określił następująco: *image* ma służyć naszym celom, a jeśli się do tego nie nadaje, to się go odrzuca i tworzy nowy, odpowiednio do potrzeb/celu (p. 198); prawie 10 lat później (1987) stwierdził wręcz, że „jedynym celem *image* jest postawienie realności do cienia” (S. 249). Także z tego punktu widzenia dochodzi do naruszenia etycznych zasad działalności PR. To ze względu na wyżej wymienione praktyki informacyjne obliczone na efekt wizerunkowy rozmaite pozytywne informacje upowszechniane przez organizacje są bardzo często poddawane w wątpliwość i opatrywane słowami „to Piar”, „to piarowe zagranie” (w Stanach Zjednoczonych pojawiły się nawet drastyczne określenia: „toksyczny szlam”, „tumanienie i okłamywanie”, „kłamstwa i półprawdy, by zapanować nad zdarzeniami”, „puste bicie piany”). W Polsce jest to nagminne w odniesieniu do organizacji politycznych i organów władzy (krytyczną ocenę wizerunku i praktyki PR w Polsce zawiera m.in. piśmiennictwo J. Ołędzkiego, przykładowo najnowsze z 2020 r., s. 101–103).

Notabene w badaniach przeprowadzonych w 2020 r. pod auspicjami Społecznego Zespołu Ekspertów polscy praktycy PR przedstawili zdecydowanie bardziej optymistyczny obraz jakości swych informacyjnych działań – według ich własnych odpowiedzi *publicity* nie stanowi ich głównej aktywności, a działalność informacyjna ma według nich istotniejsze cele niż propaganda i rozgłos (autorzy badań: J. Barlik, E. Hope, J. Olędzki i K. Wojcik; wyniki przedstawione w książce pod redakcją J. Olędzkiego *Standardy profesjonalnego public relations*, 2020, s. 341). Z badań tych wynika, że w Polsce komunikowanie piarowe nie koncentruje się na (najbardziej wątpliwej etycznie) *publicity*, typowej dla najwcześniejszego stadium rozwoju public relations w świecie i szerzej – dla stadium niedojrzałego PR (*publicity* to pierwsza z czterech faz rozwoju PR według koncepcji J. Gruniga). Ów wczesny etap cechowały: auto-prezentacja doprowadzana do skrajnej przesady; nieliczenie się – w pozytywnym przedstawianiu obiektu *publicity* – z tym, w jakim stopniu to, co się mówi, odpowiada prawdzie; bezwzględne ograniczanie informacji do pozytywnych stron przedmiotu *publicity*, które istnieją tylko w wyobraźni jej nadawcy (jednostronna argumentacja, w dodatku nierespektująca zasady prawdy, wykorzystywanie najniższych instynktów odbiorców, np. potrzeby sensacyjności doznań, często z naruszeniem zasady dobrego smaku, preferowanie skoncentrowanych w krótkim czasie akcji, głównie efektów pokazowych (*show*)). W przeszłości *publicity* oznaczało też brak związku – tak instytucjonalnego, jak i personalnego – komunikatora z odbiorcą, który często pozostawał nieznanym (charakterystyka i etapy *publicity*: Wojcik, 2015a, s. 153–156). Obecnie mamy do czynienia z odmienną sytuacją pod tym względem – przykładowo o ile przedtem rozgłos nadawał podmiotowi wynajęty agent, o tyle teraz robi to agencja PR; o ile wcześniej działania *publicity* były odrębnymi akcjami, o tyle teraz mają charakter skoordynowany i są skierowane zazwyczaj do zdefiniowanych – na podstawie znajomości interesów, potrzeb informacyjnych i norm kulturowych – odbiorców.

Trzeba podkreślić, że nie tylko działania nakierowane na robienie *publicity*, ale nawet pełnienie przez praktykę PR roli jedynie interpretatora decyzji organizacji wobec otoczenia nie wyczerpuje współcześnie istoty PR. Jego funkcje są zdecydowanie szersze. Ma on być także „uchem organizacji”, interpretatorem otoczenia wobec gremium stanowiącego organizację i interpretatorem organizacji względem otoczenia, wiarygodnym doradcą gremium stanowiącego, organem wczesnego ostrzegania, komunikatorem, strategiem i zarządcą komunikowania w organizacji, łącznikiem organizacji ze światem zewnętrznym (katalog funkcji: Wojcik, 2000 i 1998). Tylko wówczas wypełnia swe istotne założenia i cele, takie jak uzgadnianie i wyrównywanie interesów z otoczeniem i doprowadzanie do symetryczności w relacjach. *Notabene* bez tych funkcji trudno byłoby obronić PR jako pożądaną subsystem komunikowania społecznego z jego makrospołecznymi funkcjami.

Na etyczny wymiar działalności wizerunkowej negatywnie oddziałuje coraz powszechniejsze zaangażowanie PR w marketing, szczególnie gdy jedynym wkładem piaru jest „użyczenie” marketingowi wypróbowanych technik przekazu informacji (bezpośrednich, interaktywnych) i rezygnacja z wymuszenia przestrzegania „ustrojowych zasad” (szerzej o tym: Wojcik, 2020, s. 49–54).

W perspektywie celów i tez tego artykułu etycznego wymiaru wizerunku nie można odzielić od jego wymiaru pragmatycznego – wizerunek/reputacja to bowiem strategiczny zasób organizacji. W naukach o zarządzaniu jako zasób strategiczny występuje kategoria nie wizerunku, a reputacji. I to jej przypisuje się następujące wartości: wiarygodność/jakość informacyjna, zaufanie, odpowiedzialność, lojalność, przy czym musi je cechować względna trwałość. W następnej części artykułu podjęta została próba ukazania sposobów, które powinny prowadzić do wymaganej przez zarządzanie jakości informacyjnej wizerunku.

4. Szanse podniesienia wartości informacyjnej/wiarygodności wizerunku/reputacji

Brak autentyzmu wizerunku, tj. słabe jego powiązanie z organizacyjną rzeczywistością, to utrata szansy wykorzystania wizerunku jako strategicznego waloru/zalety/zasobu/atutu organizacji. Szans, które mogłyby odsunąć to ryzyko, upatrujemy w:

- a) odejściu praktyki PR od traktowania wizerunku jako priorytetowego, strategicznego celu, jedynej miary skuteczności i efektywności i zastąpienie go – w możliwym zakresie – kategorią reputacji definiowanej tak, jak jej używa biznes w systemach ustalania rangi podmiotów gospodarczych, czyli reputacją korporacyjną; organizacje powinny zdecydowanie odrzucić nieprofesjonalne, o małej przydatności operacyjnej, lakoniczne, przymiotnikowe określenia wizerunku typu pozytywny/negatywny, dobry/zły na rzecz zespołu określeń oraz wskaźników przejętych właśnie z modeli pomiaru reputacji korporacyjnej;
- b) nadaniu zdecydowanego priorytetu kształtowaniu optymalnych relacji z otoczeniem jako celu odpowiadającego nie tylko współczesnym paradygmatom PR, ale też koncepcjom społecznej odpowiedzialności biznesu i skutkującego także powstawaniem wizerunku/reputacji wierniej obrazujących rzeczywistość organizacyjną;
- c) profesjonalizacji zarządzania wizerunkiem, tj. w planowym jego kształtowaniu z wykorzystaniem wiedzy o zasadach tworzenia strategii i programów, ich realizacji i ewaluacji oraz włączeniu służb PR w strategiczne zarządzanie organizacją (tak jak np. proponuje to J. Grunig w swej teorii doskonałego PR, czyli jako części tzw. dominującej koalicji).

Ad a). Termin „korporacyjna reputacja” znany jest od lat 70. ubiegłego wieku, ale próby naukowego uporządkowania terminologii rozpoczęły się w późnych latach 90., by przybrać na intensywności i powszechności na początku XXI w. (historia i przegląd definicji: Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).

O ile wizerunek trudno jest mierzyć i operacjonalizować, o tyle w pojęciu reputacji, wykorzystywanym do oceny organizacji biznesowych, zawarta jest znaczna liczba konkretnych atrybutów organizacji o większej różnorodności. Uwzględnia się przy tym nieporównanie dłuższą niż w przypadku wizerunku perspektywę czasową. Oceniając reputację, wykorzystuje się takie określenia jak: kolektywna, zagregowana, skumulowana, zwielokrotniona, będąca zbiorem opinii, ukształtowana na przestrzeni lat, a więc względnie trwała. Wskaźniki/kryteria pomiaru poziomu reputacji korporacyjnej są nieustannie doskonalone, a różnice pomiędzy najbardziej w świecie popularnymi modelami, tj. amerykańskimi i niemieckimi, dotyczą głównie udziału kryteriów obejmujących tzw. kompetencje firmowe oraz społeczne, te drugie związane ze społecznym odbiorem organizacji.

Wśród kompetencji firmowych miary dotyczą jakości zarządzania, innowacyjności, stabilności finansowej i ekonomicznej, wizji rozwoju, wzrostu, atrakcyjności kierowania, internacjonalizacji, jakości zatrudnionych, atrakcyjności jako pracodawcy, standardów w traktowaniu otoczenia, konkurencyjności, perspektywy wzrostu, ryzyka finansowego, ceny akcji, poziomu jakości i innowacyjności produktów, stosunku do konkurentów, struktury własnościowej.

Wśród kryteriów drugiej grupy są te związane z psychicznym i emocjonalnym doświadczeniem interesariuszy: poziom ich negatywnego lub pozytywnego nastawienia, zaufanie i wiarygodność, poczucie, że organizacja potrafi pozyskiwać sympatię, dostarczanie satysfakcji. Bada się także: intencje otoczenia, tak aby można było wyciągnąć wnioski co do tego, jak w przyszłości będzie się ono zachowywać względem organizacji, w szczególności czy będzie wobec niej lojalne i czy będzie unikać negatywnych wypowiedzi na jej temat; to, co o organizacji mówi trzecia strona, tj. media, grupy nacisku i szeroka opinia publiczna; społeczną odpowiedzialność, wyczerlenie na oczekiwania wspólnoty. W tej części pojęcia reputacji mieszczą się zatem m.in. wskaźniki uwzględniane przy ustalaniu wizerunku, można więc powiedzieć, że składową reputacji jest m.in.

wizerunek; i gdy literatura zalicza wizerunek do składowych reputacji, to właśnie powołując się na wyżej wskazane wartości, wymieniane wśród drugiej, „społecznej” grupy wskaźników reputacji. Uwzględniając liczne mierzalne wskaźniki reputacji, nasuwa się też wniosek, iż przy jej pomiarze oddalony lub zminimalizowany byłby wpływ fenomenów wizerunkowych, w szczególności takich jak irradiacji (promieniowania), ale też w pewnym stopniu efekt *hallo*. Zmiana celu wizerunkowego na bardziej „mierzalny” – reputacyjny – powinna też służyć zasadniczemu zmniejszeniu możliwości manipulowania opinią publiczną. Jeśli oprócz celu reputacyjnego praktyka PR nadal chciałaby wykorzystywać cel wizerunkowy, to sposobem na podniesienie jego wartości informacyjnej byłoby przejście do jego pomiaru pewnych nowych wskaźników z modeli pomiaru reputacji korporacyjnej. Jednakże trudnością byłby tu fakt, że dla wielu typów organizacji pozabiznesowych nie dopracowano się modeli pomiaru reputacji korporacyjnej.

Ad b). Propozycję zmiany priorytetu wizerunkowego na relacyjny potraktowano jako jeden ze sposobów poprawy wiarygodności wizerunku/reputacji, ponieważ wizerunek i reputacja oraz zarządzanie relacjami z otoczeniem są wzajemnie powiązane. Działania organizacji mające na celu dobre relacje z otoczeniem nie są możliwe bez stałej reakcji na zapotrzebowanie informacyjne otoczenia, angażowania otoczenia w sprawy organizacji. Co więcej, podkreśla się, że nie wystarczy jedynie komunikowanie się z otoczeniem, by uzyskać dobry efekt relacyjny. J. Grunig, dzieląc relacje na symboliczne, oparte na komunikowaniu oraz behawioralne, uwzględniające postępowanie organizacji, uznał, że te pierwsze wpływają właśnie na wizerunek, drugie zaś na aktywność otoczenia względem organizacji. Można zatem powiedzieć, że działania organizacji zmierzające do budowy pożądaných relacji z otoczeniem pozwalają otoczeniu poznać organizację na podstawie nie tylko komunikowania, ale też doświadczenia z tą organizacją. To tworzy szansę, by powstały w ten sposób obraz organizacji lepiej odwzorowywał rzeczywistość, jeśli nie we wszystkich częściach otoczenia, to co najmniej w tzw. otoczeniu bliskim, strategicznych kibiców organizacji. Taki wizerunek/reputacja daje dodatkową bardzo istotną korzyść z punktu widzenia procesów zarządzania, mianowicie rodzi duże prawdopodobieństwo, że ukształtowane w wyniku zabiegów organizacji wizerunek/reputacja będą zgodne z wizerunkiem/reputacją zakorzenionymi w świadomości jej interesariuszy. Stanowi to podstawę nie tylko dobrych relacji organizacji z otoczeniem; według B. Ociepki (2005) konflikt prowadziłby do niekorzystnego dla organizacji zjawiska – efektu bumerangowego (s. 14).

Zaproponowane nadanie w działalności public relations priorytetu dla celu relacyjnego ma znaczenie nie tylko ze względu na omówiony wpływ na jakość wizerunku/reputacji. Jest działaniem skutkującym zwiększeniem potencjału zarządczego nie poprzez wiarygodny wizerunek/reputację, ale wprost – poprzez dobre relacje z otoczeniem. Relacje kształtują warunki, w których organizacja może się optymalnie rozwijać, szczególnie we współczesnym dynamicznym, turbulentnym/burzliwym i zmiennym otoczeniu. Stają się one ważną częścią analizy strategicznej oraz strategicznych planów organizacji. Zarządzanie relacjami określa się często w literaturze jako „zarządzanie przez zgodę”.

Rozwinięciu tej kwestii poświęcony jest początek punktu piątego na temat strategicznego zarządzania organizacjami.

Ad c). Kolejną proponowaną szansą podniesienia wartości informacyjnej wizerunku jest profesjonalne nim zarządzanie. Wymaga to od praktyków PR wiedzy, doświadczenia, dość określonych umiejętności, np. z zakresu pogłębionych badań społecznych. Nie jest też możliwe bez współpracy służb PR z innymi funkcjonalnymi strukturami organizacji, a przede wszystkim bez udziału w strategicznym nią zarządzaniu. *Notabene* nie są to mocne strony praktyki PR.

Z głównych determinant wizerunku – kształtowania stanu wyjściowego organizacji, komunikowania o tym stanie oraz rezonansu społecznego – proces zarządzania wizerunkiem nie

obejmuje ostatnio wymienionego, chociaż odgrywa on niezwykle istotną rolę (Wojcik, 2015a, s. 41–44). Dlatego poniżej omówione zostaną wszystkie te wpływy, łącznie z wpływem reżanansu społecznego.

Punktem wyjścia w planowym, profesjonalnym tworzeniu wizerunku jest diagnoza stanu wyjściowego. Analizie podlega stan podmiotu wizerunkowego, a więc wszystko to, co podmiot ten robi, i to, jak to robi, jakie ma programy działania/ofertę dla otoczenia i w jakim stopniu odpowiada ona oczekiwaniom otoczenia, jakimi zasobami pracy, rzeczowymi, organizacyjnymi (technologiami i procesami) dysponuje, jakie są jego dostrzegalne strategie, umiejętności, kompetencje rynkowe, ekonomiczne i społeczne, jak wypełnia role pracodawcy i wobec społeczności, jakie deklaruje i jakie realizuje normy postępowania – a wszystko to na tle działania i zachowania podmiotów podobnego typu organizacji. Profesjonalizacja tego etapu, badania i analizy na tym etapie prowadzone są niezbędne nie tylko dla dobrych strategii i programów wizerunkowych i reputacyjnych. Są użyteczne bezpośrednio i pośrednio w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym organizacji.

Prowadzone w ramach opisywanego procesu analizy mają być trafne, aktualne i rzetelne. Wykorzystywana jest w nim m.in. analiza SWOT, w ramach której (jak sugeruje akronim) rozpatrywane są cztery grupy czynników: *strengths* – silne strony, *weaknesses* – słabości, *opportunities* – szanse/okazje oraz *threats* – zagrożenia. Badanie dotyczy atutów i słabości organizacji, ale w kontekście szans i zagrożeń zewnętrznych. W jej odmianie o nazwie TOWS bada się zagrożenia i szanse tkwiące w otoczeniu w kontekście słabych i silnych stron. Czynniki wizerunku i reputacji poszukuje się w historii organizacji, jej kulturze organizacyjnej, a w jej ramach w wartościach i normach, czyli (Cardona & Rey, 2009) kryteriach i sposobach interpretacji rzeczywistości, które dopiero z czasem wyznaczają sposób bycia i postępowania organizacji (s. 83). Analizy obejmują też (związane z kulturą) misję i tożsamość organizacji. Misja i niesprzeczna z nią wizja to obraz dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji podmiotu oraz wyzwania – pewna koncepcja przyszłości, która dla otoczenia jest zapowiedzią obietnic i korzyści. Tożsamość natomiast (Wojcik, 2015a) to unikatowa natura organizacji, pewien zestaw cech, szczególnych atrybutów/kompetencji ekonomicznych, rynkowych, technicznych, sprawnościowych, społecznych, kulturowych i innych, które organizacja posiada i/lub które pragnie wykształcić (s. 442). Collins English Dictionary z 1979 r. definiuje tożsamość/*identity* jako „posiadanie unikalnych, możliwych do zidentyfikowania cech charakterystycznych, dzięki którym osoba, organizacja lub rzecz są rozpoznawane”. Badaniu podlegają także – z jednej strony – postawy, deklaracje i obietnice organizacji oraz stopień ich urzeczywistnienia, ich trwałość, z drugiej zaś postawy otoczenia, ich przejawy i kierunek ich zmian, ponadto to, co otoczenie uznaje za centralne atrybuty organizacji, to, jakimi negatywnymi opiniami obciążony jest wizerunek organizacji, to, czy te oceny otoczenia są spójne z założeniami kierownictwa, z wizją, misją, normami kulturowymi organizacji.

Nie wszystko, co składa się na „stan organizacji” i stanowi potencjał wizerunkowy, samoistnie dociera do otoczenia. Otoczenie jest w stanie odnotować w swej świadomości łatwiejsze do dostrzeżenia tzw. twarde wartości/zalety/atuty i wady organizacji. Wartości tzw. miękkie odnotowywane są raczej przez otoczenie mające z organizacją jakieś doświadczenia.

Komunikowanie o „stanie organizacji” to drugi ważny element profesjonalnego zarządzania wizerunkiem. Organizacja świadomie i profesjonalnie kształtująca swój bardzo określony społeczny obraz musi nie tylko zbudować i zdiagnozować swój potencjał wizerunkowy, ale też celowo przedstawić go otoczeniu. Zdecydowanie sprawdza się tu reguła mówiąca, że każde profesjonalne i owocne działanie ma dwa równoprawne źródła sukcesu – przedmiotowe osiągnięcia/wyniki/rezultaty oraz ich odpowiednie zakomunikowanie. Liczy się przy tym zarówno intensywność, jak też jakość komunikowania się z otoczeniem, w tym preferencja dla komunikowania dialogowe-

go, dwukierunkowego, symetrycznego, które ma efekt dodatkowy – dostarcza zarządzaniu wartościowe informacje dotyczące otoczenia. Organizacja ma być komunikatorem profesjonalnym i wiarygodnym według zasady „mówię prawdę i wiem, co mówię, bo mam wiedzę w zakresie, w którym się wypowiadam”. Taki komunikator wie, że informacja to wiedza o zdarzeniach, rzeczach, przedmiotach, faktach, procesach, ideach. Ta wiedza to dane (łac. *datum*), zdefiniowane obrazy, części rzeczywistości z przeszłości lub teraźniejszości albo wartości wynikające z danych, np. prognozy i zalecenia, wskazania, czyli dane o charakterze normatywnym.

Poza wiarygodnością na jakość komunikowania składa się dobór informacji, nadanie im interpretacji korzystnej dla kształtującego wizerunek, celowy wybór tego, co się zaakcentuje, mówiąc o faktach/zdarzeniach/tematach, to, jakie im się nada znaczenie, przypisze wartości, co uczyni się myślą przewodnią, kluczową, przesłaniem. W ten sposób działalność komunikatora ma wobec otoczenia funkcje nie tylko informacyjne, poznawcze i objaśniające, ale też interpretacyjne i motywacyjno-perswazyjne. Ma to wpływać na sferę poznawczą, emocjonalną i behawioralną otoczenia.

Trzeba też dodać, że komunikacyjny wpływ na odbiór społeczny podmiotu i jego społeczny obraz mają wszystkie podsystemy komunikacyjne działające wewnątrz tego podmiotu, nie tylko wyspecjalizowane, powołane dla celów komunikowania, takie jak służby PR.

Analizę zasad i treści profesjonalnego zarządzania wizerunkiem/reputacją trzeba uzupełnić o jeden element – ewaluację, która powinna kończyć każde celowe działanie. Z powodu ograniczeń objętości artykułu ograniczymy się tu jedynie do podkreślenia, że techniki badania efektu realizacji programów wizerunkowych współgrają z nieokreślonością pojęcia wizerunku, w minimalnym stopniu wykorzystują wskaźniki mierzalne, odmiennie niż to ma miejsce w przypadku pomiaru reputacji korporacyjnej. Do tych technik należą m.in.: testy skojarzeń, technika balonu, technika niedokończonych zdań, chiński portret, procedura tworzenia listy zakupów, *brand party*. Ale nawet bardziej rygorystyczne techniki badawcze, takie jak test różnicowania semantycznego czy tzw. modele integracyjne będące połączeniem werbalnych z niewerbalnymi, także nie są dokładną miarą (wizerunkowej) rzeczywistości (charakterystyka metod: Wojcik, 2015a, s. 310 i n.). Badania takie mają małą wartość poznawczą w szczególności wtedy, gdy w programie wizerunkowym cel został określony mało konkretnie – np. jako „wizerunek pozytywny”/„dobry” – co nie jest wcale rzadkością w praktyce PR.

Omówione dwie z trzech determinant kształtowania wizerunku są w perspektywie celu tej części artykułu najważniejsze. W ukształtowaniu jakości przedmiotowego działania, komunikowaniu o nim otoczeniu oraz analizie powykonawczej wyczerpuje się bowiem wpływ organizacji na informacyjną wartość wizerunku. Jest przy tym rzeczą oczywistą, że w przypadku obu tych wizerunkowych oddziaływań organizacja może działać wiarygodnie i etycznie bądź przeciwnie – może manipulować otoczeniem lub nie przestrzegać norm etycznych. Jednakże ostatecznie na wizerunek wywierają wpływ także czynniki nieobjęte procesem zarządzania, będące poza kontrolą podmiotu wizerunkowego, przynajmniej w krótkim okresie (o nich niżej).

Stan podmiotu wizerunkowego oraz komunikowanie o tym stanie nie wyczerpują głównych determinant wizerunku. Trzecią z nich jest rezonans społeczny dwóch poprzednio scharakteryzowanych, tj. „stanu podmiotu” we wszystkich jego przejawach i aspektach oraz wiedzy o tym stanie pochodzącej z własnego doświadczenia otoczenia oraz z docierających do niego informacji, z przekazu społecznego niekontrolowanego i kontrolowanego przez podmiot wizerunkowy (z „jakości i intensywności komunikowania”). Na społeczny odbiór podmiotu przez otoczenie wpływają (Wojcik, 2015a) czynniki racjonalne, emocjonalne i społeczne charakteryzujące to otoczenie: oczekiwania, wyobrażenia, odczucia, sympatie i antypatie, obawy, pragnienia, opinie w różnych sprawach związanych i niezwiązanych z podmiotem, a wszystko uwarunkowane inte-

resem własnym, zabarwione pragnieniami i obawami jednostek i całych grup (s. 42–43). Rangę i mechanizm wielu z tych wpływów oddaje określenie „fenomeny wizerunkowe”; pod nazwami efektów aureoli, odwróconej aureoli/diabelskiego, irradycji i stabilizacji zostały one scharakteryzowane w punkcie pierwszym. Dlatego dominuje pogląd, że jednostka opiera swe opinie o obiekcie w sposób rozstrzygający nie na tym, co wie o tym, jaki jest obiekt, lecz na tym, jaki się jej obiekt wydaje. Tak jak zmieniają się postawy, uczucia, wartości i oczekiwania jednostek, tak też zmienia się ich wyobrażenie o obiekcie. Wpływ na odbiór mają też normy społeczne, normy grup, z którymi ludzie czują się związani, a które nakazują tak, a nie inaczej patrzeć i oceniać rozmaite sprawy, ideologie, wyznawane wartości, zdarzenia (s. 43 i n.). Literatura powszechnie określa wymienione czynniki jako filtry i zniekształcenia w procesie przyjmowania informacji, nadając im nieco różne nazwy. Na przykład W. Budzyński (2008) określa je jako: biograficzne, kulturowe, biologiczne, informacyjne, emocjonalne (s. 48). Siła oddziaływania owych filtrów jest różna w stosunku do różnych części otoczenia. Tak np. wskazuje się, że kultura bardziej oddziałuje na bliskie/transakcyjne otoczenie organizacji (to m.in. dostawcy, odbiorcy, konkurenci, pracownicy, agencje regulacyjne) niż na dalsze.

Planowe, profesjonalne zaprogramowanie i zrealizowanie wizerunku nie jest jednakże gwarantem uzyskania jego pełnej wiarygodności, tworzy tylko tego szansę. I to nawet wtedy, gdy w określeniu „profesjonalne” zawieramy tezę o jego równorzędności z etycznością. *Notabene* taki wymiar ma profesjonalność PR wedle kodeksu etycznego opracowanego w 2019 r. przez Społeczny Zespół Ekspertów – nosi on tytuł *Standardy profesjonalnego public relations* (Barlik, Hope, Olędzki, & Wojcik, 2020, s. 19 i n.). Dlatego zaproponowane (i omówione) zostały także inne działania zmierzające do nadania wizerunkowi/reputacji potencjału zarządczego. Jego wykorzystanie to drugi zasadniczy cel i przedmiot podjętego zadania badawczego, wymagający odrębnego, specjalnego potraktowania. Czynimy to w następnym punkcie, w drugiej części artykułu.

Bibliografia

- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Barlik, J., Hope, E., Olędzki, J., & Wojcik, K. (2020). *Standardy profesjonalnego public relations*. W J. Olędzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 19–33). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Barnett, M.J., Jermier, J.M., & Lafferty, B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Boorstin, D.J. (1978). *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Vintage Books.
- Boorstin, D.J. (1987). *Das Image. „Die amerikanische Traum”*. Hamburg: Reinbeck.
- Budzyński, W. (2008). *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Buss, E., & Fink-Heuberger, U. (2000). *Image Management*. Frankfurt am Main: FAZ Institut.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). *Zarządzanie poprzez misję*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ferris, R.D., & Newman, R.M. (1991). Building Better Financial Communications. IR Specialist Corporate with Others in Corporate Structure. *Public Relations Journal*, 47, 18–22.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. London: Pitman Publishing.
- Gilaninia, S., Almani, A.M., Pournaserani, A., & Mousavian, S.J. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 5(5), 787–799.

- Grunig, J.E., & Repper, F.C. (1992). Strategic management, public relations and issues. In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hope, E. (2020). Public relations w społeczeństwie. W J. Olędzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 37–62). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Hussey, D. (2000). *Strategy and Planning. A Manager's Guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. London – New York – Paris: Prentice Hall.
- Klewes, J., & Wreschniok, R. (2010). *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. Springer.
- Kronhuber, H. (1972). *Public Relations. Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit*. Wien – Köln – Graz: Böhlau Nachf.
- Ledingham, J.A. (2006). *A General Theory of Public Relations*. In C.H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 465–485). Mahwah, NJ – London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Moszkiewicz, M. (2000). *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2014). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ociepka, B. (2005). *Kształtowanie wizerunku*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Olędzki, J. (2020). Etyczne standardy public relations i wrażliwość na dobro wspólne. W J. Olędzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 99–128). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Pfarrer, M.D., Pollock, T.G., & Rindova, V.P. (2006). The Effects of Firm Reputation and Celebrity on Earnings Surprises and Investor Relations. *Journal of General Management*, 32(1).
- Sadler, Ph. (2003). *Strategic Management*. London: Kogan Page.
- Tucker, K., Broom G., & Caywood, C. (1993). Managing Issues Acts Bridge to Strategic Planning. *Public Relations Journal*, 49(11), 38–40.
- Wheelen, T.L., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Wojcik, K. (2020). Lapidarne hasła „Standardów” kryją bogatą treść. Na przykładzie zjawiska wprowadzania odbiorów w błąd oraz braku kompetencji komunikacyjnych i zaangażowania PR w marketing jako jego źródeł/przyczyn. W J. Olędzki (Red.), *Standardy profesjonalnego public relations* (s. 37–62). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Wojcik, K. (2015a). *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wojcik, K. (2015b). *Czy wizerunek jako główny cel PR dobrze służy wierności zasadom PR*. (Cz. 1 i 2). <http://www.proto.pl/artykuly/czy-wizerunek-jako-glowny-cel-praktyki-pr-dobrze-sluzy-wiernosci-zasadom-pr> i <http://www.proto.pl/artykuly/czy-wizerunek-jako-glowny-cel-praktyki-pr-dobrze-sluzy-wiernosci-zasadom-pr-cz2>
- Wojcik, K. (2007). Pragmatyzm w decydowaniu o public relations. W R. Bartkowiak, J. Ostaszewski & M. Zaleska (Red.), *Zarządzanie – uwarunkowania i procesy* (s. 37–47). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wojcik, K. (2003). Pozycja public relations w systemie informacyjno-komunikacyjnym strategicznie zorientowanego przedsiębiorstwa. W J. Świda & D. Tworzydło (Red.), *Public relations* (s. 205–217). Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
- Wojcik, K. (2000). Public Relations – funkcja kierownicza czy ornament organizacji. W *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategię działania, rozwoju i konkurencji* (T. 1, s. 37–47). Warszawa: Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.
- Wojcik, K. (1998). Strukturalna wrażliwość przedsiębiorstw na otoczenie a public relations. *Firma i Rynek*, 8, 27–33.
- Wojcik, K. (1994). Strategiczne zalety w walce z konkurencją. *Przegląd Organizacji*, 4, 21–22.