

# Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści

**Dariusz Tworzydło**

Kryzys wizerunkowy jest zjawiskiem obrazującym zmiany w firmie, zakłócającym normalny rytm jej funkcjonowania, mającym istotny wpływ na całokształt procesów, jakie w niej zachodzą. Jest on także ściśle powiązany ze specyficzną cechą gospodarki rynkowej, jaką jest niepewność oraz ryzyko<sup>1</sup>. Już w XIX wieku francuskie słowo oznaczające kryzys tłumaczono jako ‘sytuację trudną’, ‘rozstrzygającą’. W słowniku synonimów słowo „kryzys” znajduje się wśród najbliższych znaczeniowo haseł takich jak: przejście, zwrot, zakręt, moment zwrotny, kamień milowy, przełom, wyłom, czy przesilenie<sup>2</sup>. Greckie *krisis* oznacza ‘rozdzielenie’, ‘decyzję’, natomiast łacińskie tłumaczy się jako ‘punkt zwrotny, sytuację decyzyjną’<sup>3</sup>. Te słowa i znaczenia w pewnym sensie definiują również sam kryzys wizerunkowy, który jest momentem zwrotnym w funkcjonowaniu każdego podmiotu gospodarczego, przełomem w stosowaniu metod, narzędzi i procedur, a także przesileniem, które wynika z podejmowanych określonych działań lub ich braku. Kryzys

obejmuje czas, w którym wskutek zaistniałego zdarzenia lub zdarzeń zostaje narażona skuteczna realizacja misji i założonych celów organizacji, marki lub osoby publicznej<sup>4</sup>.

Pojęcie kryzysu znacznie częściej bywa przyporządkowywane do innych kategorii niż wizerunek, a mianowicie do tych, które są związane z ekonomią. Mowa zatem o kryzysie ekonomicznym, który cechuje podobny zestaw zaburzeń, jak opisane wcześniej, ale na poziomie gospodarczym. Kryzys ekonomiczny, mimo że terminologicznie odległy od wizerunkowego, jest bardzo ściśle z nim związany. Jeden z drugiego wynika i obydwa rodzaje kryzysu są od siebie uzależnione. Kryzys ekonomiczny może być wynikiem problemów wizerunkowych, co obserwuje się we wskaźnikach i danych bilansowych, danych sprzedażowych i innych, które obserwujemy w związku z zaburzeniem relacji i wizerunku interpretowanego np. w kategoriach wewnętrznych. Jest to efekt spadku motywacji, zaangażowania, lojalności pracowników, a nawet prowokowanych przez

<sup>1</sup> W. Rydzak, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych* [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 276.

<sup>2</sup> *Słownik synonimów*, Warszawa 1997, s. 161.

<sup>3</sup> M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Gliwice 2014, s. 9.

<sup>4</sup> M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 54.

nich zaburzeń procesów produkcyjnych czy strajków. Podobnie zdarza się w odwrotną stronę – a mianowicie kryzys wizerunkowy może być następstwem ekonomicznego, bowiem zarówno pracownicy, kontrahenci, jak i klienci widząc pogarszającą się sytuację firmy, zmieniają nastawienie, a u pracowników pojawiają się obawy dotyczące stabilności ich zatrudnienia. W ten sposób zostaje zakłócony rytm normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i dochodzi do pogłębienia problemów. Kryzys ekonomiczny i wizerunkowy są ze sobą ściśle powiązane, dlatego obserwacja symptomów jednego i drugiego wydaje się być uzasadnionym działaniem prewencyjnym. Ponadto interesującym podejściem może być także podział na kryzys przewidywalny, czyli taki, którego symptomy są łatwo zauważalne, dzięki czemu możliwa staje się szybka reakcja, a przede wszystkim przygotowanie, oraz nieprzewidywalny, który może być wynikiem działania sił natury, zmian politycznych, a także innych zaburzeń, np. koniunkturalnych<sup>5</sup>.

Kryzys wizerunkowy generuje dwa rodzaje skutków: negatywne i pozytywne. Pierwsze, czyli negatywne, są oczywistym elementem tego zjawiska. Dlatego mówimy o takich skutkach, jak spadek zaufania wobec firmy w grupach docelowych, ograniczenie liczby zapytań ofertowych, odejścia pracowników, zwiększona rotacja wśród kadry pracowniczej, negatywne komentarze oraz informacje ukazujące się w mediach, spadek sprzedaży i inne. Ale oprócz skutków negatywnych kryzys może być dla przedsiębiorstwa również swego rodzaju sprawdzianem, testem wytrzymałości struktur, szkoleniem dla kadr pracowniczych. Podczas sytuacji trudnej następuje weryfikacja przygotowanych i wdrożonych wcześniej procedur, dochodzi także do

wartościowania stopnia ich przydatności. Jest to także ocena przygotowania kadr do radzenia sobie podczas wystąpienia problemów, co pozwala z jednej strony ocenić ten stan, z drugiej natomiast umożliwia dodatkowe doskonalenie przez gromadzenie wiedzy o organizacji oraz metodach postępowania dokonywane już na żywym organizmie. Oczywiście z punktu widzenia organizacji nie jest to najlepsze rozwiązanie, aby testować procedury podczas kryzysu, jednak jeśli już dojdzie do problemów wizerunkowych, taka weryfikacja jest wymuszona i automatyczna.

Niniejszy artykuł zawiera analizę działań koniecznych do podjęcia w związku z problemami wizerunkowymi, jakie stoją przed organizacją, ale także wskazuje, jakie działania należy podjąć, gdy kryzys już zaistnieje. Jest to także analiza decyzji koniecznych do wdrożenia w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie etap zmagania się z zagrożeniami zostanie zamknięty i wszyscy, na czele z zarządem uznają, że kryzys został zażegnany, wobec tego przechodzą do fazy przeprowadzania organizacji przez konieczne zmiany. Zjawisko kryzysu jest tu rozpatrywane również w kontekście relacji z mediami, które w każdej sytuacji kryzysowej często odgrywają kluczową rolę i mają istotny wpływ na pogłębienie się sytuacji kryzysowej.

### **Działania i decyzje rekomendowane przed, w trakcie i po kryzysie**

Najlepiej zarządzany kryzys to taki, który nigdy nie ujrzał światła dziennego, nigdy nie wyszedł poza mury firmy, a także nie odczuli go pracownicy i przedstawiciele innych wewnętrznych grup docelowych. Właśnie z tego powodu tak ważne są procedury zarządzania nie tylko w kryzysie, kiedy już nastąpi, ale także zanim do niego dojdzie. Wychwycenie symptomów

<sup>5</sup> D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów 2008, s. 112.

sytuacji kryzysowej jeszcze na etapie objawów, zanim przerodzą się w poważne problemy wizerunkowe, może być dla marki najbezpieczniejszym rozwiązaniem<sup>6</sup>. Pierwszy etap w procedurze zarządzania sytuacją kryzysową to zestaw działań przygotowawczych, jakie muszą zostać poczynione przez firmę, aby z jednej strony nie dopuścić do wystąpienia kryzysu, z drugiej natomiast – odpowiednio zareagować, gdy do kryzysu jednak dojdzie. Przyczynia się do tego kompleksowy audyt, który może dotyczyć całości sfer i obszarów zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem potencjalnych, możliwych do wystąpienia problemów wizerunkowych w firmie. Na podstawie antykryzysowej burzy mózgów zwołanej przez sztab kryzysowy lub – jeśli nie został on jeszcze powołany – przez zarząd – dokonywana jest ocena stopnia narażenia organizacji na kryzys. Każdy podmiot gospodarczy, z uwagi na specyfikę działania, rodzaj oferty produktowej lub usługowej, zasięg działania, czy szereg innych determinantów, jest bowiem w innym stopniu podatny na zagrożenia wizerunkowe. Sztab kryzysowy może zostać powołany przed podjęciem działań lub w trakcie przygotowania. Najczęściej jednak, co wynika z praktyki gospodarczej, zawiązuje się na początku – przed lub po audycie, po antykryzysowej burzy mózgów lub wówczas, gdy kryzys wizerunkowy już zaistnieje. W dalszej kolejności opracowywane są warianty przewidywanego kryzysu, bowiem problem może się rozwijać w firmie każdorazowo z różną intensywnością i na różnych poziomach. Takie prognozowanie pozwala na identyfikację możliwie największego zestawu kombinacji potencjalnych ścieżek rozwoju kryzysu. W oparciu o przeprowadzone analizy możliwe jest wypracowanie mechanizmów reagowania na potencjalną sytuację kryzysową. Dzięki temu przedsiębiorstwo może ubezpieczyć swoje struk-

tury na wypadek problemów wizerunkowych, a także tych głębszych, pozostających w korelacji z osłabieniem wizerunku.

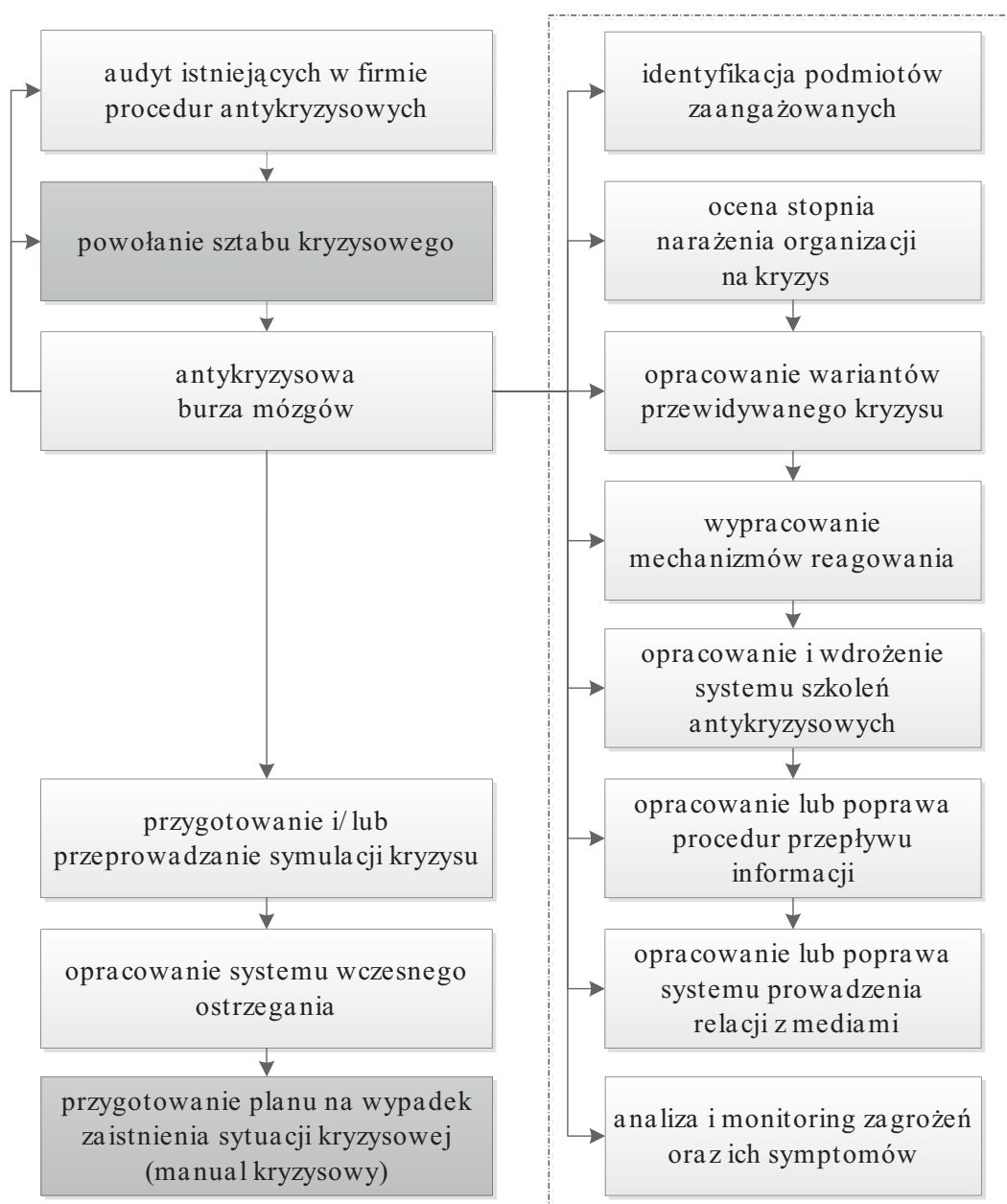
Jednym z elementów przygotowania organizacji na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej są szkolenia, symulacje kryzysów najważniejszych z punktu widzenia organizacji, a także treningi medialne. Celem tych działań jest przygotowanie organizacji i jej przedstawicieli w warunkach symulacji oraz testów do reagowania w sytuacji, gdy do zagrożenia dojdzie<sup>7</sup>. Wspomniane symulacje, podczas których na schematach i w teorii prezentuje się potencjalne zagrożenia oraz rekomenduje określone działania, mogą mieć charakter teoretyczny. Aczkolwiek praca nad kryzysem w warunkach laboratoryjnych, czyli takich, które są najbardziej zbliżone do rzeczywistego zagrożenia, przynosi największe korzyści, bowiem oprócz nauki dochodzi element doświadczenia i obserwacji zachowań poszczególnych członków sztabu kryzysowego i pracowników. Symulacja tego typu może być oparta na założeniach i wiedzy uczestników szkolenia o fakcie jej przeprowadzania lub może być przeprowadzona przy założeniu, że wie o niej zaledwie kilka osób. Szkolenia przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej dotyczą także przygotowań do komunikowania się z mediami. Tego typu szkolenia stanowią bazę w procesie komunikacji, ale także uzupełniają dotychczas posiadaną wiedzę przez rzecznika prasowego. Media w kryzysie stanowią często główną siłę napędową i sprawczą zarazem. Błędy w komunikowaniu z dziennikarzami pogłębiają kryzys, dlatego tak ważne jest nie tylko okresowe przeprowadzanie ćwiczeń, ale także przewidywanie potencjalnych pytań i oskarżeń, jakie w trakcie kryzysu mogą paść pod adresem firmy bądź jej zespołu menedżerskiego.

<sup>6</sup> Por. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 367.

<sup>7</sup> M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations...*, dz. cyt., s. 137.

Sytuacja kryzysowa wymusza na podmiocie, którego dotyczy, podejmowanie szybkich działań. Przy założeniu, że wcześniej zostały przygotowane wszystkie procedury i dokumenty (a także mamy do czynienia z sytuacją, której się spodziewano), natychmiastowe wdrożenie założeń jest możliwe. W przypadku, gdy wcześniej w firmie nie było wypracowanych mechanizmów reagowania, wspomniany czas

wydłuża się znacznie, bowiem z jednej strony sytuacja może wymagać natychmiastowego podejmowania decyzji, z drugiej konieczne będzie opracowanie przynajmniej podstawowych dokumentów, takich jak oświadczenia, Q&A, sprostowania i inne. Podobnie jest w przypadku sztabu kryzysowego, bowiem jeśli został on ukształtowany w drodze przygotowania, to w momencie, gdy dojdzie do sytuacji kryzy-

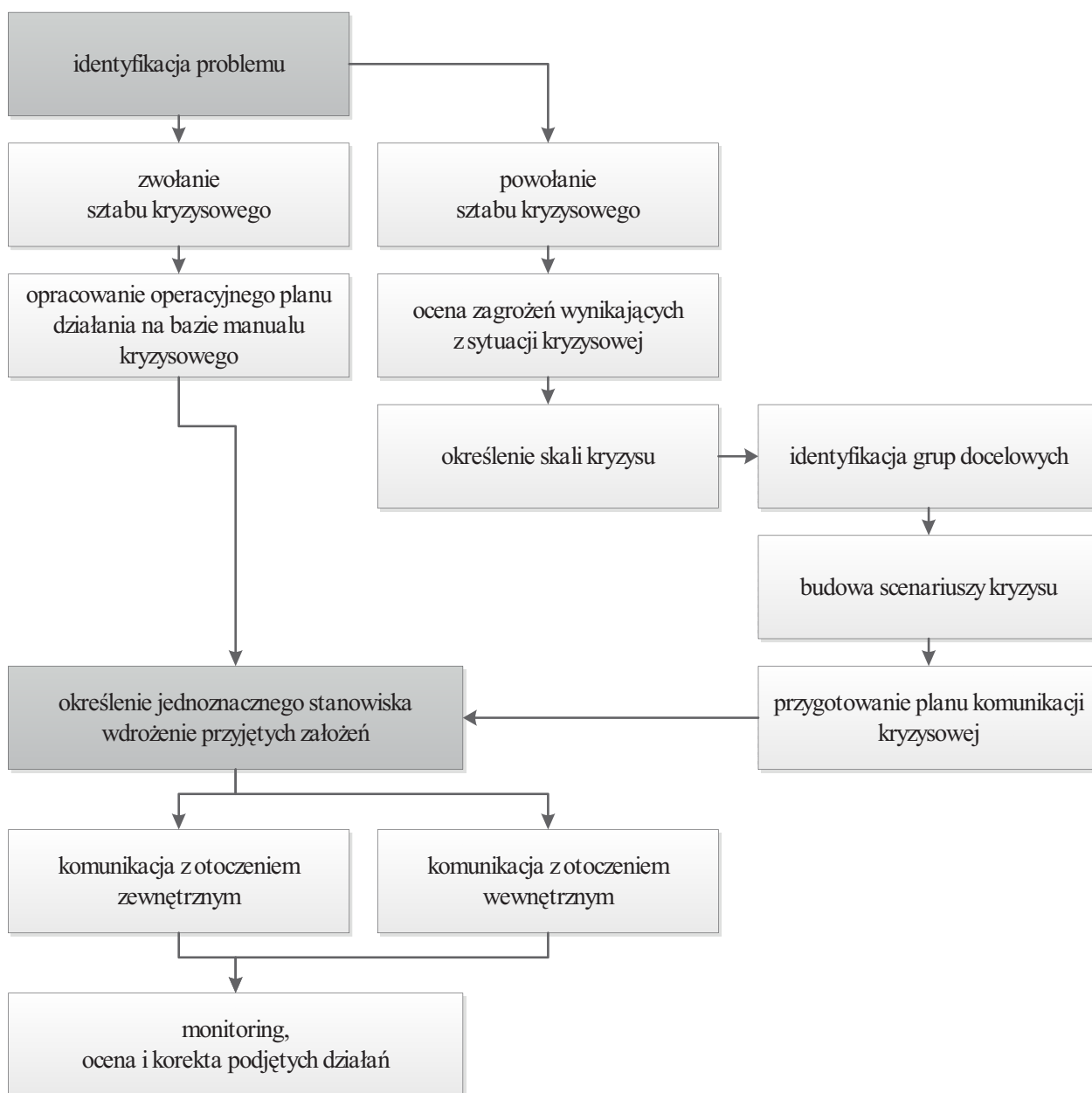


Rys. 1. Procedura zarządzania przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Źródło: D. Tworzydło, *Public relations. Praktycznie*, Warszawa 2017 (w publikacji)

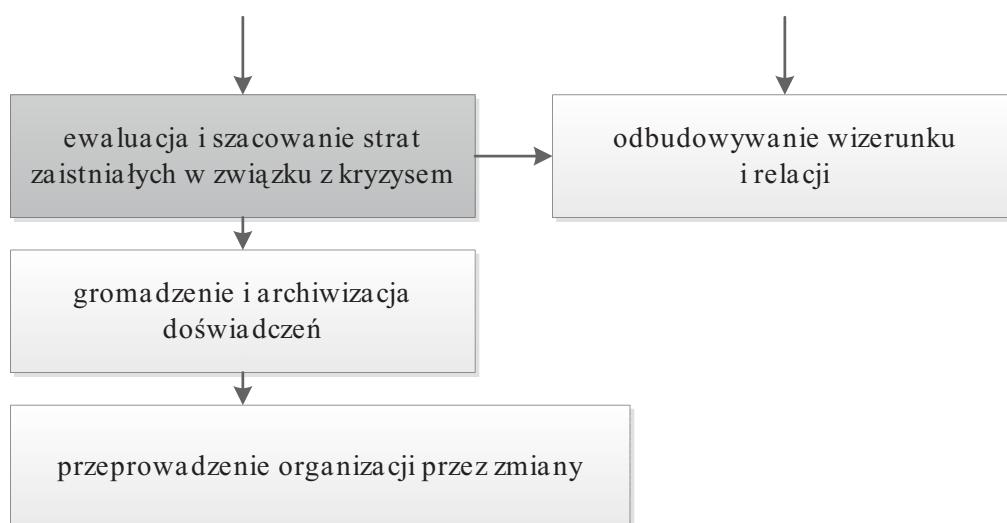
sowej, następuje jego automatyczne zwołanie. Jeśli natomiast sztab nie był przygotowany, konieczne staje się wypracowanie procedur, powołanie osób, rozdzielanie odpowiedzialności. W ten sposób czas, który jest jednym z ważniejszych determinantów skutecznego reagowania w kryzysie, staje się poważnym obciążeniem i jest poważnie wydłużony, co może przełożyć się na efektywność podejmowanych reakcji, a także zwiększyć ryzyko

i prawdopodobieństwo popełnienia kolejnych błędów. Ograniczony czas na reakcję wyzwala w osobach zaangażowanych stres, a ten – niewłaściwie zarządzany – prowadzi do błędnych reakcji. Szczegółowe etapy procedury reagowania wówczas, gdy już kryzys zaistnieje zostały pokazane na rysunku nr 2, który stanowi jedną z trzech części opisujących to, co jest podejmowane przed, co w trakcie, a co po zakończeniu kryzysu (rys. 3).



Rys. 2. Procedura zarządzania podczas sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Źródło: D. Tworzydło, *Public relations. Praktycznie*, Warszawa 2017 (w publikacji)



Rys. 3. Procedura zarządzania po sytuacji kryzysowej

Źródło: D. Tworzydło, *Public relations. Praktycznie*, Warszawa 2017 (w publikacji)

W sytuacji kryzysowej, w kontaktach z otoczeniem, a w szczególności w pracy z mediami, które są pośrednikiem w tychże relacjach, obowiązują trzy kardynalne zasady. Są to: otwartość, prawdomówność oraz partnerstwo. To, o czym piszą media, nie może być przedmiotem spekulacji, musi wynikać z jednoznacznego stanowiska organizacji dotkniętej kryzysem. Zasada druga, czyli prawdomówność, ma fundamentalny wpływ na wiarygodność przekazu oraz reakcje otoczenia. Kłamstwo potęguje problemy i sprawia, że coraz trudniej kontrolować przebieg kryzysu. Trzecia zasada, mówiąca o partnerstwie, dotyczy działań, które w kryzysie muszą być ukierunkowane na dialog i porozumienie<sup>8</sup>.

Wymienione zasady dotyczą całokształtu działań zapisanych na etapie reagowania, kiedy kryzys już zaistnieje. Jedną z kluczowych reguł reagowania w sytuacjach kryzysowych, szczególnie wtedy, gdy mamy na uwadze media, ale również inne kluczowe grupy docelowe, jest sformułowanie oraz komunikowanie z otocze-

niem na bazie jednego, jednoznacznego stanowiska opartego na kluczowych przesłaniach. Dzięki temu przekaz pozostanie spójny nawet wtedy, gdy w komunikację z mediami, przekazywanie informacji pracownikom czy np. związkom zawodowym zostanie zaangażowanych kilka osób. Brak rozdziwki w przekazie komunikacyjnym daje obraz firmy przygotowanej, spokojnie reagującej i świadomie komunikującej treści ważne dla organizacji i otoczenia.

Sytuacja kryzysowa nie kończy się z chwilą, gdy w mediach nastąpi zaprzestanie negatywnych publikacji na temat organizacji. Obrazuje to rysunek nr 3, na którym zawarto informacje będące kontynuacją dwóch części procedury opisanej także na rysunkach 1–2. Analizowana procedura składa się z trzech następujących po sobie części, ściśle powiązanych z tym, co jest podejmowane przed, w trakcie, a także po zaistnieniu kryzysu wizerunkowego. Dopiero po ustaniu negatywnych publikacji rozpoczyna się trzeci etap, polegający na ewaluacji i szacowa-

<sup>8</sup> W. Rydzak, *Zarządzanie informacją...*, dz. cyt., s. 287.



niu, jakie podmiot poniósł w związku z kryzysem. Tym samym na bazie doświadczeń analizowane są wykorzystane procedury, a także wprowadza się zmiany, jeśli – według sztabu kryzysowego – będzie to konieczne. Doświadczenie wymusza opracowanie na przyszłość dokumentacji, która umożliwi zablokowanie potencjalnych kolejnych kryzysów, a także przeprowadzenie organizacji i poszczególnych tworzących ją podmiotów na wypadek zmian, gdyby zaszła konieczność dokonania zmian.

### Medialne implikacje kryzysu wizerunkowego

Skuteczność działania w kryzysie wymaga przede wszystkim szybkiej i odpowiednio przygotowanej reakcji. W momencie, gdy problem wychodzi poza mury firmy, gdy organizacją zaczynają się interesować media, wówczas w procesie komunikowania kluczową rolę odgrywa czas. Firma nie może być bierna i bezradna wobec zapytań ze strony mediów oraz innych zainteresowanych podmiotów. Oto przykład sytuacji kryzysowej, która została ugaszona w ciągu kilku dni od momentu jej rozniesienia się w mediach, a stało się tak głównie dzięki szybkiej reakcji i działaniom ukierunkowanym z jednej strony na źródło kryzysu, czyli wewnątrz organizacji, z drugiej zaś – na media, w których kryzys zaczął przybierać na sile<sup>9</sup>.

W ramach działań podjętych w związku z sytuacją kryzysową, która zaistniała w analizowanej firmie, znajdują się:

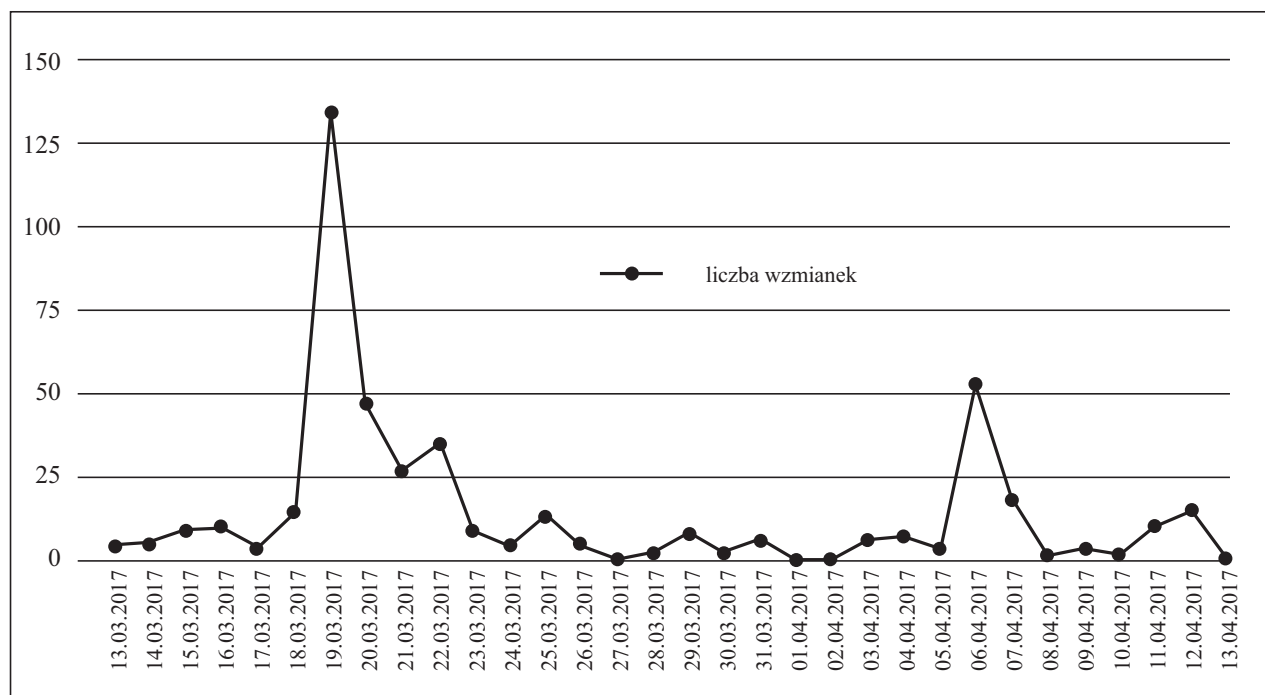
- analiza przyczyn sytuacji kryzysowej, które tkwiły głównie w obszarze komunikacji wewnętrznej (brak dialogu, brak reakcji na zgłoszenia problemów płynące ze strony pracowników, brak ich doinformowania)

oraz relacji wewnętrznych (konflikty personalne)

- określenie kluczowych przesłań, Q&A, oświadczeń, przygotowanie materiałów, które wykorzystano w relacjach z mediami, włącznie ze sprostowaniami, co miało miejsce bezpośrednio po ujawnieniu się kryzysu od 21 marca 2017 r.
- podjęcie działań w zakresie komunikacji wewnętrznej od 19 marca 2017 roku
- wdrożenie działań medialnych, takich jak:
  - ✓ utworzenie biura prasowego, które zaczęło funkcjonować od 21 marca 2017 roku,
  - ✓ dystrybucja stanowiska firmy oraz oświadczeń przygotowanych w związku z sytuacją kryzysową od 21 marca 2017 roku,
  - ✓ bezpośrednie kontakty z mediami i dziennikarzami w celu prezentowania stanowiska firmy, wyjaśniania sytuacji oraz odpowiedzi na pytania dziennikarzy,
  - ✓ podjęcie aktywności przez kancelarię prawną w przypadkach rażącego naruszenia dóbr osobistych oraz wizerunku analizowanej firmy od 24 marca 2017 roku.

Kryzys często rozpoczyna się w mediach, jednak gdy dochodzi do jego rozprzestrzenienia i eskalacji, to na prawidłową reakcję, eliminującą problem w zarodku, może być za późno. Jego źródeł zawsze należy dopatrywać się głębiej – często we wnętrzu organizacji. Tak również było w analizowanym przypadku, gdzie kryzys rozpoczął się od konfliktu wewnętrznego, na bazie którego doszło w firmie do zaburzeń w procesie produkcji. Natychmiast po ujawnieniu się wewnętrznych problemów informacje o tym fakcie wydostały się poza firmę i zostały nagłośnione przez jeden z portali internetowych, który opublikował nieprawdziwe i niesprawdzone

<sup>9</sup> Z uwagi na tajemnice wynikające z umowy nie może nastąpić upublicznienie nazwy podmiotu dotkniętego sytuacją kryzysową, którego dotyczą wykresy i ogólne opisy.



Wykres 1. Liczba wzmianek w mediach społecznościowych podczas kryzysu w analizowanej firmie (dane identyfikacyjne poufne)

Źródło: raport z monitoringu mediów podczas kryzysu, <https://unamo.com> [dostęp: 5.07.2017]

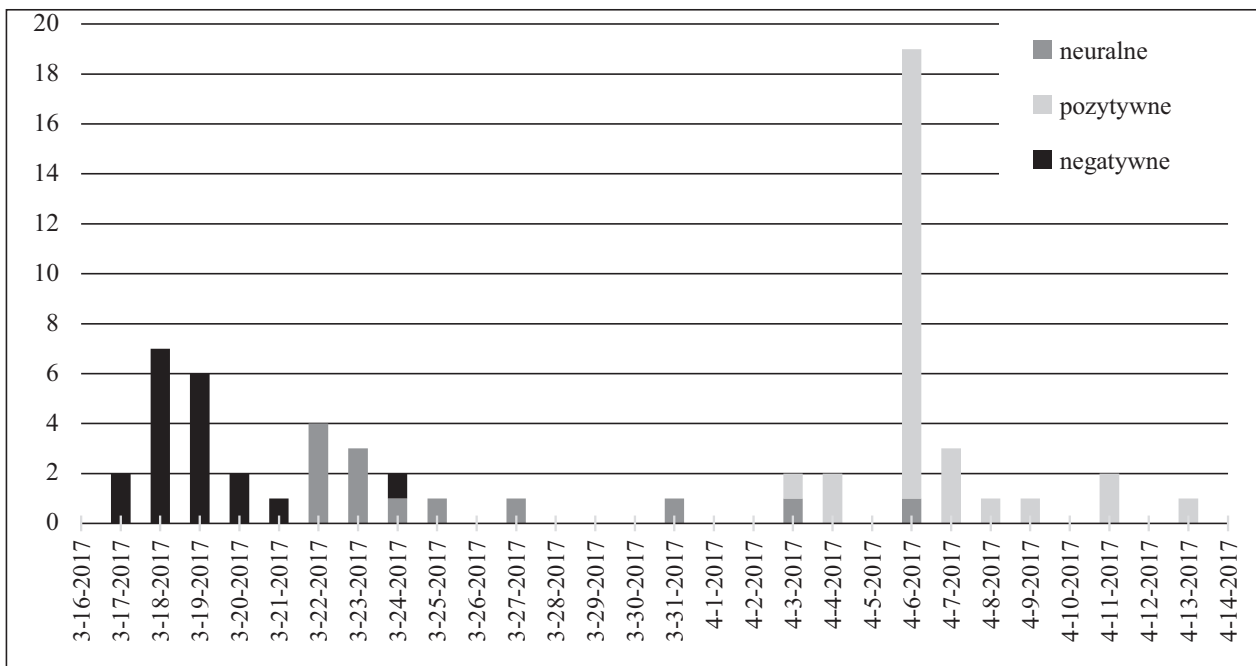
wiadomości. Jedna publikacja spowodowała lawinę kolejnych. Artykuły, głównie w formie przedruków, znalazły się w wielu innych mediach, przy czym należy zauważyć, że żadne z nich nie zwróciło się do firmy z prośbą o zajęcie stanowiska. A przecież w myśl art. 12 ust. 1 ustawy prawo prasowe dziennikarz ma obowiązek dochowania szczególnej staranności, a także rzetelności w procesie pozyskiwania informacji do swojego tekstu, co głównie przejawia się w weryfikacji uzyskanych danych, które mają być następnie opublikowane.

Podczas analizowanej sytuacji kryzysowej najwięcej negatywnych wzmianek ukazało się w mediach tradycyjnych i społecznościowych w okresie ujawnienia sytuacji kryzysowej, czyli od 17 do 21 marca 2017 roku. Oprócz materiałów w mediach społecznościowych ukazało się wiele informacji w mediach tradycyjnych (prasa, radio) oraz w ich internetowych mutacjach. Wyhamowanie nastąpiło bezpośrednio po podjęciu działań wewnętrznych oraz ich zakomu-

nikowaniu, a następnie po przekazaniu mediom oświadczenia zarządu firmy (wykres 2.). Kryzys był krótkookresowy, ale wyrządził firmie spore szkody o charakterze wizerunkowym, głównie z uwagi na jego siłę, a także nieprawdziwe dane i fakty przytaczane w artykułach. W wyniku szybko przeprowadzonych działań wewnętrznych i zewnętrznych w mediach zostało zamieszczone sprostowanie (bez konieczności oczekiwania na terminy ustawowe), podobnie było z oświadczeniem zarządu. Niektóre media internetowe, po interwencji kancelarii prawnej firmy, zdjęły tekst ze swoich stron internetowych.

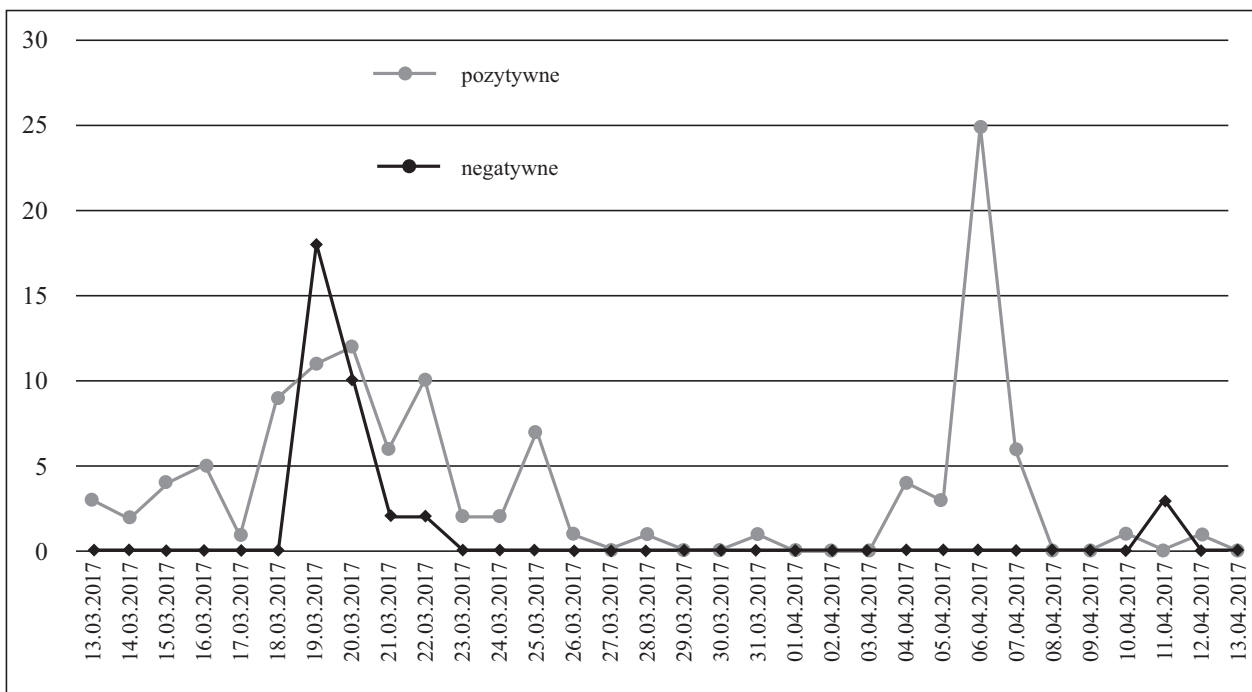
Zaprezentowany na wykresie nr 3 rozkład informacji negatywnych i pozytywnych ukazujących się w kontekście kryzysu wizerunkowego, w którym uczestniczyła wspomniana międzynarodowa marka działająca w sektorze B2B, pokazuje natężenie tych unikalnych przecież informacji, jakie w krótkim okresie od momentu, gdy zaistniał kryzys pokazały się





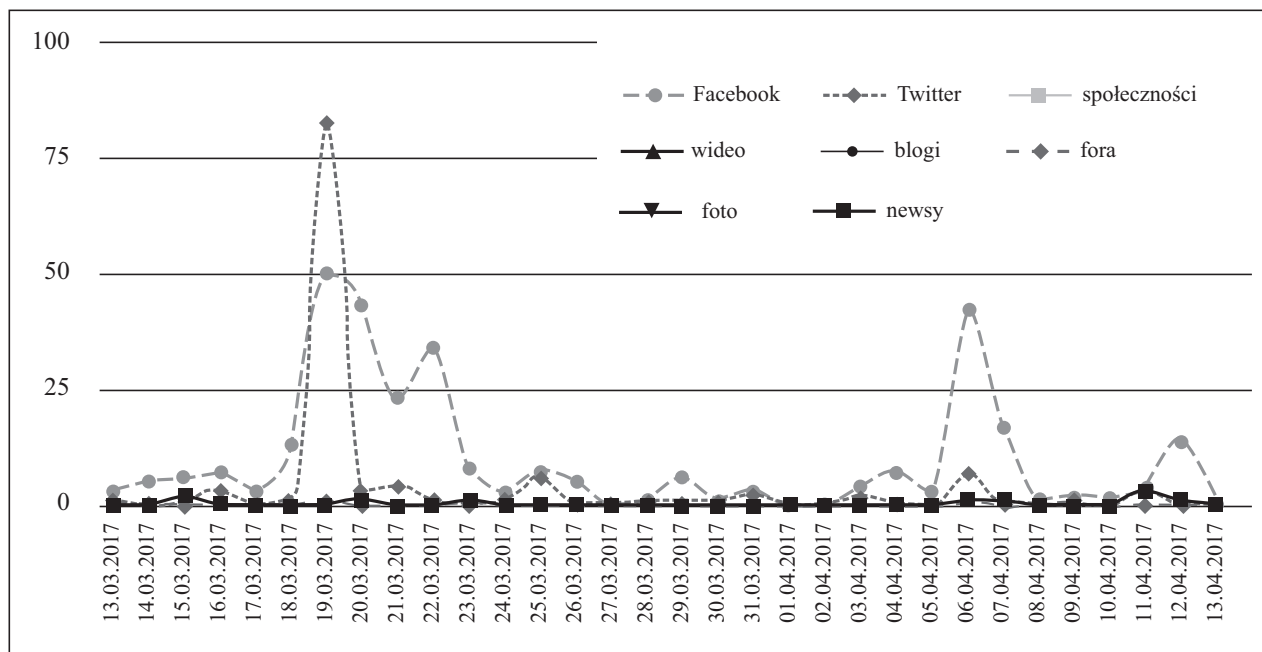
Wykres 2. Liczba publikacji w mediach (internet, prasa, radio) podczas kryzysu

Źródło: raport z wewnętrznego monitoringu mediów podczas kryzysu wizerunkowego analizowanej firmy (dane identyfikacyjne poufne) oraz danych pozyskanych w monitoringu PRESS-SERVICE Monitoring Mediów



Wykres 3. Analiza sentymentu wypowiedzi w mediach społecznościowych podczas kryzysu wizerunkowego w analizowanej firmie (dane identyfikacyjne poufne)

Źródło: raport z monitoringu mediów podczas kryzysu, <https://unamo.com> [dostęp: 5.07.2017]



Wykres 4. Miejsca prowadzenia dyskusji w mediach społecznościowych podczas kryzysu

Źródło: raport z monitoringu mediów podczas kryzysu, <https://unamo.com> [dostęp: 5.07.2017]

w mediach. Oświadczenie przekazane mediom, sformułowane na bazie kompleksowej analizy sytuacji wyjściowej, odpowiedzi precyzyjnie kierowane do wybranych mediów, a także całodobowy medialny dyżur kryzysowy zapobiegły eskalacji kryzysu. Nawet kolejne medialnie nośne działania o charakterze pozytywnym, związane z poważną inwestycją realizowaną przez firmę, nie pogłębiły kryzysu, co w takiej sytuacji mogło mieć miejsce. Jest to widoczne w kolejnej fali unikalnych informacji ukazujących się w mediach tradycyjnych (wykres 2.) oraz społecznościowych (wykres 3.).

Na wykresie nr 4 zaprezentowano główne media spośród społecznościowych, które zainteresowały się tematem. W największym natężeniu był on eksploatowany na Twitterze oraz Facebooku. W jednym przypadku, na początku kryzysu, dzięki szybkiej reakcji udało się zablokować publikację, która w ciągu kilku godzin uzyskała prawie 500 ponownych udo-

stępnień na profilu ugrupowania politycznego Kukiz'15. Tym samym uniknięto eskalacji problemu, który przybierał niebezpieczne rozmiary. Blokada nastąpiła przez przekazanie precyzyjnego stanowiska firmy, czym udowodniono, że materiał zawarty w przekazie internetowym całkowicie mija się z prawdą, a działania dziennikarzy były pozbawione rzetelności.

Podsumowując, należy zauważyć, że żaden kryzys nie kończy się z chwilą wygaśnięcia w mediach kolejnych negatywnych publikacji. Jednym z kluczowych kroków, koniecznych do podjęcia po uznaniu, że kryzys ustał, jest opracowanie dokumentacji pokryzysowej, której elementem składowym jest protokół pokryzysowy zawierający opis wszystkich działań. To pozwala zdecydowanie precyzyjniej przeanalizować przebieg kryzysu, a także wprowadzić korekty do już obowiązujących procedur<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> W. Rydzak, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, dz. cyt., s. 292.

## Modele teoretyczne a praktyka zarządzania w kryzysie

Praktyka gospodarcza pokazuje, że reagowanie w sytuacji kryzysowej to nie tylko czas, w którym firma podejmuje walkę z problemami eksponowanymi w mediach, czy szybkość i umiejętność prawidłowej reakcji. To także czas przygotowania, ale również całokształt analiz przeprowadzanych po kryzysie. Badania dowodzą, że wiele podmiotów zwykle reaguje dopiero wtedy, gdy kryzys nadejdzie (co jest oczywiście potrzebne), ale ta aktywność w niektórych przypadkach nie byłaby konieczna, gdyby firma była przygotowana do kryzysu wizerunkowego (podobnie jak jest np. ubezpieczona od następstw nieszczęśliwych wypadków). Kryzys często pozostawia po sobie wiele problemów, osłabia przedsiębiorstwo, zwielokrotnia jego podatność na inne negatywne zdarzenia i zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia kolejnych sytuacji kryzysowych.

Dlatego przygotowanie się na wypadek wystąpienia ewentualnego kryzysu, a nie trwanie w oczekiwaniu aż ten moment nastąpi, jest postępowaniem najwłaściwszym.

Zacytowane badania pokazują, że w sferze przygotowania do zarządzania w sytuacjach kryzysowych pozostaje jeszcze wiele do zrobienia. Firmy najczęściej reagują dopiero wówczas, gdy kryzys już zaistnieje. Przygotowanie nie jest, niestety, zjawiskiem częstym, gdyż wśród menedżerów dominuje mylne przeświadczenie, że z kryzysem można sobie poradzić, jeśli już do niego dojdzie. Zaprezentowane w tabeli nr 1 informacje niejako potwierdzają tę tezę. Warto zwrócić przy tym uwagę, że w badanej populacji im większą liczbę pracowników przedsiębiorstwo zatrudnia, tym częściej podejmuje się działania w ramach zarządzania kryzysowego, a zatem także przygotowanie do jego zaistnienia. Taka prawidłowość jest ściśle związana z większym prawdopodobieństwem wystąpienia

Tabela 1. Podejmowanie działań w ramach sfery dotyczącej zarządzania kryzysowego względem wielkości firmy i jednostki odpowiedzialnej za działania marketingowe (w proc.)<sup>11</sup>

Czy Pana/i firma podejmuje działania w ramach zarządzania sytuacją kryzysową?	Wielkość firmy <sup>12</sup>		
	Mała	Średnia	Duża
	N = 81	N = 85	N = 36
tak	22,2	32,9	52,8
nie	77,8	67,1	47,2
ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych

<sup>11</sup> Wyniki pochodzą z dwóch bloków tematycznych badania ilościowego pn. *Zakres i skuteczność działań marketingowych w firmach*, które było realizowane w 2016 roku przez zespół badawczy EXACTO oraz Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Przedmiotem analizy objęto zakres działań podejmowanych przez firmy z sektora przetwórstwa przemysłowego w ramach głównych sfer zadaniowych public relations, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu badań wizerunkowych. Jednostkę analizy stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe małe (10–49 pracowników), średnie (50–249 pracowników) oraz duże (250 i więcej pracowników), które klasyfikacja PKD agreguje w sekcji C. Ostatecznie udało się przeprowadzić 202 efektywne wywiady kwestionariuszowe. Wspomagany komputerowo wywiad CATI stanowił technikę badawczą przy wykorzystaniu narzędzia w formie standardowego kwestionariusza ankiety. Zebrany materiał empiryczny poddano analizie i eksploracji danych za pomocą programu statystycznego.

<sup>12</sup> chi-kwadrat = 10,701; df = 2; p = 0,005.

kryzysu w dużych przedsiębiorstwach o rozbudowanej strukturze organizacyjnej. Zasadnym jest także przypuszczenie, że duże podmioty są bardziej świadome konieczności opracowania, wdrażania i aktualizowania planów kryzysowych. Dodatkowo jest to jedyna kategoria, w której odsetek wskazań na odpowiedź twierdzącą przekroczył 50 procent.

Badania i praktyka gospodarcza pokazują także konieczność prowadzenia edukacji,

szczególnie w zakresie prewencji kryzysowej. Z perspektywy przedsiębiorstwa może to się wydawać zbędnym wydatkiem, który ostatecznie przekształca się w oszczędność, gdy dojdzie do niekorzystnych zdarzeń. A także wówczas, gdy dzięki podjętym działaniom nastąpi zablokowanie i rozwiązanie problemu, zanim wiadomość o nim wydostanie się poza mury firmy i zostanie szeroko rozpowszechniona na przykład za pomocą mediów.

## Bibliografia

Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Gliwice 2014.

Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.

Rydzak W., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych* [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006.

*Słownik synonimów*, Warszawa 1997.

Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów 2008.

Tworzydło D., *Public relations. Praktycznie*, Warszawa 2017 (w publikacji).

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.