

Model pola diagnostycznego jako element wsparcia działań public relations w kryzysie

Dariusz Tworzydło, Przemysław Szuba

Kryzys wizerunkowy jest zjawiskiem, które każdorazowo wymusza na organizacji określoną reakcję. Patrząc od strony przyczyn pojawiania się sytuacji kryzysowych, warto wskazać, że znaczna część kryzysów wynika z nieodpowiednich reakcji na zaistniałe sytuacje problemowe¹. Zatem kwestia reakcji może być traktowana jako element wejścia lub wyjścia dla rozumienia istoty *crisis management*.

W obydwu przypadkach (na wejściu – przy analizie przyczyn, ale i wyjściu – przy analizie skutków) istotnego znaczenia nabiera przygotowanie, które co prawda nie gwarantuje całkowitego bezpieczeństwa, jednak daje komfort w postaci zwiększenia prawdopodobieństwa podejmowania poprawnych decyzji. Właśnie dlatego przygotowanie stanowi kluczowy element poszukiwań badaczy tworzących rozwiązania i metody zapobiegania problemom o charakterze wizerunkowym.

Niniejszy artykuł zawiera prezentację metodologii badania podatności organizacji na kryzysy o charakterze wizerunkowym. W publikacji został opisany głównie problem przygotowania na kryzys, bowiem wskazany model pola

diagnostycznego jest narzędziem, które sprzyja poprawnej ocenie stopnia przygotowania określonego podmiotu do wystąpienia sytuacji kryzysowych, a także zapobiegania jego skutkom.

Identyfikacja kryzysu jako podstawa prawidłowego przygotowania

Kryzys definiuje się między innymi jako jakikolwiek incydent, sytuację prawdziwą lub plotkę, która może skupić negatywną uwagę na organizacji albo na jej wnętrzu w mediach lub przed kluczowymi publicznościami². W modelu strategicznego zarządzania public relations James E. Grunig wskazuje, że to właśnie aktywne publiczności w sposób szczególnie wpływają na powstawanie problemów, reagując negatywnie, albo mają oddziaływanie konstruktywne, próbując wymusić na organizacji zachowanie, które będzie miało dla niej użyteczne konsekwencje³. Biorąc to pod uwagę, zakłada się, że sytuacje kryzysowe mogą być wytwarzane przez brak zaangażowania publiczności jeszcze przed podjęciem ostatecznych decyzji, np. o realizacji inwestycji, która może stanowić problem społeczny.

¹ J.E. Grunig, *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne: Czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations?* [w:] *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, red. J. Olędzki, Warszawa 2011, s. 40.

² P. Ruff, K. Azziz, *Managing communications in a crisis*, Burlington 2003, s. 3.

³ J.E. Grunig, *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 34–35.

Subiektywny stan przygotowania do sytuacji kryzysowych (przekonanie o stanie przygotowań osób odpowiedzialnych) zwykle zdecydowanie odbiega od rzeczywistego, który wynika z weryfikacji wykonanej w oparciu np. o listy zadań, opracowanych dokumentów i przeprowadzonych działań. Z uwagi na to, że kryzys definiowany jest jako każda nieoczekiwana sytuacja, która może się okazać niekorzystna dla podmiotów w nią zaangażowanych⁴, należy mieć na uwadze fakt, że firma przygotowana – to jedno, ale rzeczywisty stan tego przygotowania – to zupełnie inny wymiar.

Kryzys niekoniecznie musi być zjawiskiem negatywnym. Może mieć skutki niekorzystne, ale także sprzyjające organizacji⁵. Z jednej strony może stanowić o faktycznym przygotowaniu, z drugiej pokazuje, jakie podejście do zarządzania kryzysowego ma zarząd oraz wyznaczeni do zadań kryzysowych pracownicy. Kryzys może doprowadzić do utraty zaplecza technicznego wskutek katastrofy, odejścia ważnych pracowników lub całych zespołów, szczególnie w małych podmiotach; odwrócenia się konsumentów od marki w przypadku branży FMCG; pojawiania się zarzutów o nieuczciwość. Wszystkie wymienione przykłady mają z punktu widzenia public relations jedną podstawową cechę, jaką jest utrata zaufania lub ryzyko takiej utraty. Zatem podstawowym celem walki z kryzysem lub przygotowania na wypadek, gdyby miał zaistnieć jest ochrona podstawowych wartości, takich jak wiarygodność, reputacja i wizerunek⁶. Reputacja opiera się na zaufaniu. Co zatem daje przygotowanie? Jeśli jest rzeczywiste, przeprowadzone i prowadzone w sposób zaplanowany,

w oparciu o zestaw procedur, to efekty mogą dotyczyć całej organizacji i mogą przyczynić się nawet do realnego ograniczenia skutków potencjalnego kryzysu, a także eliminacji takiego, jaki może zaistnieć. Jeśli jednak kryzys zaistnieje, kluczowe znaczenie będą miały przygotowane procedury i strategie, które przyczynią się do ochrony reputacji firmy⁷. Przygotowanie polega na organizacji procesów antykryzysowych, ale także na:

- rozplanowaniu zadań pomiędzy członków sztabu kryzysowego
- zgromadzeniu materiałów, a także danych istotnych z punktu widzenia organizacji pod kątem potencjalnego kryzysu
- postawieniu w stan gotowości organizacji, która będzie identyfikować symptomy sytuacji kryzysowych mogące pojawiać się np. w mediach
- sprawdzeniu dotychczas istniejących procedur, a także – jeśli to konieczne – dokonaniu zmian w tychże.

Przygotowanie może także wspomóc reakcję. Zdarzają się sytuacje, gdy dziennikarz w swoim pytaniu lub twierdzeniu mniej lub bardziej świadomie mija się z prawdą, powtarzając fałszywą tezę⁸. Brak przygotowania może przyczynić się do wygenerowania poszerzonych negatywnych skutków, co z pewnością jest jedną z przyczyn sytuacji kryzysowych. Wśród nich znajduje się także szereg innych problemów, które tkwią w organizacji i poza nią, a dotyczą takich obszarów, jak komunikacja czy zarządzanie organizacją. Kryzys medialny – z punktu widzenia public relations – oznacza moment upublicznienia sytuacji

⁴ T. Gackowski, M. Łączyński, *Metody badania wizerunku w mediach*, Warszawa 2009, s. 88.

⁵ M. Friedman, *Everyday crisis management: How to think like an emergency physician*, Naperville 2002, s. 5.

⁶ A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa [w:] Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Wyd. 2, red. B. Janiszewska, Warszawa 2011, s. 156.

⁷ U. Khattab, S.B. Fonn, S. Ali, *Strategic communication management of corporate crises: Case analysis*, „e-Journal of Social & Behavioural Research in Business” Vol. 8 (2017), nr 1, s. 16.

⁸ A. Łaszyn, *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzami*, Warszawa 2017, s. 145.

kryzysowej przez media⁹. Jednym z istotnych obszarów, które musi mieć na uwadze organizacja, jest proces relacji z mediami, bowiem sytuacja kryzysowa stwarza ogromne napięcie w firmie, czym powoduje zwiększone zainteresowanie ze strony mediów¹⁰. Współpraca z mediami i poszczególnymi dziennikarzami odgrywa szczególną rolę w procesie rozwiązywania sytuacji kryzysowych¹¹. Dlatego wspomniane relacje powinny być realizowane z uwzględnieniem potencjalnych korzyści oraz zagrożeń, jakie mogą się pojawić.

Inną przyczyną kryzysu może być publikacja w mediach artykułu o negatywnym wydźwięku dla organizacji. Jeszcze inną – wyciek danych oraz ważnych informacji poza mury firmy dotyczących np. sytuacji finansowej czy *know-how*. Problemem może być także nadwyrężona reputacja reprezentantów firmy. Wśród innych istotnych przyczyn występowania sytuacji kryzysowych znajdują się zdarzenia dotyczące bezpośrednio samych pracowników lub są z nimi związane, np. zmiany w firmie, wzajemna niechęć panująca w zespołach lub pomiędzy działami, nieporozumienia, sprawy związane z nieprzestrzeganiem przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Przyczyny mogą także być wywołane przez nieprzewidziane zdarzenia tkwiące w siłach natury¹².

Dziennikarze, podobnie jak PR-owcy, realizują wiele zadań, które są przypisane bardzo podobnym celom. W przypadku obydwu zawodów tym celem jest informowanie dostosowane do grup docelowych. Jednakże, pomimo zbieżności w tym obszarze, występują istotne błędy w rozumieniu właśnie tego, co rozumiemy przez informowanie. Przede wszystkim poważnym błędem jest to, że z punktu widzenia

części reprezentantów branży public relations każda informacja jaką przygotowują jest na tyle atrakcyjna, że musi się podobać dziennikarzowi i musi być opublikowana. Nic bardziej mylnego. Wiele informacji przesyłanych do mediów przez PR-owców to materiał reklamowy, który powinien być kierowany nie do redakcji, ale do działu reklamy. Idąc dalej, problemem bywa czasem także podejście dziennikarzy do pracowników public relations, a także osób spoza tego grona. Postawa roszczeniowa oraz z góry przyjęte tezy sprawiają, że kontakt pomiędzy dziennikarzami a przedstawicielami public relations już z założenia staje się utrudniony. Te i inne problemy to tylko wycinek szerokiego obszaru tematów ważnych z punktu widzenia zarówno reprezentantów public relations, jak i mediów.

Analizując relacje pomiędzy public relations a mediami tylko z perspektywy *crisis management*, zauważalna jest korelacja dwóch obszarów: przygotowania do ewentualnych sytuacji kryzysowych w kontekście media relations, ze skutkami na jakie narażona jest firma, oraz ze skalą problemów, z jakimi musi się mierzyć. Brak przygotowania to zdecydowanie większe prawdopodobieństwo eskalacji kryzysu, gdy ten nadejdzie. To także zwiększone ryzyko podejmowania chaotycznych działań bez analizy skutków tychże. To w końcu osłabienie organizacji w momencie, gdy kryzys się przeciąga i permanentnie oddziałuje na organizację.

Aby uzyskać efekty oparte na wzajemnie korzystnych relacjach, co jest możliwe nawet w sytuacjach kryzysowych, konieczne jest zbudowanie obustronnego zaufania. Konkurencja, albo nawet szerzej – wzajemna walka, może doprowadzić do pogłębienia problemów, a także

⁹ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 55.

¹⁰ E. Pluta, *Public relations – moda czy konieczność. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001, s. 172.

¹¹ D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 192.

¹² U. Khattab, S.B. Fonn, S. Ali, *Strategic communication...*, dz. cyt., s. 17.

wywołać nowe, o jeszcze poważniejszym oddziaływaniu na organizację. Zaufanie nie musi się opierać na pełnym przekazywaniu sobie informacji, chodzi o zaufanie ograniczone, które polega na wzajemnym zrozumieniu tworzonej treści, wraz z ich przyjęciem jako punktu wyjścia do dialogu. W ten sposób łatwiej będzie przedstawicielom branży PR przekazywać informacje w kryzysie, bowiem są one inaczej oceniane i traktowane przez media. Ich wiarygodność dla dziennikarza w przypadku dobrych relacji opartych na zaufaniu jest zdecydowanie wyższa, niż w sytuacji gdy nie ma bezpośredniego zrozumienia dla własnej pracy.

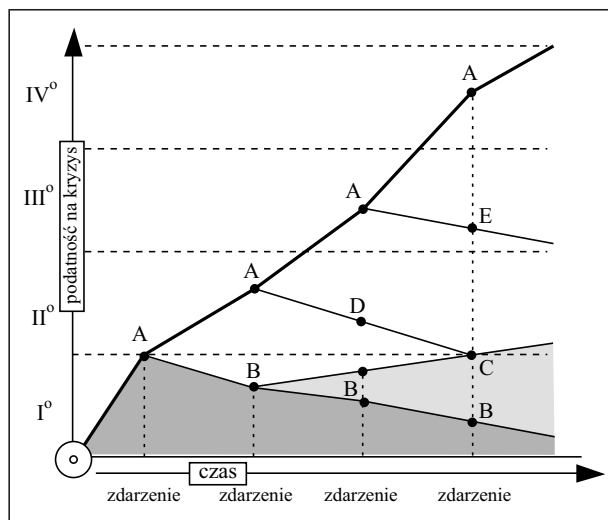
Przygotowanie oparte m.in. na szkoleniach medialnych czy analizie danych daje przekonanie, że zwiększają się szanse na korzystniejsze rozwiązania w przypadku, gdy dojdzie do kryzysu. Wiedza na temat zasad współpracy z mediami ułatwia uzyskanie korzystnych relacji, które następnie przekładają się na odbiór przekazu.

Podatność na sytuacje kryzysowe

Podatność firmy na sytuację kryzysową można identyfikować w różny sposób. Wynika to głównie z podejścia oraz przygotowania na wypadek wystąpienia tychże. Wyodrębnia się cztery stopnie podatności organizacji na kryzys (rys. 1.).

Pierwszy stopień świadczy o sile firmy, jej przygotowaniu, a także o dobrze ukształtowanych strukturach i procedurach¹³. Pierwszy stopień można osiągnąć, mając:

- opracowany manual kryzysowy zawierający opis procesów i procedur, które powinny być wdrożone przez organizację
- przygotowane bazy danych, w tym liderów opinii możliwych do wykorzystania w kryzysie, dziennikarzy i mediów
- przeprowadzony audyt komunikacyjny
- prowadzone systematycznie biuro prasowe lub w przypadku, gdy organizacja na co dzień



Rys. 1. Stopnie podatności organizacji na kryzys

Źródło: D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 161.

takiej aktywności nie prowadzi, ustanowienie w ramach zespołu kryzysowego osoby odpowiedzialnej za relacje z mediami w sytuacji, gdy dojdzie do kryzysu

- monitoring mediów, w tym grup dyskusyjnych, szczególnie jeśli utworzyli je pracownicy lub oficjalnie w nich uczestniczą
- szablony i wzorcowe oświadczenia do wykorzystania podczas kryzysu
- opracowane procedury komunikowania:
 - ✓ z otoczeniem wewnętrznym
 - ✓ z otoczeniem zewnętrznym
 - ✓ przygotowany sztab kryzysowy z jasno określonym składem oraz kompetencjami
 - ✓ systematycznie prowadzone szkolenia na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej
 - ✓ świadomy zagrożeń zarząd oraz pracowników, co widać na podstawie działań przez nich podejmowanych
 - ✓ zidentyfikowane, potencjalnie mogące pojawić się w firmie sytuacje kryzysowe, zapisane w dokumentach operacyjnych bądź strategicznych.

¹³ D. Tworzydło, *Public relations...*, dz. cyt., s. 160.

Pierwszy stopień podatności na kryzys to dowód na to, że firma prowadzi bieżące audyty i wyciąga z nich wnioski. Możliwe jest także, że przedsiębiorstwo opisywane pierwszym stopniem PK (podatności kryzysowej) nie doświadczyło poważnego kryzysu, a pojedyncze perturbacje wizerunkowe nie są na tyle istotne, aby je odczuło. Zwykle pierwszy poważny kryzys jest dla organizacji testem i weryfikacją jej procedur – jeśli takie posiada. Przy znacznym oddziaływaniu na wewnątrz lub otoczenie zewnętrzne organizacji kryzys może ją postawić na granicy stopnia pierwszego i drugiego. To od organizacji i jej reakcji zależy, czy utrzyma analizowany stopień swojej odporności. Szczególnie ma na to wpływ przygotowanie do wystąpienia potencjalnych kryzysów.

Na rysunku nr 1 zaprezentowano ścieżki, które obrazują podatność na sytuacje kryzysowe. Symbole A, B, C, D, E są identyfikatorami kolejnych sytuacji kryzysowych, przez które przechodzi podmiot analizowany w oparciu o schemat oceny podatności organizacji na kryzys. Ścieżka wytyczona symbolami A wskazuje bardzo szybkie przejście z pierwszego do czwartego stopnia podatności organizacji na kryzys, co może być skutkiem np. braku przygotowania lub ignorancji w tym zakresie.

Drugi stopień świadczy o tym, że firma ma za sobą sytuacje kryzysowe nie zawsze rozwiązane w poprawny sposób, jednak nadal jest to poziom akceptowalny. Niektóre branże, takie jak energetyka, budownictwo, finanse, gospodarka odpadami czy motoryzacja są szczególnie narażone na sytuacje kryzysowe i w firmach z takich branż zdarzają się one częściej niż w innych. Przejście organizacji do drugiego stopnia jest sygnałem, że firma popełniała błędy, w tym także takie, które mogły pogłębiać

sytuację kryzysową, np. o charakterze komunikacyjnym. Uznanie, że firma posiada drugi stopień podatności kryzysowej jest dowodem na to, że może mieć procedury, może je także już wykorzystywać w przeprowadzaniu swoich struktur przez problemy wizerunkowe – jednakże nie zawsze mogą one być przygotowane w prawidłowy sposób.

Analizując drugi stopień PK, należy wskazać, że po wprowadzeniu i aplikacji właściwych i prawidłowo przygotowanych procedur zarządzania na wypadek kryzysu możliwe będzie uzyskanie efektu łagodzenia skutków kryzysu, ale także realny staje się powrót do pierwszego stopnia na schemacie podatności kryzysowej¹⁴. Aby jednak uzyskać opisany efekt, konieczne jest posiadanie poprawnych procedur, zarówno w kontekście ich przygotowania, jak i wdrożenia. Procedury mogą dotyczyć:

- przepływu informacji:
 - ✓ z wewnętrznymi grupami docelowymi
 - ✓ z grupami pozostającymi poza strukturami firmy
- komunikowania z mediami
- identyfikacji symptomów oraz analizy przyczyn sytuacji kryzysowych
- pozyskiwania informacji o przebytych sytuacjach kryzysowych, ich przyczynach i skutkach
- reagowania, gdy kryzys nadejdzie
- analizy skutków kryzysu oraz wnioskowania.

Pozioma linia oddzielająca stopień drugi od trzeciego (rys. 1.) jest przejściem na poziom wyższego ryzyka, gdyż od tego miejsca rozpoczynają się sytuacje kryzysowe, które wymagają stałego monitoringu. Nie dotyczy to jednak tylko monitoringu mediów, ale każdego rodzaju monitorowania sytuacji wizerunkowej i ekonomicznej w firmie. W tym momencie odnotowywany jest wpływ wizerunkowych sytuacji

¹⁴ Tamże, s. 161.

Tabela 1. Analiza potencjalnych zmian w organizacji w kontekście stopni podatności na kryzys

	I°	II°	III°	IV°
łatwość absorbowania kolejnych kryzysów	mała	mała	duża	duża
oddziaływanie kolejnych kryzysów na pracowników	małe	małe	duże	duże
wpływ kryzysu na sytuację finansową firmy	brak	brak	duży	duży
wpływ kryzysu na zmiany w postrzeganiu firmy	brak	mały	duży	duży
wpływ kryzysu na otoczenie pośrednie firmy	brak	mały	mały	duży
ograniczenie możliwości strategicznych firmy	brak	brak	małe	duże
ograniczenie możliwości operacyjnych firmy	małe	małe	duże	duże
wpływ na kontrolę kolejnych sytuacji kryzysowych	duży	duży	mały	brak
możliwość łagodzenia pojawiających się skutków kryzysu	duża	duża	mała	mała
możliwość uzyskania pozytywnych skutków kryzysu	duża	duża	mała	brak
koszty ponoszone na działania antykryzysowe	małe	małe	duże	duże
zaufanie ze strony mediów w trakcie kryzysu	duże	małe	małe	brak

Źródło: D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017

kryzysowych nie tylko na sam wizerunek, ale także na stabilność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Każdy kolejny kryzys wywołuje coraz poważniejsze konsekwencje, włącznie z przejściem do kolejnego stopnia obrazującego podatność na kryzys, czyli najwyższego – czwartego.

Stopień trzeci świadczy o ograniczonej w dużym stopniu możliwości kontroli, w przeciwieństwie do stopni pierwszego i drugiego, podczas których kontrola jest całkowita albo ograniczona w małym stopniu. Gdy już zostanie zdefiniowane, że firma znajduje się w trzecim stopniu podatności kryzysowej, wówczas nadal możliwe będzie łagodzenie pojawiających się skutków kryzysu, aczkolwiek z uwagi na zwiększoną podatność na sytuacje kryzysowe organizację czekają istotne koszty oraz zaangażowanie zarówno podmiotów zewnętrznych, jak i służb wewnętrznych w proces rozwiązywania kolejnych kryzysów. Podmiotowi, który ma trzeci stopień podatności kryzysowej znacz-

nie trudniej zejść do poziomu drugiego, niż z poziomu drugiego cofnąć się do pierwszego. Zajmuje to zdecydowanie więcej czasu, wymaga przygotowania, systematycznych audytów oraz monitoringu otoczenia i procedur¹⁵.

Czwarty stopień podatności kryzysowej sygnalizuje z jednej strony całkowitą ignorancję menedżerów w zakresie zarządzania kryzysowego, z drugiej może być świadectwem braku wiedzy, umiejętności i przygotowania, co przekłada się na kolejne skutki kryzysów w postaci osłabionego wizerunku. Czwarty stopień pokazuje, że podmiot oceniany w kategoriach podatności na kryzys nie potrafi sobie radzić z sytuacjami kryzysowymi, bądź jest bardzo mocno obciążony tym, że działa w branży bardziej podatnej na kryzys niż inne¹⁶.

Stopnie podatności kryzysowej mają swoje odzwierciedlenie w obszarach pola diagnostycznego, a dodatkowo mogą służyć pogłębionym analizom z zakresu wyjaśniania przynależności

¹⁵ Tamże, s. 161–162.

¹⁶ W dalszej części artykułu będzie używane pojęcie „branża opresyjna”, czyli ograniczająca możliwości działania intuicyjnego, bez profesjonalnego przygotowania kryzysowego, podatna na kryzys.

danych firm do poszczególnych segmentów. Diagnozę sytuacji ułatwia ocena potencjalnych zmian w organizacji w kontekście stopni podatności na kryzys (tabela 1.).

Struktura pola diagnostycznego – kontekst metodologiczny

Jedną z kluczowych kwestii związanych z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych jest świadomość połączona z rzeczywistym stanem przygotowania. Nie zawsze idzie ona w parze z zasobami i dokumentacją, jaką posiada organizacja. Tego właśnie zagadnienia dotyczy analiza dokonana w ramach pola diagnostycznego.

Model pola diagnostycznego jest próbą uchwycenia w obszarze jednej analizy dwóch płaszczyzn kluczowych w wizerunkowych sytuacjach kryzysowych: stanu faktycznego (odpowiedź na pytanie, jak rzeczywiście jest) oraz deklarowanego przygotowania (jak sytuację wyjściową oceniają menedżerowie zajmujący się komunikowaniem w sytuacjach kryzysowych). W środowiskach biznesowych mówi się o konieczności odpowiedniego przygotowania, reagowania oraz o budowie wizerunku organizacji. Eksperci i trenerzy ds. komunikacji stale powtarzają, że kryzysowi lepiej zapobiegać, niż go leczyć¹⁷. Porównują kryzys do tłącego się ognia, który z czasem przybiera na sile i destabilizuje organizację zarówno w strukturach wewnętrznych, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Dlatego nie tylko warto, ale trzeba rozpoznać symptomy sytuacji kryzysowych i gasić je, gdy jest na to szansa.

Autorzy niniejszego artykułu podjęli się opracowania metodologii pozwalającej diagnozować stopień przygotowania konkretnych firm do ewentualnych sytuacji kryzysowych.

Kluczową rolę w tym względzie odgrywa czynnik ludzki, a zwłaszcza świadomość osób, które odpowiadają w swoich firmach za planowanie strategiczne i zarządzanie wizerunkiem. Praktyka pokazuje, że często zdarza się tak, że za sytuacje kryzysowe odpowiadają sami pracownicy. Chodzi nie tylko o lekceważenie procedur, ignorowanie zaleceń lub inne zaniedbania podczas wykonywania obowiązków. Z punktu widzenia projektowanych badań szczególnego znaczenia w tym względzie nabiera wymiar braku kompetencji, niski poziom wiedzy oraz zbyt duża pewność siebie kadry odpowiadającej za sferę wizerunkową. Dlatego konieczne jest zastosowanie macierzy z analizą krzyżującą, która sprawdzi, czy firma świadoma to w praktyce firma przygotowana na ryzyko wystąpienia kryzysu¹⁸. Sprawdzenia też wymaga, czy największe polskie firmy zasługują na tytuł lidera zarządzania, czy może wręcz przeciwnie – powinno się je określać mianem kryzysowych analfabetów.

Kontekst sytuacyjny i wrażliwość tematyki implikują konieczność zastosowania dwóch odrębnych sposobów gromadzenia danych empirycznych w ramach danej grupy firm (np. firmy zatrudniające przynajmniej 250 pracowników)¹⁹. Dlatego przy badaniu OCM (Objective Crisis Management) zostaną wykorzystane pytania mierzące obecność danego czynnika w sposobie zarządzania organizacją oraz ogólny poziom wiedzy kadry menedżerskiej. Natomiast SCM (Subjective Crisis Management) bardziej dotyka sfery osobowościowej respondentów, dlatego zasadne będzie zastosowanie mało inwazyjnych ocen przedziałowych, które mają za zadanie określić poziom akceptacji wybranych twierdzeń z zakresu działań komunika-

¹⁷ Tamże, s. 160.

¹⁸ W dalszej części będą stosowane oznaczenia OCM (skrót od Objective Crisis Management) oraz SCM (Subjective Crisis Management).

¹⁹ Pierwszą edycję badań warto rozpocząć wśród przedsiębiorstw, które przynajmniej teoretycznie powinny być w jakimś stopniu zorientowane na procesy zarządzania kryzysowego.

cyjnych w sytuacjach kryzysowych, np. dzięki skali dyferencjału semantycznego. W ten sposób zostanie ograniczony efekt zakłamywania rzeczywistości.

W finalnej fazie budowy pola diagnostycznego wymiary OCM i SCM zostaną ze sobą zespolone dzięki konwertowaniu obu wskaźników na wartości procentowe. Dalej, za pomocą średniej (M), zostaną wydzielone następujące modele firm:

- lider zarządzania kryzysowego:
OCM > M oraz SCM > M
- nieświadomy potencjału:
OCM > M oraz SCM < M
- próżny cwaniak:
OCM < M oraz SCM > M
- kryzysowy analfabeta:
OCM < M oraz SCM < M

Badania pierwotne będą bazować na relatywnym wskaźniku średniej. W oparciu o uzyskane wyniki nastąpi kalibracja narzędzia w kierunku opracowania aplikacyjnej instrukcji diagnostycznej, którą firmy będą mogły wykorzystać w swoim otoczeniu rynkowym. Dzięki niej możliwe będzie analizowanie pojedynczych *case study*, co w rezultacie pozwoli klasyfikować konkretną firmę do standardowych przedziałów w ramach czterech modeli pola diagnostycznego. Wyniki z pierwszej edycji badań pozwolą przygotować scenariusze do paneli eksperckich z wiodącymi praktykami ds. strategii komunikowania w Polsce. Na bazie ich doświadczenia zostaną opracowane wagi analityczne do poszczególnych składowych osi macierzy. W ten sposób powstaną listy zadań kluczowych oraz dodatkowych w ramach przygotowania do zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Instrukcja diagnostyczna pozwoli na obiektywizację wyników niezależnie od tego, jak inne firmy z branży lub o podobnej specyfikacji wypadną w pomiarach. Natomiast model obliczeniowy bazujący na średniej będzie mógł znaleźć zastosowanie w badaniach z zakresu *benchmarkingu*.

Objective Crisis Management

Rzeczywisty stan przygotowania firmy na wystąpienie sytuacji kryzysowej może zostać zmierzony za pomocą testu wiedzy menedżerów oraz weryfikacji zoperacjonalizowanej listy prewencyjnej w kontekście *crisis management*. W sferze prewencyjnej każda badana firma będzie sprawdzana pod kątem obecności lub braku wdrożenia najważniejszych procesów strategicznych wpływających na jakość przygotowania do ewentualnego nadejścia kryzysu w przyjętej na potrzeby badania jednostce czasu, np. trzech ostatnich lat. Weryfikatorami będzie poniższy zestaw pytań, który zostanie odpowiednio dostosowany do potrzeb badania i grupy docelowej:

- Czy firma posiada opracowane procedury reagowania w sytuacji kryzysowej?
- Czy był wykonywany audyt istniejących procedur dotyczących przygotowania i reagowania w kryzysie wizerunkowym?
- Czy procedury zostały podane do wiadomości kadry pracowniczej, np. podczas spotkań roboczych?
- Czy występują inne niezbędne procedury opisujące przepływ informacji w organizacji?
- Czy w firmie funkcjonuje sztab antykryzysowy o ustalonym składzie?
- Czy wśród członków sztabu jest przedstawiciel zarządu lub osoba upoważniona do podejmowania decyzji w imieniu zarządu?
- Jaki jest schemat konstrukcyjny sztabu kryzysowego w Państwa firmie (wewnętrzny, zewnętrzny, hybryda)?
- Czy jest opracowany plan zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej (*crisis manual*)?
- Czy jest opracowany plan zarządzania kryzysem w internecie (w sytuacji, gdy firma jest obecna w sieci lub gdy jest szczególnie narażona na hejt)?
- Czy zostały zidentyfikowane podmioty zaangażowane, tzw. lista sojuszników i wrogów?

- Czy jest prowadzony system szkoleń antykryzysowych dla kadry zarządzającej (zarząd, kierownictwo wyższego szczebla, sztab kryzysowy, rzecznik prasowy)?
 - Czy jest prowadzony system szkoleń komunikacyjnych dla kadry wykonawczej?
 - Czy funkcjonuje utrwalony model prowadzenia relacji z mediami (*holding statement*, oświadczenia, Q&A)?
 - Czy w firmie były lub są prowadzone symulacje kryzysu?
 - Czy został wypracowany system szybkiego ostrzeżenia (np. diagnoza symptomów)?
 - Czy firma prowadzi stały monitoring mediów (czy ustalone zostały słowa kluczowe, które pozwalają wyłapać symptomy sytuacji kryzysowych)?
 - Czy firma ma doświadczenia kryzysowe, tzn. została odnotowana przynajmniej jedna sytuacja w najnowszej historii firmy (określenie okresu czasowego), która zagroziła jej wizerunkowi lub nawet stabilności jej funkcjonowania?
 - ✓ prezentacja przyjętej definicji kryzysu respondentowi, aby wyznaczyć jeden kierunek dla całego pomiaru w próbie
 - ✓ w oparciu o przyjętą definicję należy określić, ile komunikacyjnych sytuacji kryzysowych miało miejsce w ciągu ostatnich trzech lat działalności firmy na rynku
 - ✓ kiedy miał miejsce ostatni kryzys wizerunkowy (próba ustalenia dokładnej daty)?
 - ✓ czy zaobserwowano jakieś pozytywne skutki ostatniego kryzysu?
 - Czy w firmie działa komórka public relations lub dedykowany menedżer ds. sytuacji kryzysowych?
 - Czy jest rzecznik prasowy posiadający wiedzę w zakresie zarządzania kryzysowego?
 - Czy były prowadzone badania wizerunkowe lub inne badania służące pomiarowi efektów public relations, np. audyt komunikacyjny?
- W docelowym kwestionariuszu ankiety każdy z powyższych wymiarów określających rze-

czywisty stan przygotowania firmy powinien podlegać rozbudowaniu i odpowiedniemu dostosowaniu do treści badania, a także do specyfiki firmy. Wstępne założenie pomiarowe zakłada wdrożenie bloku pytań z trzema rozłącznymi kategoriami odpowiedzi: „tak”, „nie”, „nie wiem”. Zastosowanie takiej standaryzacji umożliwi przeprowadzenie odpowiednich obliczeń, które pozwolą zobrazować rzeczywisty stan przygotowania firmy na wystąpienie sytuacji kryzysowej w formie punktowej. Jest to jeden z pierwszych kroków do wydzielenia segmentów pola diagnostycznego. Przyjmuje się przy tym hipotezę, że wszystkie elementy metodologii kryzysowej są równoważne i wpływają na procesy decyzyjne pod kątem zarządzania. Metodologia opisywana w niniejszym artykule ma na celu identyfikację i określenie siły wpływu poszczególnych elementów, co ostatecznie może się przełożyć na zmiany w zakresie oceny siły ich oddziaływania na wspomniane procesy. W badaniach w zakresie zarządzania kryzysowego, prowadzonych w największych polskich przedsiębiorstwach (według rankingu „Rzeczpospolitej”), zrealizowanych przez Zakład Public Relations Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie w roku 2007 i 2010, odnotowano porównywalne odsetki w zakresie obecności fundamentalnych elementów wchodzących w skład *crisis management*, co uzasadnia mechanizm nadania jednakowej rangi poszczególnym elementom w ocenie.

Wymiar prewencyjny bazujący na rzeczywistym stanie przygotowania firmy do wystąpienia sytuacji kryzysowych może zostać wzbogacony o wynik testu wiedzy badanych menedżerów pod kątem szeroko rozumianego *crisis management*. Wskazane będzie więc sprawdzenie obiektywnej wiedzy o kryzysie wśród PR-owców. Aby to uzyskać, celowe staje się zastosowanie testu składającego się z ogólnych pytań z jedną poprawną odpowiedzią.

Jest to nowa koncepcja w podejściu do pomiaru *crisis management*, która sprawdza się w innych dziedzinach, np. w finansach czy

ekonomii. Konieczne jest opracowanie zestawu pytań testowych, które pozwolą w miarodajny sposób zweryfikować poziom wiedzy menedżerów. W tym celu oprócz analizy literatury przedmiotu ważne będzie przeprowadzenie rozmów z praktykami ds. zarządzania komunikacją w sytuacjach kryzysowych. Wdrożenie techniki *desk research* oraz wywiadów IDI (Individual In-depth Interview) pozwolą na optymalizację pomiaru i opracowanie narzędzia, które pomimo wrażliwości tematycznej przyczyni się do realizacji postawionych celów badawczych.

Problematyka testu wiedzy powinna dotyczyć kluczowych elementów strategii komunikacyjnych podczas kryzysów wizerunkowych. Przykładowe zagadnienia to przygotowanie do ewentualnego kryzysu, możliwe strategie działania, rodzaje sytuacji kryzysowych, współpraca z mediami, identyfikacja poszczególnych faz w cyklu kryzysu wizerunkowego. Interesujące wydaje się być sprawdzenie, czy poszczególne grupy stanowisk odpowiadających za procesy komunikacyjne podczas kryzysów w firmach różnią się poziomem posiadanej wiedzy, np. rzecznicy prasowi (grupa I), dedykowani menedżerowie ds. sytuacji kryzysowych (grupa II), specjaliści ds. komunikacji (grupa III). Dodatkowo będzie można sprawdzić, czy zachodzi korelacja pomiędzy wynikiem uzyskanym w bloku pytań prewencyjnych a testem wiedzy menedżerów, wraz z ustaleniem kierunku jej oddziaływania.

Sumaryczny wynik testu wiedzy oraz zbiorcza punktacja z listy prewencyjnej pozwolą na zaprojektowanie miernika, który za pomocą wartości procentowej będzie wyrażał stan faktycznego przygotowania na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej (OCM). W dalszych analizach zostanie wykorzystana miara średniej, która pozwoli wyodrębnić firmy dobrze przygotowane ($> M$) oraz te gotowe w mniejszym stopniu na nadejście ewentualnego kryzysu ($< M$). W ten sposób powstanie pierwszy wymiar pola diagnostycznego odpowiadający

za przyporządkowanie badanych firm wzdłuż pionowej osi macierzy.

Subjective Crisis Management

Subiektywny poziom przygotowania firmy na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej (SCM) w ramach pola diagnostycznego jest mierzony za pomocą opinii menedżerów zarządzających na temat szeregu twierdzeń opartych na 5-stopniowej skali Likerta (stan deklarowany). Rozproszenie w stopniu akceptacji poszczególnych twierdzeń jest czynnikiem klasyfikującym badane firmy na poziomej osi pola diagnostycznego. W tym celu wykorzystuje się podobny mechanizm jak przy OCM, bazujący na wartości średniej grupującej badane jednostki do jednej z dwóch płaszczyzn (bardziej lub mniej stonowane oceny). Zadaniem respondentów jest zatem m.in. subiektywne określenie:

- ogólnego stopnia przygotowania firmy na wystąpienie kryzysu, wraz z oceną własnych działań zarządczych (tendencja do nadmiernej pewności siebie)
- stopnia odporności kryzysowej (wizerunek kryzysogenny, szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu, analiza potencjalnych zmian w organizacji)
- siły aktualnych procedur wewnętrznych
- zapotrzebowania na zarządzanie sytuacją kryzysową z punktu widzenia firmy
- doświadczenia zespołu odpowiadającego za działania public relations
- podejmowanych działań z zakresu profilaktyki antykryzysowej
- stopnia gotowości do podjęcia odpowiednich działań służących normalizacji sytuacji
- częstotliwości aktualizacji dokumentacji kryzysowej.

Na podstawie łącznej noty deklaracji menedżerów zostaje wyliczony wskaźnik SCM, który lokalizuje się na poziomej osi pola diagnostycznego.

Wizualizacja pola diagnostycznego

Model pola diagnostycznego opisano czterema kwadratami, z których każdy jest wyrazem relacji subiektywnej oceny menedżerów w zakresie przygotowania organizacji na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej do stanu faktycznego, którego pomiar jest określany wskaźnikiem. Dla ułatwienia interpretacji, wartości średnich (M) będą wyliczone na podstawie wystandaryzowanego odsetka procentowego (rys. 2.).

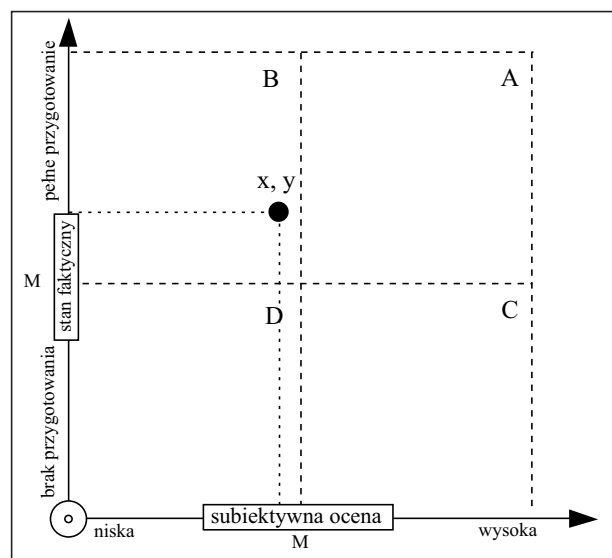
Poszczególne pola w powyższym modelu wyznaczają relatywną granicę oddziaływania czterech segmentów. Są one opisane w następujący sposób:

A – lider zarządzania kryzysowego: organizacja posiadająca wysokie kompetencje, a także wysoką samoświadomość w tym zakresie. Samoocena nie wynika z błędnego przekonania, lecz jest efektem często wieloletniej pracy i samooceny podejmowanych działań. Jest to model idealny, do którego firmy powinny dążyć w celu podnoszenia jakości procesów komunikacyjnych na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych.

B – nieświadomy potencjał: organizacja, która z jednej strony posiada potencjał widoczny w rzeczywistym przygotowaniu antykryzysowym, jednak brak świadomości może mieć przełożenie na ewentualne radzenie sobie w sytuacji, gdy dojdzie do kryzysu.

C – próżny cwaniak: organizacja pewna siebie, co wynika jedynie z wysokiej samooceny, lecz nie ma przełożenia na rzeczywistość. Menedżerom wydaje się, że są dobrze przygotowani na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej, jednak to przygotowanie po analizie i ocenie stanu faktycznego jest tylko deklaratywne.

D – kryzysowy analfabeta: organizacja, której zarządzający nie zdają sobie sprawy z zagrożeń, ale także nie są przygotowani na takie zagrożenia kryzysowe. Czekają na problem, co może przynieść katastrofalne skutki. W obszarze oddziaływania tego pola istnieje stosunkowo najwyższe ryzyko stwierdzenia stanu permanentnego kryzysu.



Rys. 2. Model pola diagnostycznego (MPD)

Źródło: opracowanie autorów

Graficzne wydzielenie segmentów stanowi pomocne odzwierciedlenie sytuacji wyjściowej dla badanego obszaru rynku. Każdy kwadrat pola diagnostycznego zostanie zweryfikowany pod kątem częstotliwości występowania narzędzi kluczowych dla zarządzania kryzysowego, takich jak: obecność sztabu kryzysowego, dokumentacji, np. wzorcowe oświadczenia, procedury czy w końcu manualu kryzysowego. Ważnym elementem podczas profilowania będzie kwestia posiadanego doświadczenia kryzysowego przez grupy docelowe. Zostanie ono oszacowane na podstawie deklaracji menedżerów dotyczących tego, czy firma przeszła w ostatnim czasie kryzys oraz przez uwzględnienie stopni podatności kryzysowej (tabela 1.). Kluczowe w tym przypadku jest kierowanie się jedną, przyjętą za standard, definicją sytuacji kryzysowej w organizacji.

Pole diagnostyczne będą mogły wykorzystywać również agencje public relations podczas pracy z indywidualnym klientem. Zastosowanie wyodrębnionych wcześniej wskaźników pozwoli odpowiednio zaklasyfikować firmę w obręb oddziaływania jednego z dostępnych pól (punkt przecięcia się osi „y” z osią „x”). Na-

leży jednak pamiętać, że wykorzystanie pola do potrzeb firmy będzie możliwe po kalibracji narzędzia w toku badań eksperckich. Konieczne jest także przeprowadzenie kilku edycji badań ilościowych, które zweryfikują protokół metodologiczny opisany w artykule.

Kierunek do dalszych analiz

Mając wyliczone wartości OCM i SCM, możliwe staje się przeprowadzenie charakterystyki czterech wyodrębnionych segmentów pod kątem interesujących czynników różnicujących w poszczególnych zbiorowościach. Na początku warto skupić się na zagadnieniu opresyjności branży przez sprawdzenie, czy wraz z podatnością na ryzyko wystąpienia kryzysu zmienia się w istotny sposób przynależność do poszczególnych segmentów. Przez branżę opresyjną należy rozumieć taką, w której podmioty ją tworzące są w szczególny sposób narażone na wizerunkowe sytuacje kryzysowe, a przy tym zwiększa się ich podatność na kryzys i częstotliwość jego występowania. Ważną rolę w tym względzie odgrywa dobór operatu badawczego, który musi być wyczerpywalny i dostępny pod kątem realizacji badania. W podobnym nurcie można dzielić badany rynek na mniejsze sektory, np. prywatny a państwowy, MŚP a korporacje, firmy polskie a zagraniczne.

Mając na uwadze klasyfikację ze względu na PKD, można wyróżnić wiele branż, które spełniają warunki opisane w definicji branży opresyjnej. Są to takie branże, jak: spożywcza, wydobywcza, budowlana, transportowa, motoryzacyjna, developerska, paliwowa, energetyczna, chemiczna, farmakologiczna, kolejowa, telekomunikacyjna, finansowa, ubezpieczeniowa, FMCG, a także infrastruktura drogowa. Branże opresyjne charakteryzuje podatność na wizerunkowe sytuacje kryzysowe, łatwość w ich absorbowaniu, podatność na kolejne kryzysy. Branże opresyjne to głównie takie, które dotyczą obszarów, gdzie po drugiej stronie znajduje się szereg klientów indywidualnych, z których każdy może inaczej odbierać usługi świadczone

przez dany podmiot gospodarczy. To także takie branże, gdzie prawdopodobieństwo wystąpienia błędów, awarii czy też problemów w użytkowaniu wytworzonych dóbr zwiększa się z uwagi na skalę produkcji.

Podmioty funkcjonujące w branżach opresyjnych są zwykle znacznie częściej narażone na możliwość wystąpienia u nich sytuacji kryzysowych. Tego typu firmy powinny zdawać sobie sprawę z tego faktu oraz być przygotowane na problemy wizerunkowe. Firmy działające w branżach opresyjnych mogą swoimi działaniami same przyciągać kryzysy, dlatego przygotowanie powinno być wpisane w ich standardowe zadania zarządcze. Z tego powodu pierwsza edycja badań będzie miała na celu uchwycenie relacji charakterystycznych dla wybranych branż opresyjnych w odniesieniu do grupy referencyjnej (o mniejszej podatności kryzysowej).

Podsumowanie

Odpowiednie przygotowanie, właściwe komunikaty podczas kryzysu do ustalonych grup interesariuszy, a także działania pokryzysowe to trzy główne obszary profesjonalnego zarządzania, które dotyka dwóch wrażliwych obszarów firmy, jakimi są wizerunek i reputacja. Faktyczne przygotowanie niekiedy odbiega od stanu deklarowanego, co może powodować zwiększoną podatność firmy na obniżenie siły działania układu odpornościowego, jakim dysponuje dany podmiot. Luka pomiędzy przygotowaniem rzeczywistym a deklarowanym powinna być jak najmniejsza, przy jednoczesnym wysokim współczynniku oceny tego przygotowania. Tylko wówczas możliwe będzie uznanie firmy jako bezpiecznej lub takiej, która profesjonalnie realizuje działania ochronne w zakresie wizerunku.

Aby uzyskać skuteczność w zarządzaniu kryzysowym i antykryzysowym konieczne jest uzyskanie zgodności w stanie rzeczywistym i deklarowanym przez menedżerów zajmujących się profilaktyką i reagowaniem.

Jeśli między tymi dwoma stanami występuje duża rozbieżność, tym gorzej z punktu widzenia firmy, bowiem zagrożenie jest tym większe, im większa ignorancja lub niewiedza osób odpowiadających za budowanie wizerunku i reputację.

Przedstawiony model pola diagnostycznego może być z powodzeniem stosowany w audycie organizacji lub firmy w kontekście zarządzania

kryzysowego. Wskazuje bowiem obszary krytyczne, czyli takie, które wymagają naprawy, co może doprowadzić do wychwycenia symptomów potencjalnych sytuacji kryzysowych lub też, gdy ewentualny kryzys nadejdzie, do minimalizowania jego skutków. Dodatkowo wykorzystanie tego narzędzia przyczyni się do pogłębienia zasobów wiedzy w kontekście szeroko rozumianego *crisis management*.

Bibliografia

- Friedman M., *Everyday crisis management: how to think like an emergency physician*, Naperville 2002.
- Gackowski T., Łączyński M., *Metody badania wizerunku w mediach*, Warszawa 2009.
- Grunig J.E., *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne: czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations?* [w:] *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, red. J. Olędzki, Warszawa 2011.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.
- Khattab U., Fonn S.B., Ali S., *Strategic communication management of corporate crises: case analysis*, „e-Journal of Social & Behavioural Research in Business” Vol. 8 (2017), nr 1.
- Łaszyn A., *Komunikacja kryzysowa* [w:] *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Wyd. 2, red. B. Janiszewska, , Warszawa 2011.
- Łaszyn A., *Media i Ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzami*, Warszawa 2017.
- Pluta E., *Public relations – moda czy konieczność. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001.
- Ruff P., Azziz K., *Managing communications in a crisis*, Burlington 2003.
- Tworzydło D., *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017.