



instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 22

marketing instytucji  
naukowych i badawczych

nr 4(22)/2016

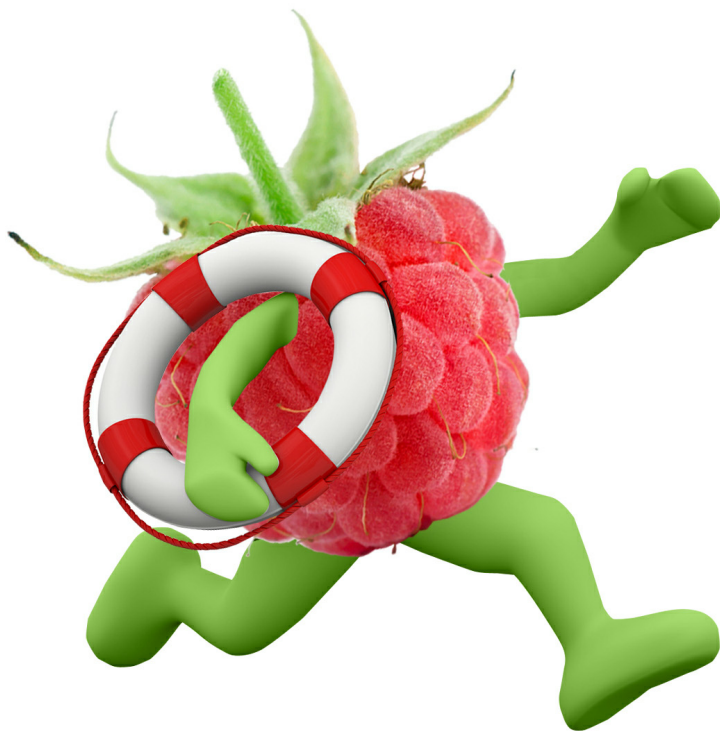


**Research  
for future**

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

grudzień 2016



**PROCEDURY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA  
W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH  
NA PODSTAWIE BADAŃ JAKOŚCIOWYCH**



Open Access

# PROCEDURY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH NA PODSTAWIE BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

CRISIS MANAGEMENT PROCEDURES AND TOOLS BASED ON QUALITATIVE RESEARCH

**dr hab. Dariusz Tworzydło**

Uniwersytet Warszawski, Polska

Katedra Komunikacji Społecznej i Public Relations

dariusz@tworzydlo.pl

DOI: 10.14611/minib.22.12.2016.04



## Streszczenie

W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną wybrane procedury, ale także narzędzia, jakie stosuje się w sytuacjach kryzysowych. Prezentacja zostanie dokonana w oparciu o wyniki badań jakościowych, ale także analizę zapisów zawartych w wybranych pozycjach literaturowych, w których temat przygotowania do kryzysu, a także zarządzania nim jest poruszany. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na to, iż możliwe jest ograniczone ale przy tym skuteczne zarządzanie kryzysem, gdy nadejdzie, ale zdecydowanie lepszym podejściem jest przygotowanie organizacji na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej w sposób ułatwiający reakcję. Skuteczność jednak należy rozpatrywać w tym przypadku dwojako, po pierwsze jako niedopuszczenie do eskalacji kryzysu czy też wyjścia poza mury firmy czy biura zarządu, lub ograniczenie jego negatywnych skutków.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, public relations, kryzys, wizerunek



## Summary

Selected procedures and tools that are used in crisis situations will be presented in this article. This presentation will be based on the results of qualitative research as well as the analysis of entries in selected reference literature that discuss the issue of preparing for crises and crisis management. The article aims to show that limited but effective crisis management is possible when it arrives but a far better approach is preparing the organisation for the eventuality of a crisis situation in a manner that facilitates reaction. However, effectiveness should be examined in two aspects in this case, firstly, preventing the crisis from escalating or going beyond the walls of the company or management board office, or mitigating its possible negative effects.

**Keywords:** crisis management, public relations, crisis, image

## Wprowadzenie

Kryzys definiuje się w literaturze jako proces, który zagraża stabilności funkcjonowania organizmu rynkowego. Na kryzys składa się szereg niekorzystnych zjawisk, które mają wpływ na to, że staje się on przełomem między fazami rozwoju, punktem zwrotnym<sup>1</sup> czy problemem natury decyzyjnej.<sup>2</sup> Jest to także każda zmiana, która powoduje wzrost napięcia w strukturach podmiotu, którego dotyczy. Nie zawsze jednak przy definiowaniu kryzysu chodzi o wyraziste problemy typu utrata płynności, zachwiania lub istotne spadki sprzedaży, przerwanie transakcji biznesowych,<sup>3</sup> błędy konstrukcyjne, wady produktu, ale także o kwestie, które na pozór wydają się nie mieć znaczenia, a mają wpływ na długookresową realizację celów jakie stawia się przed firmą.

W praktyce public relations o kryzysach mówimy najczęściej w kategoriach wizerunkowych. Mają one miejsce wówczas, gdy uzyskamy twierdzącą odpowiedź na podstawowe w tym aspekcie pytanie, które brzmi: *czy ja jako zarządzający organizacją odczuwam dyskomfort w związku z upublicznieniem danej sprawy?* Pozytywna odpowiedź na tak postawione pytanie potwierdzająca, że prezentowanie marki w sferze publicznej w sposób generujący taki dyskomfort jest dość często spotykane, ma wpływ na to, że sytuację której dotyczy możemy określić mianem kryzysu.<sup>4</sup> Kryzys w bardzo ciekawy sposób określił James Lukaszewski, który stwierdził, iż jest to „nagła poprawa widzialności”.<sup>5</sup> Takie spojrzenie na problem zarządzania kryzysami pokazuje w sposób wyraźny co się dzieje w firmie w momencie gdy dojdzie do nieoczekiwanego, niekorzystnego z ekonomicznego i wizerunkowego punktu widzenia zdarzenia. Wówczas organizacja zaczyna widzieć to, co wcześniej nie było przez nią dostrzegane.

Według respondentów uczestniczących w badaniach<sup>6</sup> sytuacje kryzysowe zdarzają się w firmach oraz organizacjach często, aczkolwiek zupełnie inaczej wygląda sytuacja jeśli chodzi o przygotowanie się do nich. Kryzysy z jednej strony są — według badanych — naturalnym zjawiskiem w procesie zarządzania, z drugiej zaś unika się przygotowania do nich, co zmniejsza szanse właściwej reakcji i prowokuje wystąpienie negatywnych skutków dla samej organizacji jak i osób nią zarządzających. Mając na uwadze szereg czynników, które w mniejszym bądź większym stopniu wpływają na organizację, nie tyle należy mówić o eliminacji kryzysu, co bardziej o dostosowa-

niu organizacji do potencjalnych problemów natury wizerunkowej.<sup>7</sup> Istnieje szereg przyczyn, które mają wpływ na powstawanie sytuacji kryzysowych wśród których wyróżniamy następujące główne grupy:

- przyczyny ekonomiczne wewnętrzne, związane z poszczególnymi kategoriami bilansu lub rachunku wyników,
- problemy technologiczne związane z procesami wytwórczymi,
- przyczyny w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- czynniki personalne,
- czynniki zewnętrzne związane z otoczeniem bliższym lub dalszym danego podmiotu gospodarczego:
  - pośrednio lub bezpośrednio zależne od niego,
  - niezależne od podmiotu gospodarczego którego kryzys może dotyczyć.

analizy, warto zauważyć, że może on doprowadzić do wielu poważnych pozytywnych i negatywnych konsekwencji. Oczywiście pozytywnym skutkiem kryzysu może być przede wszystkim wzmocnienie organizacji, która przejdzie przez kryzys, nauczy się reagować i wypracuje stosowne procedury, ale częściej spotykane są skutki o wymiarze negatywnym, takie jak:

- upadłość podmiotu gospodarczego,
- utrata rynków zbytu,
- utrata ugruntowanego, budowanego przez lata dobrego wizerunku,
- utrata zaufania,
- powstawanie napięć wewnętrznych, personalnych,
- zwiększone zainteresowanie ze strony mediów i innych grup otoczenia zewnętrznego,
- wywołanie paniki i niekontrolowanego rozwoju dalszych wydarzeń,
- utrata klientów i kontrahentów,
- utrata inwestorów lub potencjalnych inwestorów,
- spadek wartości akcji na Giełdzie,
- konieczność dokonywania nieprzewidzianych i kosztownych zmian w procesach, np. produkcyjnych czy organizacji pracy,
- konsekwencje karne dla zarządu lub menedżerów reprezentujących firmę,
- odejście pracowników,



ale także upadek legitymacji publicznej osoby, koniec jej kariery osobistej, a nawet bankructwo wizerunkowe i w wielu innych wymiarach np. moralnym, zawodowym czy finansowym. Dlatego reakcja firmy czy osoby w sytuacji kryzysowej ma wpływ na szereg aspektów jej dalszego funkcjonowania.

## Założenia badawcze

Niniejszy artykuł oparto na aktualnych raportach, analizach, a także doświadczeniu autora w zakresie public relations, z uwzględnieniem *crisis management*. Artykuł jest także zbiorem analiz oraz wniosków wynikających z przeprowadzonych pod kierownictwem zespołu autora artykułu badań jakościowych, pt.: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Badania zrealizowano w drugim kwartale 2016 roku wśród osób praktycznie zajmujących się problematyką public relations ze szczególnym uwzględnieniem *crisis management*. Przygotowany na potrzeby badań scenariusz wywiadu pogłębionego dotyczył wizerunku organizacji w kontekście mogących się pojawić kryzysów. W ten sposób możliwe było poznanie szerokiego zestawu czynników mających wpływ na reagowanie w sytuacji kryzysowej, jak również sposobów odpowiedniego przygotowania się na ewentualność jej zaistnienia.

Badani eksperci z zakresu *crisis management* omawiali kwestie związane z procesami komunikacyjnymi, kluczowe źródła kryzysów wizerunkowych, a także sposoby działania sztabów kryzysowych wraz z uwzględnieniem najważniejszych elementów planu kryzysowego. Podczas rozmów eksperci kładli nacisk na fakt, że w kryzysach wizerunkowych kluczową rolę odgrywa informowanie oraz kontrola informacji. Uzasadnione jest także twierdzenie, że w przypadku sytuacji kryzysowej nie sposób mówić o dwóch identycznych kryzysach, ale możliwe jest działanie schematyczne, uwzględniające wytyczne wynikające z planowania oraz dokumentację operacyjną.

## Rozpoznanie problemu

Skuteczność reagowania w sytuacji kryzysowej jest pochodną świadomości. Wiedza, że ryzyka istnieją oraz że mogą się zmaterializować może stanowić dla zespołu menedżerskiego niezwykle cenny zasób. Może ona pomóc

w procesie przygotowywania do wystąpienia potencjalnego kryzysu lub rozwiązywania sytuacji kryzysowej, gdy ona nadejdzie. Firma może się przygotować na zmiany, ale współcześnie — głównie z uwagi na nowoczesne media — czas, który pozostaje na reakcję dramatycznie się skurczył. Kiedyś mówiono o kilku godzinach, po których trzeba było zająć stanowisko. Dziś tego czasu jest znacznie mniej i jak w przewracanych klockach domina następuje lawina kolejnych zdarzeń, z którymi organizacja musi się zmagać prawie natychmiast.<sup>8</sup> Każda kolejna godzina życia danego tematu działa na niekorzyść firmy.

Jednym z istotnych elementów zarządzania w sytuacji kryzysowej jest rozpoznanie problemu — uzyskanie możliwie szybko pełnej wiedzy na temat tego co się wydarzyło. Niestety bardzo słabym ogniwem w kontekście kryzysu okazuje się sam człowiek. To właśnie on — pracownik — miał coś sprawdzić, a nie sprawdził, wydawało mu się że coś zrobił, a nie uczynił tego, zbagatelizował przepisy i prawo, co w konsekwencji przełożyło się na szereg zdarzeń wymykających się często spod kontroli.

W początkowej fazie zarządzania kryzysem organizacja powinna ustalić na czym polega problem, co leży u jego podstaw, kiedy kryzys się rozpoczął, jakie są jego przyczyny i w końcu, czego on dotyczy.<sup>9</sup> W dalszym toku postępowania konieczne będzie uzyskanie odpowiedzi na szereg innych pytań, m. in. dotyczących tego kto jest lub będzie grupą docelową działań komunikacyjnych, jakie komunikaty będą przekazywane, za pomocą jakich narzędzi.

## Lepiej zapobiegać niż leczyć

Wyraźną tendencją występującą w świadomych współczesnych organizacjach jest zwiększanie roli zarządzania problemowego (*issues management*) i w całości koncepcji zarządzania kryzysowego. Próba zapobieżenia sytuacjom trudnych z punktu widzenia wizerunku następować powinna nie na etapie gdy one zaistnieją, ale zdecydowanie wcześniej.<sup>10</sup> W ten sposób możliwe będzie lepsze przygotowanie i zabezpieczenie na wypadek zaistnienia problemów wizerunkowych.

Sytuacje kryzysowe w kontekście wizerunkowym zestawia się czasami z przypadkami medycznymi. Postępowanie w myśl zasady, która mówi, że lepiej jest zapobiegać niż leczyć sprawdza się w jednym jak i drugim przy-



padku. Ale — jak wskazują badani, których zaproszono do wywiadów — zarówno w jednym jak i drugim przypadku niestety często lekceważone są pierwsze symptomy choroby. To właśnie dlatego potem lekarze mają dużo pracy, a specjaliści zajmujący się problematyką kryzysów muszą reagować. Nawet w 90% przypadków sytuacji kryzysowych zbyt późno przystąpiono do działania. Tym samym fakt, że ograniczone zostały możliwości szybkiej reakcji, miał wpływ na skutki kryzysu, ich zasięg i siłę oddziaływania na firmę oraz jej otoczenie.<sup>11</sup>

Nie ma reguły mówiącej, która branża jest najbardziej narażona na problemy związane z kryzysami. Da się jednak doszukać ogólnych prawidłowości i wskazać, iż im większa firma, a także im bardziej „ryzykowne” usługi świadczy, np. medyczne, wydobywcze (gaz, ropa, węgiel) oraz takie gdzie istnieje duże zagrożenie wystąpienia problemów czy wypadków, tym większa świadomość zarządów i właścicieli, a także podejście które wręcz nakazuje być przygotowanym na każdą ewentualność. Współcześnie bardzo dużo kryzysów powstaje w nowych mediach.<sup>12</sup> Wynika to z faktu, iż każdy może być dziennikarzem, każdy może założyć i prowadzić bloga, a co za tym idzie opisywać wszystko to czego doświadcza. Na kryzys wizerunkowy znacznie bardziej narażone są zatem marki, które szeroko komunikują się z odbiorcami, np. marki konsumpcyjne.<sup>13</sup> Świadomość tego faktu, połączona z przygotowaniem może dać nie tyle zabezpieczenie, ale przede wszystkim ułatwić działania reakcyjne.

## Kryzys wywołany wewnątrznie

Oprócz sytuacji kryzysowych, które prowokowane są przez czynniki zewnętrzne, pojawiają się także kryzysy o silnym podłożu wewnętrznym. Bywa, że pracownicy świadomie bądź nieświadomie, celowo lub przez pomyłkę albo ignorancję procedur wywołują sytuacje, które następnie przekładają się na kryzysy. Lekceważenie procedur, ignorowanie zaleceń, lub po prostu czasem brak wiedzy i umiejętności powoduje, że firma narażona jest na poważne konsekwencje wizerunkowe czy ekonomiczne. Skutki takich kryzysów mogą wychodzić poza mury organizacji i wywołać problemy w które zostanie włączone całe otoczenie, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne.

Tam gdzie mamy do czynienia z maszynami oraz człowiekiem istnieją ryzyka związane z nieuwagą, brakiem dbałości o przestrzeganie procedur, które następnie prowadzą np. do wypadków. I często na początku trudno ustalić, co naprawdę przydarzyło się i jakie będzie to miało konsekwencje, a przede wszystkim — kto zawinił, czy był to błąd ludzki, czy to zmęczenie materiału. A kryzys trwa, lawina komentarzy i ocen ekspertów lub pseudo-ekspertów się toczy. Właśnie dlatego przygotowanie szczególnie do takich kryzysów może wspomóc proces ratowania podmiotu, gdy już problem zostanie wywołany.

## Prezentowanie danych i faktów

Podczas sytuacji kryzysowej ważną zasadą jest otwartość wobec mediów, a tym samym w stosunku do otoczenia.<sup>14</sup> Jednak otwartość o której mowa musi być utrzymana w ramach prawdy z jednej strony przy jednoczesnym jej ograniczeniu ramami tajemnicy handlowej i przedsiębiorstwa. Gdy pojawia się kryzys, **otwartość ograniczona** pozwala na eliminację plotek i łagodzi nastroje, przyczynia się do szybszego opanowania kryzysu, zminimalizowania strat (w tym wizerunkowych), oraz odzyskania wiarygodności.<sup>15</sup> Otwartość ograniczona zakłada, iż prezentacja faktów i informacji, pomimo tego że musi opierać się na prawdzie, powinna uwzględniać założenie ukrycia danych i tajemnic handlowych, których ujawnienie mogłoby narazić firmę na dodatkowe problemy lub straty w postaci przekazania konkurencji danych wrażliwych, know-how, informacji poufnych, które nigdy nie powinny opuścić murów przedsiębiorstwa.

Kryzys wymusza prawdę i eliminację kłamstwa. Uczestnicy badania jakościowego, którego wyniki prezentowane są w niniejszym artykule zaznaczyli, iż poszczególne rzeczy można powiedzieć w różny sposób, bez konieczności kłamania i wskazywali jednocześnie przykłady kłamstw, które wychodząc na jaw (kryzys marki Volkswagen) potęgowały problemy wizerunkowe. Wspomniana firma Volkswagen, jak podają media, dokonywała na masową skalę fałszerstw danych dotyczących emisji spalin w samochodach co przełożyło się na poważne konsekwencje wizerunkowe i finansowe jakich doświadcza od tamtej pory. Ale nie tylko brak prawdy może potęgować kryzys. Mogą na to wpłynąć także brak jednoznacznego stanowiska,

ignorowanie i brak doinformowania pracowników, a także innych podmiotów otoczenia.

W praktyce gospodarczej odnaleźć można również takie sytuacje, w których otwartość nie tyle powinna, co musi być zachowana. Najczęściej w takich momentach nie chodzi tylko o wizerunek przedsiębiorcy, ale nawet życie i zdrowie ludzi, np. klientów firmy. Taki problem powoduje, że wszystko co trzeba zrobić, to dochować szczególnej staranności, często bez względu na koszty, aby dotrzeć z informacją o zagrożeniu do jak najszerszego odbiorcy. W takich momentach wymagana jest przede wszystkim odpowiedzialność i autentyczność, zaś budowanie komunikatu opartego na prawdzie jest zdaniem badanych warunkiem *sine qua non* dla pełnego autentyzmu.<sup>16</sup>

### Wybrane narzędzia wykorzystywane w sytuacjach kryzysowych i przed ich wystąpieniem

Kryzys — gdy zaistnieje — wymaga aktywności ze strony zespołu wyznaczonego do działania w powyższym zakresie. Podobnie jest przed wystąpieniem sytuacji kryzysowych. Jednym z narzędzi przygotowywanych na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej jest tzw. **księga kryzysowa**. Zawiera ona plan działania, procedury postępowania np. w kontekście przepływu informacji, scenariusze kryzysu, zasady działania sztabu kryzysowego włącznie z przydziałem ról do poszczególnych osób, członków sztabu, zasady współpracy z mediami, a przede wszystkim dokumentację operacyjną, którą tworzą Q&A oraz wzorcowe oświadczenia, wykorzystywane w konkretnych sytuacjach kryzysowych.<sup>17</sup> W procesie przygotowywania książki kryzysowej wykorzystuje się często technikę *brainstorming session*, która to umożliwia zaangażowanie nie tylko eksperta zewnętrznego, ale przede wszystkim zespół firmy, dla której budowane są procedury. Burza mózgów pozwala na bardzo precyzyjne określenie czynników zagrażających firmie, zdefiniowanie symptomów sytuacji kryzysowych, co jest kluczowe w procesie przygotowania. Ważne jest przy tym, aby opisywana księga kryzysowa miała wymiar praktyczny; nie może być bowiem zbiorem teoretycznych reguł, które nie pasują do organizacji. Mówiąc o praktyce chodzi o dostosowanie do struktury organizacyjnej, panujących w firmie zasad, reguł, a także realnych zagrożeń.

Sytuacja kryzysowa niejednokrotnie wymusza pracę w większym zespole, tzw. **sztacie kryzysowym**. W literaturze często podkreśla się szczególną rolę sztabu kryzysowego przydzielając mu najważniejszą rolę w przygotowaniach do opanowania ewentualnego kryzysu.<sup>18</sup> Do głównych funkcji sztabu kryzysowego zalicza się przygotowanie organizacyjne oraz merytoryczne (dokumentacja operacyjna wykorzystywana w kryzysie) oraz przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez kryzys. Istnieje kilka koncepcji budowy sztabu kryzysowego (antykryzysowego):

- rozwiązania hybrydowe:
  - sztab oparty na zasobach wewnętrznych z eksperckim wsparciem z zewnątrz,
  - sztab oparty na zasobach zewnętrznych z doradczą oceną wewnętrzną.
- sztab kryzysowy oparty na zasobach wewnętrznych,
- sztab kryzysowy oparty na zasobach zewnętrznych,

Pierwsza z przytoczonych koncepcji (w ramach rozwiązań hybrydowych) zakłada, że sztab zbudowany jest w oparciu o własny zespół przy współudziale podmiotu zewnętrznego. Druga opiera się na osobach z zewnątrz, przy doradczym udziale pracowników danej instytucji. Trzecia i czwarta koncepcja zakładają powierzenie całości zadań przypisanych sztabowi kryzysowemu — w pierwszym przypadku własnemu zespołowi, w drugim np. zewnętrznym ekspertom lub agencji public relations.<sup>19</sup>

Respondenci biorący udział w badaniach wskazywali również, że w procesie przygotowania na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej ważne są szkolenia i permanentne ćwiczenie poprzez tzw. **dynamiczne symulacje potencjalnych kryzysów**. Umożliwiają one weryfikację stanu przygotowania firmy do kryzysu, dlatego przygotowuje się je w taki sposób, aby uczestnicy warsztatów mogli zmierzyć się z rozwijającym się kryzysem i jego nieprzewidywanymi zmianami. Symulacje są swoistym szkoleniem, ale nie jedyną formą doskonalenia menedżerów i organizacji np. w zakresie komunikacji z mediami.

Im lepiej i dokładniej firma będzie przygotowana, tym większe prawdopodobieństwo, że podczas kryzysu, gdy zaistnieje, będzie w stanie sobie poradzić. Według badanych, firmy powinny prowadzić rejestr spraw, któ-

re niosą jakiś ładunek ryzyka<sup>20</sup>, co pozwoli po pierwsze przygotować się, ale także ocenić możliwości wyjścia z sytuacji kryzysowej, gdy ona już zaistnieje. Badani praktycy public relations wskazywali, iż pomimo znaczenia jakie posiadają procedury ubrane w plan zarządzania w sytuacji kryzysowej ważna jest także elastyczność. Właśnie ta elastyczność i refleksja nad prawidłowością zastosowania narzędzi ma wpływ na siłę uderzenia fali kryzysu.

### **Monitoring mediów oraz stanu zmian podczas sytuacji kryzysowej**

Oprócz działań reakcyjnych, w trakcie gdy dojdzie do sytuacji kryzysowej, gdy ona trwa, a nawet jeszcze przed jej zaistnieniem, ważnym aspektem crisis management jest monitoring rozumiany w dwojaki sposób. Po pierwsze chodzi o obserwację zmian jakie zachodzą w otoczeniu w związku z wdrażanymi założeniami przyjętymi przez sztab kryzysowy (monitoring otoczenia), po drugie zaś o aktywne pozyskiwanie informacji o tym, co media piszą o firmie. Mając aktualne i szybko pozyskane informacje firma używa przewagę w postaci czasu, którego wartość ma szczególne znaczenie w trakcie kryzysu. Czas na reakcję wynika z posiadanej wiedzy, a wiedza to również prognozy i przewidywania dokonane w oparciu o sygnały płynące z otoczenia.<sup>21</sup>

Monitoring realizowany może być wewnętrznie (przez sztab kryzysowy), albo przez wyspecjalizowane agencje, które uruchamiając biura prasowe zapewniają jednocześnie pozyskiwanie informacji z mediów oraz ich analizę, rekomendując przy tym najbardziej optymalne rozwiązania. Sukcesem w kryzysie nie zawsze jest nie dopuszczenie do jego zaistnienia, czasem większe znacznie ma zminimalizowanie niekorzystnych skutków. Należy przy tym pamiętać, że za idealny kryzys należy uznać ten, o którym nigdy się nie dowiemy, bo został zduszony w zarodku, jak tłący się ogień w ognisku przy lesie, który nie przenosi się na hektary drzewostanu doprowadzając do rozprzestrzenienia się niszczycielskiego żywiołu.

## Przepisy

- <sup>1</sup> Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: PLACET, s. 363.
- <sup>2</sup> Olędzki, J., Tworzydło, D. (red.) (2009). *Leksykon public relations*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina, s. 91.
- <sup>3</sup> Szymańska, A. (2004). *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: UNI-MEX, s. 288.
- <sup>4</sup> Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.
- <sup>5</sup> Seitel, F.P. (2003). *Public relations*. Warszawa: Felberg SJA, s. 219.
- <sup>6</sup> Wnioski i analizy przygotowane na podstawie wyników badań: Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, zrealizowanych przez zespół badawczy EXACTO sp. z o.o. pod kierownictwem dr. hab. Dariusza Tworzydło. W zespole byli także dr Dominik Porczyński (współkierujący projektem), Przemysław Szuba, a także Piotr Kowalik. Badania przeprowadzone zostały metodą jakościową, techniką IDI. Respondentami byli eksperci z branży public relations. Badania przeprowadzone zostały w drugim kwartale 2016 roku.
- <sup>7</sup> Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.
- <sup>8</sup> Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.
- <sup>9</sup> Mitroff, I.I., Pearson, Ch.M. (1998). *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press, s. 22.
- <sup>10</sup> Smektała, T. (2001). *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*. Wrocław: Astrum, s. 64.
- <sup>11</sup> Na podstawie badań Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych oraz wniosków zapisanych. W: D. Tworzydło, (2016) *Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania*. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.
- <sup>12</sup> Tworzydło, D., Kuca, P. (2008). *Medialne inspiracje kryzysu*. W: D. Tworzydło, Z. Chmielewski, *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*, Rzeszów: Newslina, s. 171.
- <sup>13</sup> Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.
- <sup>14</sup> Seitel, F.P. (2003). *Public relations*. Warszawa: Felberg SJA, s. 232.
- <sup>15</sup> Fitzpatrick, K.R., Rubin, M.S. (2003). *Public relations vs. Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions*. W: *Public relations Review 1995*, cytowane w F.P. Seitel, *Public relations*, Warszawa: Felberg SJA, s. 232.
- <sup>16</sup> Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.
- <sup>17</sup> Olędzki, J., Tworzydło, D. (red.) (2009). *Leksykon public relations*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina, s. 44.
- <sup>18</sup> Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: PLACET, s. 374.
- <sup>19</sup> Macierzyński, M., Macierzyński, W. (2007). *Public relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową banków*. W: D. Tworzydło, T. Soliński, *Public relations — narzędzia przyszłości*. Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, s. 136.
- <sup>20</sup> chodzi głównie o sytuacje kryzysogenne.
- <sup>21</sup> Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newsline Magazine*, nr 2, s. 5–11.

## Bibliografia

1. Fitzpatrick, K.R., Rubin, M.S. (2003). *Public relations vs. Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions*. W: *Public relations Review 1995*, cytowane w Seitel F.P., *Public relations*, Warszawa: Felberg SJA, s. 232.
2. Macierzyński, M., Macierzyński, W., (2007). *Public relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową banków*. W: Tworzydło, D., Soliński, T., *Public relations — narzędzia przyszłości*. Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.
3. Mitroff, I.I., Pearson, Ch.M. (1998). *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press.



4. Olędzki, J., Tworzydło, D. (2009). *Leksykon public relations*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslina.
5. Raport z badań jakościowych: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, zrealizowanych przez zespół badawczy EXACTO sp. z o.o. pod kierownictwem dr. hab. Dariusza Tworzydła oraz dr. Dominika Porczyńskiego, Rzeszów 2016.
6. Seitel, F.P. (2003). *Public relations*. Warszawa: Felberg SJA.
7. Smektała, T. (2001). *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*. Wrocław: Astrum.
8. Szymańska, A. (2004). *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: UNIMEX .
9. Tworzydło, D. (2016). Sytuacje kryzysowe. Problemy i rozwiązania. *Newslina Magazine*, nr 2.
10. Tworzydło, D., Kuca, P. (2008). Medialne inspiracje kryzysu. W: Tworzydło, D., Chmielewski, Z. *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*. Rzeszów: Newslina.
11. Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: PLACET.

**dr hab. Dariusz Tworzydło, Uniwersytet Warszawski, Polska** — prezes zarządu Instytutu Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Polska, prezes zarządu EXACTO sp. z o.o. Specjalizuje się w public relations oraz badaniach marketingowych. Przez dwie kadencje był członkiem Rady Etyki Public Relations oraz Prezesem Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Public Relations. Jest autorem ponad 200 publikacji naukowych, raportów z badań, analiz oraz ekspertyz. Współtworzył wiele dokumentów strategicznych oraz planów operacyjnych w zakresie public relations. Jest doradcą zarządów firm i instytucji.



Instytut Lotnictwa  
Wydawnictwa Naukowe  
al. Krakowska 110/114  
02-256 Warszawa  
tel.: 22 846 00 11 wew. 551  
e-mail: minib@ilot.edu.pl

[www.minib.pl](http://www.minib.pl)