

mgr **Joanna CYBULSKA**  
Samodzielne Stanowisko ds. Wydawnictw  
CNBOP - PIB

## **W ŚWIECIE KOMUNIKACJI ROLA PUBLIC RELATIONS W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH<sup>1</sup>**

### **In the World of Communication Crisis Situations - the Role of Public Relations**

#### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono rolę i zadania Zarządu oraz komórki public relations w sytuacji kryzysowej w firmie. Autorka przedstawia ogólne informacje na temat kryzysu, co go może wywołać, jakie są jego symptomy i w jakich obszarach działalności organizacji może wystąpić. Opisuje także działania profilaktyczne, jakie powinna podjąć każda organizacja, aby zabezpieczyć się przed wystąpieniem kryzysu. Przedstawia działania i procedury reagowania w trakcie samej sytuacji kryzysowej oraz te, które każda dotknięta kryzysem firma powinna zrobić po jego zażegnaniu. W końcowej części artykułu porównuje podejście do komunikacji i samej sytuacji kryzysowej na świecie oraz w Polsce.

#### **Summary**

The article presents the part and the task of the Board and the public relations dpt. in critical situation in the organization. Authoress presents general information, what it is crisis, what can generate the crisis situation, what are the symptoms and it in what areas of organizations activity can it appear. The article describes preventive works which can protect organization against consequences of crisis situations. It presents the procedures of reacting in phase of critical situation as well as what the organization should do after the crisis. In the final part of the article compares the treatment of communication in crisis in the world and in Poland.

**Słowa kluczowe:** kryzys, sytuacja kryzysowa, public relations, komunikacja kryzysowa.

**Key words:** crisis, crisis situation, public relations, crisis communication.

---

<sup>1</sup> Strony w druku: 59-64; pages in print: 59-64

## Wstęp

W poprzednim artykule przedstawiono definicje dotyczące public relations (PR) charakteryzujące istotę tej dziedziny wiedzy. Omówiono także cele i zadania komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w jednostce organizacyjnej, które realizowane są przez specjalistów ds. PR.<sup>2</sup>

W niniejszym artykule podjęto problematykę związaną z sytuacjami kryzysowymi, które mogą się zdarzyć w każdej organizacji, bez względu na obszar, w którym funkcjonuje, a także szczególnymi zadaniami PR w takich okolicznościach.

## Kryzys w rozumieniu public relations

Wiele jest definicji sytuacji kryzysowych. Jednak mając na uwadze temat artykułu zasadnym staje się przywołanie tylko tych cech kryzysu, które są istotne z punktu widzenia komunikacji. Można stwierdzić z całą pewnością, że:

- wydarza się niespodziewanie;
- ma gwałtowny i niekontrolowany przebieg;
- burzy normalną działalność samorządu, instytucji czy firmy;
- jest zjawiskiem naturalnym, nierozzerwalnie związanym z działalnością organizacji;
- rozwija się w interakcji między opinią publiczną, mediami oraz grupami nacisku i organizacją<sup>3</sup>.

Rozwijając przedstawione punkty, można powiedzieć, iż każdy kryzys to nie dający się powstrzymać nagły rozwój niekorzystnych wypadków, którego nagłośnienia w mediach (i potencjalnych negatywnych skutków tego nagłośnienia) nie da się w żaden sposób powstrzymać, wyciszyć ani skontrolować<sup>4</sup>. Kryzysem może być każda gwałtowna zmiana w samej firmie, w środowisku społecznym, ekonomicznym lub politycznym, w którym organizacja działa.

**Każda, absolutnie każda, nawet najlepiej zarządzana organizacja może znaleźć się w sytuacji kryzysowej!**

---

<sup>2</sup> J. Cybulska, *W świecie komunikacji. Rola i zadania Public Relations*, [w:] Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza nr 18/2/2010, Wydawnictwo CNBOP, Józefów 2010, str. 31-34.

<sup>3</sup> Na podstawie: P. Sosnowski, *PR w sytuacjach kryzysowych*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.

<sup>4</sup> Na podstawie: A. Werenowska, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.

Nie ma firmy całkowicie odpornej na kryzysy. Można jednak skutecznie starać się minimalizować ich ryzyko. Skuteczny i sprawdzony systemem komunikacji wewnętrznej wielkie znaczenie w przygotowaniu całej załogi do sytuacji kryzysowej. Jednostka świadoma zagrożeń ma większe szanse na sprawne wyjście z sytuacji kryzysowej.

Polski biznes (i nie tylko biznes) zdaje się tego nie przyjmować do wiadomości. Dość biernie czeka na sytuacje kryzysowe i dopiero wtedy, kiedy takie wystąpią, reaguje w sposób doraźny, rzadko wyciągając nauki na przyszłość. Należy pamiętać, że **kryzysem może być wszystko, co ma wpływ na wizerunek firmy**. Paradoksalnie może to być również czynnik pozytywny, który nie zakomunikowany odpowiednio, może zostać mylnie i negatywnie odebrany<sup>5</sup>.

W działalności każdej organizacji występują symptomy wskazujące, że znajduje się ona w sytuacji kryzysowej lub w krótkim czasie może się w takiej sytuacji znaleźć. Oczywiście większość z nich dotyczy głównie organizacji biznesowych, ale można również zauważyć symptomy, które określiłabym mianem tzw. **symptomów uniwersalnych**, czyli takich, które występują we wszystkich organizacjach, bez względu na to, w jakich obszarach funkcjonują (biznes, administracja, organizacje o charakterze naukowym itp.).

**W relacjach z bankami** takimi symptomami będą: przedłużanie linii kredytowych, wzrost wykorzystania weksli, wzrost zadłużenia bez wystarczającego uzasadnienia, zmiana banku, opóźnienia w przekazywaniu danych finansowych.

**W relacji z dostawcami** to coraz częstsze przekraczanie terminów płatności, większa liczba wezwań do zapłaty, brak możliwości korzystania z rabatów, liczne zmiany dostawców, zmniejszenie wielkości i skrócenie czasu zamówień.

**W relacjach z klientami** to wzrost liczby reklamacji, ogólny spadek zadowolenia klienta, pogorszenie jakości materiałów promocyjnych, rotacja personelu obsługującego klientów, lekceważenie PR, czy redukcja akcji reklamowych<sup>6</sup>.

## Przyczyny występowania sytuacji kryzysowych

---

<sup>5</sup> Na podstawie: P. Sosnowski, *PR w sytuacjach kryzysowych*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.

<sup>6</sup> Na podstawie: A. Werenowska, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.

Przyczyn może być oczywiście wiele. W mojej ocenie wystarczy, aby wystąpiła jedna lub dwie w danym obszarze działania firmy i jest to „dobry początek” kryzysu, który rozprzestrzeni się na pozostałe (kilka bądź wszystkie) obszary funkcjonowania organizacji.

Generalnie przyczyny sytuacji kryzysowej mogą wystąpić w następujących obszarach jej funkcjonowania:

- **W obszarze zarządzania** przyczyną sytuacji kryzysowej bywa niejasna polityka przedsiębiorstwa, zła organizacja zarządzania, trzymanie się raz ustalonych recept na sukcesy (sytuacja w każdym obszarze funkcjonowania zmienia się dość dynamicznie i to, co się sprawdzało w poprzednim okresie, nie musi się sprawdzać dziś). Przyczyną mogą być także: fluktuacja w kadrze kierowniczej, brak strategicznego spojrzenia, zły styl zarządzania, słabość decyzyjna kierownictwa czy brak siły przebiccia zarządu lub brak elastyczności i nowoczesności zarządzania;
- **W zakresie zarządzania ludźmi** przyczyną kryzysu może być brak lub niewystarczające motywowanie, niewystarczające planowanie karier, braki kwalifikacji personelu, mało elastyczny system płac, duża fluktuacja kadry, niewystarczające możliwości rozwoju i awansu personelu czy niepełna i zaburzona komunikacja wewnętrzna;
- **W obszarze sprzedaży** kryzys może zapowiadać błędna ocena rynku, nietrafiony asortyment, błędna polityka cenowa, zła obsługa klienta, słaba orientacja na klienta, nieatrakcyjna oferta czy w końcu (ale nie mniej ważny) spadek aktywności PR;
- **W obszarze organizacji** przyczyną kryzysów bywa zły przepływ informacji, niewystarczająca sprawozdawczość, niejasne schematy organizacyjne, kosztowne, niekonkurencyjne cenowo procesy produkcyjne czy brak planowania strategicznego<sup>7</sup>.

Jak zostało wspomniane powyżej wszystkie obszary funkcjonowania organizacji są ze sobą wzajemnie powiązane i kryzys w którymkolwiek z nich stopniowo obejmie pozostałe na zasadzie kuli śniegowej.

Należałoby jeszcze wspomnieć, jakie typy sytuacji kryzysowej mogą wystąpić w każdym rodzaju organizacji. Pierwszy typ sytuacji kryzysowej to taka, która **dotyka wstępnie wewnętrzne otoczenie firmy i stopniowo może rozprzestrzenić się na otoczenie zewnętrzne**. Inny typ sytuacji kryzysowej **wywołuje natychmiast konsekwencje**

---

<sup>7</sup> Na podstawie: A. Werenowska, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.

**zewnątrzne** i w końcu powstaje sytuacja, która powoduje **niezadowolenie klientów (kontrahentów) znajdujące odbicie w publikacjach medialnych.**

Niektóre ze wspomnianych sytuacji narastają powoli i jeśli są niezauważane lub lekceważone przez zarząd mogą przybrać katastrofalne rozmiary we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji, inne wybuchają niespodziewanie. Nie jest prawdą, że firma nie może się w pewien sposób przygotować na większość możliwych do przewidzenia sytuacji kryzysowych. Mając wypracowane pewne procedury, poradzi sobie w większości sytuacji.

### **Etapy tworzenia programu antykryzysowego**

Niewiele kryzysów pojawia się zupełnie bez zapowiedzi. Zwykle zarząd firmy otrzymuje sygnały, które sugerują możliwość lub prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu. Jeśli poważnie je potraktuje, jest to absolutnie ostatni dzwonek na rozpoczęcie opracowania planu komunikacji kryzysowej.

**Pierwsza faza planu to budowa zespołu kryzysowego.** Jest to zazwyczaj niewielka, kompetentna grupa ludzi. Najlepiej, jeśli na jej czele stanie prezes razem z szefem PR i szefem działu prawnego jako głównymi doradcami. Inni członkowie zespołu komunikacji kryzysowej powinni wywodzić się z kierownictwa działów: finansów, kadr i ewentualnie merytorycznych (produkcyjnych) komórek firmy.

**Druga faza budowania planu** to wyobrażenie sobie wszelkich sytuacji mogących zagrozić reputacji firmy, wpłynąć na utratę zaufania jej klientów, nadszarpnąć pozytywny wizerunek itp. Fachowcy twierdzą – im więcej takich sytuacji opisanych jest w podręczniku kryzysowym danej firmy, tym lepiej, ponieważ mniej zdarzeń może ją negatywnie zaskoczyć. Często takie hipotetyczne sytuacje tworzone są przy pomocy tzw. burzy mózgów, w której uczestniczą zarówno osoby związane z firmą, jak i zupełnie postronne. Wtedy metoda ta daje szansę twórczego i otwartego podejścia do zadania.

Kolejny krok to opracowanie procedur kryzysowych na wypadek wystąpienia hipotetycznie założonych sytuacji. Muszą one zawierać dokładne opisy ewentualnych zdarzeń, prawdopodobieństwo ich wystąpienia, wszelkie możliwe konsekwencje tych zdarzeń wraz z przyczynami ich wystąpienia (scenariusze: optymistyczny, realny i pesymistyczny), jak również szczegółowy plan postępowania (włącznie z nazwiskami osób, którym przydzielone zostają jakieś zadania do wykonania i czasem ich wykonania). Im dokładniejsze procedury – tym większa szansa szybkiego opanowania kryzysu i zniwelowania jego skutków. Jeśli nie jesteśmy przygotowani do sytuacji trudnej, paraliżuje to funkcjonowanie firmy, potęguje stres

i często powoduje podejmowanie nieprzemyślanych decyzji lub popełnianie błędów wynikających z „wycinkowego” postrzegania problemu.

Ważnym elementem fazy przygotowawczej jest przećwiczenie wszystkiego, o czym mówią planowane procedury. Osoby wymienione w procedurach powinny doskonale znać i rozumieć swoje zadania, aby w razie potrzeby wykonać je perfekcyjnie. Reszta personelu natomiast powinna przejść szkolenie podstawowe wyjaśniające ogólne zasady postępowania.

**Dobre przygotowanie firmy i jej pracowników daje możliwość uniknięcia 75% błędów popełnianych przez pierwsze 25% czasu w sytuacji kryzysowej.**

Wszystkie przedstawione powyżej informacje, jak również dane osoby, która wdraża procedury kryzysowe, oraz zasady użycia środków finansowych przeznaczonych na wypadek kryzysu zawiera dokument nazywany **książką kryzysową**. Znajdują się w niej dodatkowo zasady współpracy z mediami, zasady obiegu informacji w kryzysie wśród pracowników, którzy podpisują deklarację, że nie będą udzielać żadnych informacji prasie lub innym osobom postronnym, a także listę dziennikarzy (konferencja prasowa), listę dziennikarzy (komunikat prasowy), listę autorytetów, na które można się powołać, listę VIP-ów, z którymi należy się skontaktować osobiście oraz listę VIP-ów, do których wysyłamy informację pisemną.

## **Działania w trakcie sytuacji kryzysowej**

Jeśli dochodzi już do sytuacji kryzysowej, w pierwszej kolejności należy zebrać zespół antykryzysowy, w skład którego powinny wchodzić wszystkie wymienione powyżej osoby, a także specjalista PR, osoba przewidziana do kontaktowania się z prasą (tylko jedna – dla uniknięcia możliwych niekonsekwencji w przedstawianiu faktów), doradcy prawni, eksperci merytoryczni, jak również sekretarz lub sekretarka zespołu. Psychologowie i socjologowie zalecają, by były to osoby dojrzałe emocjonalnie (ponieważ łatwiej im będzie sprostać tego typu zadaniom), jak również odpowiedzialne i gotowe do poświęceń.

Kolejnym krokiem jest przypomnienie wypracowanych zasad postępowania i przydzielenie zadań według opracowanych procedur bądź po ich dostosowaniu do konkretnej, już zidentyfikowanej sytuacji kryzysowej. W zidentyfikowaniu sytuacji pomocna bywa współpraca z ekspertami z zewnątrz, a także stały monitoring wydarzeń bardziej i mniej powiązanych z firmą, kryzysem, jego konsekwencjami itd.

Następnie sztab powinien zidentyfikować tzw. grupy docelowe, czyli ustalić środowiska, na które wpływa sytuacja kryzysowa (partnerzy, kontrahenci, pracownicy firmy,

szersza opinia publiczna). Po dokonaniu identyfikacji należy zastanowić się, czego mogą się obawiać poszczególne grupy, jak je można uspokoić, kogo można o czym poinformować i kto powinien w tej sprawie rozmawiać.

Uporządkowanie informacji do przekazania na zewnątrz, a także ustalenie tego, o czym jeszcze nie można mówić – to następne posunięcie sztabu anty kryzysowego, bezpośrednio poprzedzające kontakt z mediami. Na tym etapie warto m.in. opracować listę pytań i odpowiedzi, a także zrobić tzw. próbę medialną – by lepiej przygotować się na kontakt z dziennikarzami. Niektóre pytania można przewidzieć. W sytuacjach kryzysowych media zawsze chcą wiedzieć: dlaczego tak się stało, jakie są lub mogą być skutki, kto jest odpowiedzialny, czy może dojść do zaostrzenia sytuacji itp.

I wreszcie kontakt z mediami. Jest to niezwykle trudny, ale stały element sytuacji kryzysowej. Istnieje wiele szczegółowych zasad dotyczących kontaktu z mediami. Niewątpliwie jednak jedna jest najważniejsza: należy podtrzymywać kontakt. Pozwoli to uniknąć plotek, spekulacji i negatywnego nastawienia do firmy, a także bardzo precyzyjny monitoring zapytań, które wskazują między innymi, jaki jest w danym momencie poziom wiedzy opinii publicznej o kryzysie firmy.

W dziedzinie *public relations* dość często analizuje się tzw. case study (studium przypadku). Wręcz modelowym przypadkiem był kryzys w firmie Cadbury Wedel, nazwany przez media „szkło w Ptasim Mleczku”<sup>8</sup>

Znany producent nie schował głowy w piasek. Przeanalizował sytuację, zidentyfikował partie produktu, w których mogło dojść do zanieczyszczenia (nic się nikomu nie stało, zanieczyszczenia były śladowe) i oczywiście wycofał ze sklepów wszystkie opakowania z podejrzanych partii. Przygotowano oświadczenie dla prasy (zespół kryzysowy, właściwie pracująca komórka PR), w którym stwierdzono m.in. „Od momentu uzyskania tej informacji przeprowadziliśmy szczegółowe testy naszych produktów i nie zidentyfikowaliśmy żadnych innych przypadków zanieczyszczenia produktu. Jako odpowiedzialny producent, w trosce o dobro naszych konsumentów, podjęliśmy jednak decyzję o dobrowolnym, prewencyjnym wycofaniu z rynku dwóch partii Ptasiego Mleczka”.

Producent zachęca również odbiorców o przesyłanie na jego adres zakupionych opakowań tych popularnych słodczy, zapewniając zwrot pieniędzy wraz z kosztami przesyłki. Nie zapomina również o przeproszeniu konsumentów za utrudnienia i zaistniałą sytuację.

---

<sup>8</sup> Informacja w Gazecie Wyborczej z dnia 12 grudnia 2008 r.

Należy zatem jeszcze raz podkreślić, że jest to wręcz modelowe zachowanie firmy dbającej o własny wizerunek. Nie unika kontaktu, nie stosuje wykrętów, rzetelnie przeprowadza badania przyczyn sytuacji i stara się ją (na ile to tylko możliwe) naprawić.

### **Działania nakierowane na poprawę wizerunku po wyjściu z sytuacji kryzysowej**

Po wyjściu z sytuacji kryzysowej należy oczywiście dokładnie go zanalizować i wyciągnąć odpowiednie wnioski. Wskazane jest ponadto wdrożenie **pozytywnego planu** podnoszącego reputację firmy. Istotne jest jednak to, by ów plan nie kojarzył się w żaden sposób z danym kryzysem. Powinien być realizowany w zupełnie innej płaszczyźnie działalności firmy niż ta, która znalazła się w sytuacji kryzysowej.

W tym miejscu należy znowu powołać się na wspomniane już „studium przypadku” ilustrujące tym razem realizowanie planu pozytywnego.

Zapewne Czytelnicy pamiętają jeszcze przypadek firmy Jeremy Martins, właściciela sieci dyskontów „Biedronka”. Pracownicy zarzucili firmie niezgodne z przepisami wykorzystywanie, pracę ponad siły, nie wypłacanie wynagrodzenia za godziny nadliczbowe i inne niezgodne z kodeksem pracy zachowania. W początkowej fazie konfliktu z byłymi już pracownikami firma przyjęła linię polegającą na zaprzeczaniu wszystkiemu i przrzucaniu odpowiedzialności na kadrę kierowniczą średniego szczebla. Wydawano oświadczenia prasowe, zaprzeczano... Nie przyniosło to pożądanych skutków i niezależne sądy uznały firmę za winną, a także nakazały wypłatę dość wysokich odszkodowań. W prasie i innych mediach wprost huczało. Po wyrokach sądowych reputacja firmy została mocno nadszarpnięta.

Stopniowo jednak media zajęły się innymi, bardziej aktualnymi sprawami. Zarząd firmy i specjaliści PR wdrożyli wspomniany pozytywny plan naprawy wizerunku. Nie ma kolejnych doniesień na temat łamania praw pracowniczych w „Biedronce”, być może więc sytuacja się poprawiła. Jednakże Jeremy Martins postawił na CSR, czyli społeczną odpowiedzialność firmy! Co jakiś czas ukazują się notatki o udziale w akcjach charytatywnych, wspieraniu dzieci z biednych rodzin, wspieraniu akcji budowy sztucznego serca dla dzieci itp. Dziś już niewiele osób pamięta kłopoty „Biedronki” sprzed kilku lat, natomiast akcje, w których firma uczestniczy dość regularnie i inteligentne (choć skąpe) informacje na ten temat w znacznej mierze poprawiły wizerunek firmy.



## Zakończenie

W podsumowaniu rozważań należy pokrótce przedstawić różnicę w podejściu do sytuacji kryzysowych w Polsce i na świecie, ponieważ wiele jest jeszcze w naszym kraju do zrobienia, a public relations nie musi być niechcianym dzieckiem organizacji.

Na świecie o wartości firmy decyduje nie tylko jej obrót czy wyniki finansowe, ale także wizerunek, wartość marki, opinia publiczna.

Klienci, inwestorzy bardzo zwracają uwagę na ten "miękki" i trudny do zdefiniowania czynnik.

Na świecie przyjmuje się, że firma, która chce być dobrze postrzegana, musi się komunikować! Firma, która się nie komunikuje, robi to nieprofesjonalnie lub nieetycznie, nie może być uznawana za dobrą.

Na świecie komunikacja kryzysowa to przede wszystkim zmuszona, codzienna i niedostrzegalna na zewnątrz, ale stała i konsekwentna działalność, zapobiegająca powstawaniu kryzysów. Organizacje starają się przede wszystkim nie dopuścić do kryzysu, głównie przez usuwanie potencjalnych przyczyn.

W Polsce mówi się często i przyjmuje, że dobrą metodą komunikacji jest brak komunikacji. Metoda ta bywa w polskich warunkach zadziwiająco skuteczna. Wynika to m.in. z niekompetencji mediów, krótkiej pamięci wydarzeń, małej roli reputacji oraz z braku dojrzałych reakcji opinii publicznej. Jakże często przy okazji różnych sytuacji słyszymy: „bez komentarza”, „nie potwierdzam i nie zaprzeczam”. Takie stwierdzenia słyszy się czasem nawet z ust rzeczników prasowych.

W przypadku sytuacji kryzysowych w Polsce, niestety czeka się na kryzys, przyjmując jednocześnie, że komunikowanie kryzysowe to dziedzina dla PR-owskich supermanów czy ratowników, którzy wkraczają do akcji, kiedy kryzys staje się publiczny<sup>9</sup>.

Przedstawiony tekst udowadnia, iż warto włożyć nieco wysiłku, aby organizacja była na kryzys przygotowana i nie musiała w chwili jego wystąpienia korzystać z doraźnych, a co za tym idzie nie zawsze najbardziej skutecznych zewnętrznych „działań ratowniczych”.

---

<sup>9</sup> Na podstawie: P. Sosnowski, *PR w sytuacjach kryzysowych*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.

## Literatura

1. Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*. Wyd. Poltext. Warszawa 1998;
2. Budzyński W., *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Wyd. Poltext. Warszawa 2008;
3. Mitko A. *Rola PR w sytuacji kryzysowej*, [w:] /www.biznesnet.pl, dostęp 01.12.2010;
4. Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak uratować wizerunek firmy*. Wyd. Poltext. Warszawa 2003;
5. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, 2005;
6. Sosnowski P., *PR w sytuacjach kryzysowych*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008;
7. Werenowska A., *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Materiały niepublikowane, Studia podyplomowe „Medioznawstwo i zarządzanie informacją”, SGGW 2008.