

Wstęp

*Nie poznamy prawdy,
nie znając przyczyny*

ARYSTOTELES

Zarządzanie public relations (PR) w sytuacjach kryzysowych organizacji jest tematem coraz silniej obecnym w życiu społeczno-gospodarczym. Organizacje, które dotyka kryzys, muszą stawić mu czoła, a otoczenie pełni funkcję obserwatora. Dla jasności analizy tego obszaru należy na wstępie zdefiniować stosowane w nim pojęcia.

Zarządzanie często określane jest jako rządzenie, kierowanie czy administrowanie jednostką organizacyjną, a prawo do zarządzania wynika z nadanych uprawnień i ponoszonej odpowiedzialności¹. Spośród wielu definicji zarządzania wybrano dwie, które przyjęto w monografii. Każda z nich wskazuje na elementy zarządzania istotne w działaniach podczas sytuacji kryzysowej. Pierwsza to definicja zaproponowana przez Ricky'ego W. Griffina, gdzie „Zarządzanie jest zestawem działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Szczególne znaczenie w takim podejściu przypisuje się poszczególnym czynnościom składającym się na wyodrębnione złożone działania (procesy), jak również sprawnej i skutecznej realizacji wytyczonych

¹ E. Michalski, (2014). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 13.

celów organizacji”². Druga definicja, Fremonta E. Kasta i Jamesa E. Rosenzweiga, definiuje zarządzanie jako proces „koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania”³. W kontekście *zarządzania* używane również jest sformułowanie *strategia* rozumiane jako trudna sztuka podejmowania decyzji⁴.

Organizacja, na gruncie nauk o zarządzaniu, definiowana jest jako „dwie lub więcej osób współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów”⁵. Aby osiągnąć cel lub zbiór celów, organizacja potrzebuje planu działania oraz pozyskiwania i przydzielania niezbędnych zasobów. Organizacja posiada strukturę, która zazwyczaj zmienia się w trakcie jej życia. Dysponuje także zespołem zasad (regułami i regulacjami) określającymi prawa i obowiązki członków organizacji⁶. Analiza działań organizacji w kontekście zarządzania sytuacjami kryzysowymi dotyczyć będzie tak zwanych *organizacji formalnych*⁷, czyli podmiotów dostarczających towary lub świadczących usługi oraz umożliwiających swoim członkom możliwości rozwoju, jak również obejmie *organizacje nieformalne*, czyli o luźnej strukturze organizacyjnej, ale posiadającej określony cel lub zamiar⁸. Wobec tego pojęcie *organizacji* jako nadrzędne wobec *przedsiębiorstwa* obejmie zarówno organizacje działające dla zysku, jak i te, których nadrzędne cele są inne niż osiąganie zysku⁹. W gronie tak rozumianych organizacji znajdują się więc zarówno przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe, instytucje publiczne różnego typu, jak również organizacje pozarządowe, religijne czy agendy rządowe.

Na gruncie nauk o zarządzaniu – mówiąc o podmiotach znajdujących się poza organizacją, ale mających związek z organizacją i wpływ na

² R.W. Griffin, (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 98.

³ B. Kaczmarek, C. Sikorski, (1999). *Podstawy zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Absolwent, s. 37.

⁴ Strategor, (1995). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 17.

⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, (1998). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, s. 20.

⁶ E. Michalski, (2014). *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, *op. cit.*, s. 21–22.

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, (1998). *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 21.

⁸ *Ibid.*, s. 20.

⁹ E. Michalski, (2014). *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, *op. cit.*, s. 21–22.

jej funkcjonowanie – używa się określenia *środowisko zewnętrzne* (otoczenie)¹⁰, w obrębie którego wyróżnia się: (1) elementy o pośrednim oddziaływaniu (zmienne ekonomiczne, zmienne polityczne, zmienne techniczne i zmienne społeczne) oraz (2) elementy o oddziaływaniu bezpośrednim (pracownicy, akcjonariusze i rada nadzorcza, klienci, konkurenci, dostawcy, władze państwowe, grupy szczególnych interesów, media, związki zawodowe, instytucje finansowe oraz konkurenci). Te ostatnie – podmioty o bezpośrednim oddziaływaniu na organizację – określane są jako *otoczenie organizacji*, w obrębie którego wyróżnione zostaną *grupy otoczenia*. Stąd *otoczenie* rozumiane jest jako grupa lub grupy ludzi zainteresowanych problemem, organizacją lub ideą¹¹.

W monografii wielokrotnie używane jest pojęcie *produktu*, który za Eugeniuszem Michalskim zdefiniowany został jako (1) dobra materialne, (2) usługi i (3) idee¹². Oznacza to, że produkt może być reprezentowany przez „rzecz posiadającą wartość użytkową i wymienną”¹³, zastosowanie ludzkiej wiedzy i umiejętności w celu zaspokojenia potrzeb oraz pomysł lub sugestię rozwiązania problemu bądź realizacji celu.

Istotny wpływ na działania związane zarówno z każdym z etapów, jak i procesami zarządczymi sytuacji kryzysowej, mają media. W zależności od kontekstu omawianej tematyki stosowane będą różne opisy mediów ze względu na: (1) przestrzeń publikacji treści, (2) nadawcę treści oraz (3) możliwość kontroli treści przez nadawcę.

Rozróżniając obszar dystrybucji treści ze względu na przestrzeń publikacji informacji, w monografii będą używane sformułowania *media online* oraz *media offline*. Pierwsze pojęcie oznaczać będzie, iż miejscem publikacji jest internet, natomiast drugie używane będzie w sytuacji publikowania i odbierania treści poza internetem. W tym kontekście używane będą także sformułowania *media tradycyjne* i *media nowe*¹⁴, gdzie *media tradycyjne* będą równoważne z *mediami offline*, zaś *media nowe* z *mediami online*.

¹⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr, (1998). *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 79.

¹¹ F.P. Seitel, (2003). *Public relations w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA, s. 12–13.

¹² E. Michalski, (2012). *Marketing. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 23.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Szeroki opis nowych mediów [w:] J. van Dijk, (2010). *Spoleczne aspekty nowych mediów. Analiza społeczeństwa sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 20–33.

Istotnym w opisach i analizie sytuacji kryzysowych będzie również rozróżnienie mediów ze względu na nadawcę treści. Dlatego też używane będzie sformułowanie *media instytucjonalne* oraz *media własne*. *Media instytucjonalne* rozumiane będą jako zarejestrowani nadawcy medialni (zarówno w formie *online*, jak i *offline*), natomiast *media własne* rozumiane będą jako instrumenty komunikowania się (*online* i *offline*) wykorzystywane przez organizację.

Używane również będzie pojęcie *media społecznościowe*¹⁵ (*social media*) jako aktywności, praktyki i zachowania społeczności, które w obszarze *online* wzajemnie wymieniają się informacjami, wiedzą i opiniami¹⁶.

Wreszcie trzecia perspektywa rozróżnienia mediów – ze względu na możliwość kontroli treści przez nadawcę, gdzie kontrola rozumiana będzie jako wpływ organizacji na publikację określonych treści, a tym samym „zależność” lub niezależność od podmiotów trzecich w tej kwestii. Perspektywa ta odnosić się będzie do typologii zaproponowanej przez Forrester Research, Inc., gdzie w obszarze mediów *online* wyróżnione zostały trzy typy¹⁷, a mianowicie: *media własne* (*owned media*), *media płatne* (*paid media*) oraz *media pozyskane* (*earned media*). W myśl tej typologii podstawową cechą różnicującą poszczególne typy mediów jest to, że *media własne* umożliwiają organizacji nieograniczoną pod względem czasu, rozmiaru oraz treści dystrybucję przekazów i znajdują się pod kontrolą organizacji. *Media płatne* także umożliwiają dystrybucję treści w myśl zamierzeń organizacji, ale nie znajdują się pod jej kontrolą. Ostatni typ mediów – *media pozyskane* – będzie umożliwiał dystrybucję treści dotyczącą organizacji, nie będzie od niej zależny, zaś udostępniane przekazy związane będą z aktywnością użytkowników *online* (otoczenia organizacji).

Opisane zostaną także istotne pojęcia przedstawianej pracy – *public relations* (PR), *sytuacja kryzysowa* oraz *kryzys*.

Public relations rozumiane jest jako funkcja zarządzania organizacją polegająca na tworzeniu i umacnianiu relacji w oparciu o dialog pomiędzy nią a otoczeniem. Tak rozumiane PR odpowiedzialne jest za spójny przekaz

¹⁵ Szerzej o mediach społecznościowych [w:] M. Kaczmarek-Śliwińska, (2013). *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, s. 27–33.

¹⁶ L. Safko, D.K. Brake, (2009). *The Social media bible: tactics, tools, and strategies for business success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, s. 6.

¹⁷ S. Corcoran, *Defining Earned, Owned And Paid Media*, 16.12.2009, http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html, dostęp: 01.10.2013.

i interakcję z otoczeniem, które w efekcie tworzą wizerunek organizacji, a długofalowo – reputację, oraz budują lojalność i wiarygodność, przez co realne jest osiągnięcie założonych celów.

Sytuacja kryzysowa definiowana jest jako okres, w którym wskutek zaistniałego zdarzenia lub zdarzeń narażona zostaje skuteczna realizacja misji i założonych celów organizacji, marki osoby publicznej, zaś *kryzys* jest punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej.

Kryzys jest nieodłączną częścią życia organizacji. Spodziewamy się go, analizujemy działania organizacji i uwarunkowania otoczenia, ale często nie wiemy, kiedy nas spotka. Nieznane są też inne elementy składające się na sytuacje kryzysowe. Nie wiadomo, czy otoczenie będzie sprzyjać? Czy organizacja będzie przygotowana na negatywne zdarzenia? Jaki będzie skutek podejmowanych działań?

Do tych wątpliwości dołączają specyficzne warunki funkcjonowania współczesnych organizacji. Pierwszy z nich to konkurencyjny rynek, który czasami wymusza balansowanie na granicy ryzyka opłacalności, drugi to dynamicznie zmieniająca się za sprawą informatyzacji i nowoczesnych technologii przestrzeń mediów, dopuszczająca między innymi możliwość szybkiej, natychmiastowej komunikacji, łączenia się jednostek w społeczności i reagowania w formie zorganizowanej. To również możliwość kontrolowanej dystrybucji treści w postaci oryginalnej, ale także braku kontroli nad przetworzoną na memy¹⁸, komentarze i posty. To czas, kiedy dotychczasowi odbiorcy treści mają możliwość stawać się jej kreatorami¹⁹.

Peter F. Drucker, jeden z klasyków zarządzania, już w roku 1980 pisał: „Bo jedno jest pewne: menedżerom przyjdzie pracować i zdobywać się na osiągnięcia w czasach burzliwych. A w czasach burzliwych główne zadanie zarządu polega na tym, aby zapewnić instytucji zdolność przetrwania, zapewnić jej strukturalną siłę i zdrowie, zdolność do znoszenia ciosów, zdolność adaptacji wobec nagłych zmian i wykorzystania nowych możliwości”²⁰.

¹⁸ Memy internetowe powstają z przetworzenia informacji oryginalnej w dowolnej postaci (tekst, muzyka, obraz). Często przyjmują formę humorystyczną lub ironiczną. Szerzej: M. Kaczmarek-Śliwińska, (2013). *Public relations w przestrzeni...*, *op. cit.*, s. 101–104.

¹⁹ Por. *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, D. Batorski (red.), Warszawa: Mazowiecka Jednostka Wdrażania Projektów Unijnych, s. 50–51.

²⁰ E. Kulińska, A. Dornfeld, (2009). *Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja – modelowanie – zastosowanie*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, s. 5.

I dalej: „W czasach burzliwych nie mogą [menedżerowie] zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu”²¹.

Celem pracy jest: (1) analiza działań public relations w sytuacjach kryzysowych organizacji, (2) wskazanie elementów, którymi organizacja powinna zarządzać i na które ma wpływ oraz (3) określenie zasad, rekomendacji i wskazówek dotyczących komunikowania się organizacji z otoczeniem podczas kryzysowych momentów jej działalności.

W pracy została podjęta próba weryfikacji hipotezy głównej: *Organizacja powinna mieć świadomość sytuacji kryzysowych i podejmować działania, które będą minimalizować ryzyko wystąpienia kryzysu oraz minimalizować negatywne skutki jego zajścia.*

W nawiązaniu do hipotezy głównej weryfikacji poddano następujące hipotezy szczegółowe:

1. Organizacja powinna nauczyć się rozpoznawania symptomów kryzysów, które mogą naruszyć jej stabilność lub wręcz zagrozić dalszemu funkcjonowaniu.
2. Umiejętność zarządzania informacjami i komunikowaniem się organizacji z otoczeniem powinna być wsparta działaniami public relations.
3. Zarządzanie informacją jest ważnym elementem budowania wiedzy organizacji, która sprzyja tworzeniu strategii rynkowych.

Strategie rynkowe służą do tworzenia zaufania i reputacji, kultury organizacyjnej i odpowiedzialności społecznej oraz strategii mocy nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych z otoczeniem rynkowym i public relations – wpływających na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej²².

Realizacja celów pracy i weryfikacja przyjętych hipotez wymagała zastosowania zróżnicowanych metod badawczych. W procesie badawczym oparto się głównie na analizie krytycznej literatury (*critical analysis of literature*), analizie porównawczej (*comparative analysis*) i studiach przypadków (*case studies*). Nakreślono również metodologię badań nad zarządzaniem sytuacją kryzysową organizacji.

Nie każda trudna sytuacja jest kryzysem – powinno się bacznie przyglądać rozwojowi wydarzeń. Często pojawia się pytanie: Co tak naprawdę

²¹ *Ibid.*, s. 6.

²² Z. Malara, J. Rzęchowski, (2011). *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 143–146.

powoduje, że niekiedy banalna z pozoru sytuacja staje się małą kulką śniegową uruchamiającą wielką lawinę, czasami usuwającą organizację ze środowiska? „Coś” spowodowało, że zaistniały warunki, aby kryzys eskalował. Ktoś z kolei nie wiedział, jak reagować w sytuacji zagrożenia.

Czasami dzieje się inaczej – groźnie wyglądające zarzewie przygasa samistnie. Sytuacja mija, nic się nie dzieje, a organizacja ma szansę dalej działać. Jakie czynniki spowodowały, że w tym konkretnym momencie i warunkach sytuacja kryzysowa nie rozprzestrzeniła się?

Warto obserwować organizację i otoczenie. Warto analizować sytuację i tworzyć scenariusze, w których opowiemy: „co byłoby, gdyby...”, „co zrobilibyśmy, gdyby...”. Działania prewencyjne potrafią bowiem uodpornić organizację również na potencjalne kryzysy.

Przygotowując się do zarządzania sytuacją kryzysową, między innymi należy poznać funkcjonowanie mediów, a nie jest to proste, ponieważ z jednej strony media ewoluują, z drugiej zaś odbiorcy mediów nabywają coraz to nowych zdolności percepcyjnych pozwalających pozyskiwać informacje z różnych źródeł. Nowoczesne media zmieniają zasady postępowania w sytuacji kryzysowej. Kiedy w Polsce na początku lat 90. XX wieku rozpoczynano szkolenia na temat wizerunku organizacji i zarządzania kryzysami, często pojawiały się „złote zasady komunikacji kryzysowej”. Między innymi mówiono w nich o czasie podejmowania decyzji przez organizację (*a window of opportunity*). Niektórzy określali go na 45. minutę od wybuchu kryzysu, inni wskazywali okres 3–4 godzin od zauważenia kryzysu. Obecnie jak mantrę powtarza się: „natychmiast, jak najszybciej, bo *social media*...”.

Odbiorca nie jest nastawiony jedynie na przyjęcie komunikatu. Część otoczenia obserwuje organizację będącą w kryzysie, poszukuje informacji na temat kryzysu, ale także poddaje pod osąd sposób zarządzania sytuacją kryzysową. Czy organizacja przyjmuje postawę otwartą, nastawioną na komunikowanie się i dialog, czy wręcz przeciwnie – ucieka od informowania? Czy ma odwagę przyznać się do przeżywania trudnych momentów życia organizacji i przekazać rzetelne komunikaty lub pozostawać na stanowisku, że nic się stało? Wreszcie, czy w kryzysie organizacja troszczy się i zabezpiecza jedynie własne interesy, czy też uwzględnia w działaniach grupy otoczenia w jakikolwiek sposób zaangażowane w kryzys lub/i odczuwające jego skutki? Odbiorca nie chce tylko „wiedzieć”, on chce również uczestniczyć w komunikowaniu się. Dlatego tak istotne jest zrozumienie, że komunikowanie się oznacza dialog – uczciwy, rzetelny, wiarygodny, szanujący partnera i konsekwentny.

Warto również zauważyć, że mówiąc o sytuacji kryzysowej, mamy na myśli różne zdarzenia. To na przykład plotka, która narusza wizerunek organizacji; może to być wadliwy produkt, który pojawił się na rynku; czasami pod pojęciem sytuacji kryzysowej mamy na myśli skażenie środowiska, a innym razem katastrofę lotniczą. Tak różne, odmienne i odległe zdarzenia, ale wiele z nich może stać się udziałem organizacji.

Peter F. Drucker pisząc w *Spółczeństwie pokapitalistycznym* o nowoczesnej organizacji przyrównał ją do orkiestry symfonicznej. Napisał, że „Każdy z 250 muzyków w orkiestrze jest specjalistą, w dodatku specjalistą wysokiej klasy. Ale sama tuba nie stworzy muzyki; muzykę stworzy orkiestra. Orkiestra zagra jedynie dlatego, że każdy z 250 muzyków ma ten sam zapis nutowy. Wszyscy muzycy podporządkowują swą specjalizację wspólnemu zadaniu. I wszyscy grają w danym momencie ten sam fragment utworu muzycznego”²³. Słowa te są szczególnie adekwatne w odniesieniu do sytuacji kryzysowej organizacji. To właśnie w tym szczególnym momencie, poza kwestiami typowo zarządczymi związanymi ze sferą wcześniej przygotowanych dokumentacji, symulacji i wariantów rozwiązań, kapitałem organizacji są jej członkowie. Jeżeli potrafią działać odpowiedzialnie, jest szansa na opamiętanie zagrożeń, przetrwanie sytuacji kryzysowej z mniejszymi stratami, a nawet wzmocnienie wizerunku organizacji. Brak odpowiedzialności, brak poczucia grania w jednej orkiestrze mogą zaważyć na efektach działań podejmowanych w sytuacji kryzysowej. Pojawia się świadomość, że członkowie organizacji powinni być jej ambasadorami. Co zrobić, aby tak się stało? Jak wypracować taką sytuację?

Każda sytuacja kryzysowa jest inna, dlatego też każda powinna być traktowana indywidualnie. Nie ma gotowych „recept”, ale przez analizę sytuacji kryzysowych, symulacje oraz doświadczenia wynikające z przeżytych kryzysów, można nabyć umiejętności pozwalających skutecznie identyfikować symptomy kryzysu oraz podejmować efektywne działania zarządcze podczas sytuacji kryzysowej.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów zilustrowanych opisami i analizą przypadków sytuacji kryzysowych, które wystąpiły w organizacjach różnego typu.

Pierwszy z rozdziałów – *Public relations jako sfera działań zarządczych organizacji* – obejmuje przedmiot działań, które w pracy rozpatrywane będą

²³ P. Drucker, (1999). *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 51.

w myśl definicji opracowanej przez Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera i Glena M. Brooma: „Public relations jest funkcją zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemne korzystne relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, od którego zależy jej sukces lub niepowodzenie”²⁴. Rozdział ten podejmuje także tematykę wizerunku i reputacji organizacji oraz systematyzuje podstawowe pojęcia obszaru zarządzania kryzysowego, a mianowicie: problem, kryzys, sytuacja kryzysowa czy zarządzanie sytuacją kryzysową (ZSK).

Drugi rozdział – *Specyfika sytuacji kryzysowych* – wprowadza Czytelnika w zagadnienia związane z opinią publiczną i otoczeniem organizacji. Kwestie te są istotne w zarządzaniu sytuacją kryzysową – każda organizacja działa w określonym otoczeniu, a to otoczenie posiada i wyraża swoją opinię. W rozdziale tym omówione zostały także cechy, typy i fazy sytuacji kryzysowej w ujęciach różnych autorów.

Rozdział trzeci – *Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi organizacji* – omawia działania, które powinno się i warto podjąć w jej obliczu. Rozdział rozpoczyna się tematyką dotyczącą planowania działań zarządczych w sytuacji kryzysowej, omawia kolejne kroki tworzenia manuala – księgi zarządzania kryzysowego oraz porusza kwestie działania sztabu kryzysowego. W rozdziale tym zawarto także przegląd strategii zarządzania w sytuacji kryzysowej oraz omówiono działania, które należy wykonać „po kryzysie”. Gdy organizacja powraca do swojego działania, czasami zapomina o tym, aby dokonać analizy i oceny działań podejmowanych w ZSK. Warto to zrobić, ponieważ retrospekcja działań organizacji może dać wiedzę przydatną w przyszłości. Eurypides powiedział, że „Sukces jest wynikiem właściwej decyzji”, ale jak podejmować te właściwe, gdy nie podejmiemy trudu oceny dotychczasowych działań?

W czwartym rozdziale – *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem podczas sytuacji kryzysowych* – przedstawione zostały zasady informowania oraz dialogu w sytuacji kryzysowej. Omówiono zalecenia, ale też błędy, które czasami występują w działaniach organizacji. Styl komunikowania się organizacji często wynika z jej specyfiki czy odrębności, dlatego przedstawione „zasady” nie są receptą, ale wskazówkami, które warto dopasować do stylu i warunków funkcjonowania organizacji. W rozdziale czwartym omówiono także relacje organizacji z mediami – *media relations* – cofając się o kilkanaście lat, gdy specjaliści public relations dysponowali jedynie mediami, które

²⁴ S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, (2000). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., s. 6.

dziś określa się jako *media tradycyjne* (prasa, radio, telewizja w wersji *offline*) oraz pokazując *media relations* w dzisiejszej perspektywie, gdy media *online* i *offline* ulegają konwergencji²⁵, wzajemnie przenikając się, wymieniając treściami, wzmacniając przekazy i wchodząc z różnorodnymi interakcjami. Omówione zostały również formy i zasady współpracy z dziennikarzami.

Ostatni z rozdziałów, piąty – *Rola badań w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi* – prezentuje przegląd typologii badań oraz metod diagnostycznych, które mogą być przydatne w zarządzaniu sytuacją kryzysową. Istotna jest świadomość organizacji, że poza działaniem warto także badać efekty, które zostały osiągnięte, aby ewentualnie korygować podejmowane działania, co umożliwi wyższą skuteczność zarządzania kryzysowego oraz realizację założonych celów. Omówiono także kwestię monitoringu mediów, który może w znaczący sposób wspomagać pracę osób odpowiedzialnych za komunikowanie się w sytuacji kryzysowej.

W poszczególnych rozdziałach monografii przedstawione zostały przypadki sytuacji kryzysowych, które były udziałem organizacji różnego typu. Przyjęto metodę badawczą polegającą na analizie poszczególnych przypadków uwzględniających zmienne środowiska każdej z organizacji. Celem rozważań w odniesieniu do realnych sytuacji kryzysowych było wskazanie czynników skuteczności bądź też nieskuteczności działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych. Całość dyskursu analizowanych przypadków sytuacji kryzysowych przeprowadzono w oparciu o dostępne materiały medialne oraz treści zawarte w obrębie mediów własnych omawianych organizacji. Analizie poddano także ustalenia i badania dotyczące sytuacji kryzysowych innych badaczy tego obszaru.

Oddając tę książkę Czytelnikom, chciałabym podziękować za liczne rozmowy, czasem spory i zażarte dyskusje dotyczące specyfiki zarządzania kryzysowego, a toczone głównie w internecie lub podczas konferencji naukowych i spotkań branżowych. Tak jak nie ma dwóch identycznych kryzysów, tak też nie istnieje jedno idealne rozwiązanie sytuacji kryzysowej. Rozwiązań może być wiele, a prezentowane w tej monografii są jednymi z nich. Patrząc na sytuacje kryzysowe z perspektywy wpływającego czasu warto mieć na względzie, że „dziś” wiemy dużo więcej niż ci, którzy zmagali się z zarządzaniem sytuacją kryzysową „wczoraj”. Dziękuję za wszystkie rozmowy, ponieważ z każdej pozostawała określona refleksja.

²⁵ H. Jenkins, (2007). *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Serdecznie dziękuję Recenzentom – prof. dr. hab. Eugeniuszowi Michalskiemu oraz dr. hab. Waldemarowi Rydzakowi – za cenne uwagi, poświęcony wakacyjny czas, wsparcie i życzliwą pomoc.

Dziękuję moim Studentom i Znajomym, którzy wiedząc o pracy nad książką, dostarczali mi kolejnych przykładów sytuacji kryzysowych. Dziękuję dr. Krzysztofowi Flasińskiemu za dziesiątki „kryzysowych” źródeł, Piotrowi VaGli Wąglowskiemu za konsultacje prawne oraz Zbigniewowi Lazarowi i Sebastianowi Sahajdakowi za pierwszą krytykę napisanych treści.

Dziękuję firmom monitoringu mediów – PRESS-SERVICE Monitoring Mediów oraz Instytutowi Monitoringu Mediów – za udostępnienie danych z monitoringu mediów, które wzbogaciły analizy przykładów zawartych w monografii.

Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję do dr. hab. Jacka Pyzalskiego – za godziny dyskusji, krytyczne komentarze oraz niebagatelne uwagi, które wpłynęły na ostateczny kształt monografii.

Zainteresowanych wymianą opinii i dyskusją zapraszam do kontaktu przez www.monikakaczmarek-sliwinska.pl.