# KRYZYS W ORGANIZACJI – JAK GO UNIKNĄĆ, JAK SOBIE Z NIM RADZIĆ?

Monika Kaczmarek-Śliwińska: PUBLIC RELATIONS ORGANIZACJI W ZARZĄDZANIU SYTUACJAMI KRYZYSOWYMI ORGANIZACJI. SZTUKA KOMUNIKOWANIA SIĘ. Difin, Warszawa 2015. S. 266.

Autorka podejmuje tematykę strategii i taktyki działań *public relations* w sytuacjach kryzysowych, które są nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji i instytucji we współczesnym świecie. W książce opisane są zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty działań komunikacyjnych; składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu przypadków sytuacji kryzysowych, spisu rysunków, spisu fotografii, spisu tabel i indeksu osób.

W rozdziale pierwszym „Public relations jako strefa działań zarządczych organizacji" Autorka definiuje pojęcie *public relations* oraz określa jego rolę i funkcję w procesie zarządzania firmą. Wyjaśnia także pojęcia wizerunku i reputacji, które osadza w procesie zarządzania komunikacją organizacji. Ostatnia część pierwszego rozdziału przybliża problemy z zakresu zarządzania kryzysowego oraz prezentuje definicje pojęcia sytuacji kryzysowej w obszarze działań *public relations*. Autorka przytacza między innymi wypowiedzi Kathleen Fearn-Banks, która określa kryzys jako „ważne zderzenie z potencjalnie ujemnym wynikiem wstrząsającym organizacją, spółką albo branżą, jak również ich otoczeniem, produktami, usługami albo dobrym imieniem" (s. 51), oraz Wojciecha Budzyńskiego piszącego: „kryzys występuje nagle, wymaga natychmiastowej reakcji, zakłóca działalność firmy, wytwarza poczucie niepewności i stresu, zagraża reputacji firmy i jej wartościom, powoduje, że otoczenie uważnie i nieufnie obserwuje firmę, angażuje w te obserwacje media, nasilają się negatywne reakcje ze strony otoczenia i wymaga sta-

łego kontrolowania sytuacji ze strony firmy" (s. 50). Wreszcie, rozdział kończy się definicją pojęcia zarządzania sytuacją kryzysową, które – według Autorki – oznacza „działania podejmowane w zakresie prewencji kryzysu, a obejmujące przewidywanie potencjalnych sytuacji zagrażających wizerunkowi i reputacji organizacji oraz konstruowanie strategii przeciwdziałających ich wystąpieniu. Jeżeli sytuacja kryzysowa wystąpi, zarządzanie nią polega na minimalizowaniu skutków kryzysu mogącego zagrażać wizerunkowi i reputacji. Zarządzanie sytuacją kryzysową oznacza myślenie o wizerunku i reputacji w trzech wymiarach, gdzie pierwszy rozumiany jest jako prewencja, drugi oznacza działania bieżące, a trzeci przygotowuje dobry punkt wyjścia do działań organizacji po rozwiązaniu sytuacji kryzysowej" (s. 55).

W rozdziale drugim „Specyfika działań kryzysowych" przybliżone zostają pojęcia opinii publicznej oraz otoczenia biznesowego organizacji. Czytelnik poznaje także zagadnienia związane z cechami sytuacji kryzysowych, które opierają się na typologii Frasera P. Seitela. Należą do nich: zaskoczenie, niepełna informacja, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, wnikliwe obserwowanie firmy przez otoczenie, mentalność osaczonego, panika oraz intensywna dystrybucja treści przez otoczenie organizacji (s. 69). Autorka przywołuje także typy zdarzeń sytuacji kryzysowych, które określa za Samem Blackiem jako „znane nieznane" (te, które można przewidzieć, ale nie wiadomo, kiedy się wydarzą) oraz „nieznane nieznane" (wydarzenia, których nie można przewidzieć). Rozdział kończy się opisem faz sytuacji kryzysowej, które podzielone są na trzy główne koncepcje: wykorzystywany najczęściej w praktyce schemat Iana I. Mitroffa i Christine M. Pearson, schemat w ujęciu NATO przedstawiony w dokumencie Generic Crisis Management Handbook oraz wielofazowy nielinearny model ZSK Tony'ego Jaques'a (s. 88).

Kolejny rozdział, „Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi organizacji", zawiera omówienie procesu planowania działań zarządczych w sytuacjach kryzysowych. Autorka podaje praktyczne wskazówki dotyczące przygotowania księgi zarządzania kryzysowego (*manual*), identyfikacji potencjalnych sytuacji kryzysowych czy podejmowanych działań pokryzysowych. Ta część pracy określa także cechy i rolę sztabu kryzysowego oraz definiuje strategie zarządzania sytuacjami kryzysowymi.

W rozdziale czwartym „Komunikowanie się organizacji z otoczeniem podczas sytuacji kryzysowych" autorka omawia rolę *media relations* w procesie oraz określa formę i zasady współpracy specjalistów *public relations* z dziennikarzami. W tej części publikacji przedstawionych jest wiele praktycznych przykładów rynkowych, które są analizowane pod kątem zasadności wybranych strategii działania.

Ostatni, piąty rozdział „Rola badań w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi", poświęcony jest funkcji monitorowania mediów. Autorka na bazie przykładu związanego z podsumowaniem roku pracy straży ochotniczej w Gryficach omawia rolę analizy ilościowo-jakościowej, wykonanej na podstawie doniesień medialnych w okresie trzech miesięcy od zaistnienia problemowej sytuacji. W raportach medialnych uwzględnione powinny więc zostać: liczba przekazów medialnych, w podziale na: media, wydźwięk, profil mediów, zasięg i częstotliwość prasy, ekwiwalent reklamowy, powierzchnię materiałów prasowych, nakład publikacji, zestawienie źródeł i autorów materiałów oraz rozkład publikacji w czasie (s. 230). Rozdział jest uzupełniony o typy badań marketingowych, które wykorzystywane są w działaniach *public relations*. Autorka przywołuje między innymi podział wg Eugeniusza Michalskiego na badania odkrywcze, opisowe i przyczynowe. W tej części książki omówione są także metody i techniki badawcze stosowane w *public relations* podczas sytuacji kryzysowych. Należą do nich: badania sondażowe, wywiady pogłębione, obserwacja uczestnicząca, analiza danych statystycznych, analiza treści, analiza sieciowa/sieci relacji (s. 230).

Docenić należy kompozycję książki – autorka przeprowadza czytelnika przez spektrum zagadnień związanych z tematyką zarządzania sytuacjami kryzysowymi od ogółu do szczegółu, w jasny sposób opisując

powiązania pomiędzy ramami definicyjnymi, a praktycznym ich zastosowaniem. Mocnym punktem omawianej pozycji jest także bibliografia prezentująca wiele źródeł (zarówno publikacji książkowych, jak i artykułów) dotyczących omawianej tematyki, jak i szerzej – zagadnień związanych z *public relations*. Autorka przedstawiła dorobek zarówno polskich, jak i zagranicznych naukowców zajmujących się tematyką komunikacji kryzysowej, co wzbogaca kontekst omawianych w książce praktycznych przykładów zastosowania opisywanych teorii.

Mimo że ogólny odbiór publikacji jest pozytywny, niedosyt pozostawia ostatni, najkrótszy rozdział książki. Autorka zbyt pobieżnie omawia rolę i zastosowanie badań w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi, brakuje także określenia konkretnych narzędzi, które mogłyby odgrywać pomocniczą rolę w komunikacji kryzysowej. Zagadnienia związane z monitoringiem mediów omówione są w sposób ogólny, przez przykłady jego zastosowania. W zbyt uproszczony sposób opisana jest jednak jego rola – zarówno w sytuacjach codziennej pracy, jak i podczas zdarzeń wyjątkowych. Mimo to praca Marii Kaczmarek-Śliwińskiej jest jedną z najbardziej kompleksowych analiz działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych dostępną na polskim rynku. Ze względu na szerokie i wszechstronne omówienie tematu, poparte wieloma praktycznymi przykładami, książka jest obowiązkową pozycją dla specjalistów *public relations* oraz osób pracujących w działach komunikacji firm i instytucji.

Zdaniem recenzentki omawiana pozycja systematyzuje i uzupełnia dotychczasową literaturę przedmiotu, a przystępny sposób omówienia tematu powoduje, że publikacja jest użyteczna także dla osób, które dopiero rozpoczynają zgłębianie tematyki zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Czytelnicy, którzy skorzystają z treści zawartych w omawianej pozycji, znajdą wiele ciekawych, użytecznych metod i narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji i realizowanie działań komunikacyjnych. Wymienić należy między innymi szczegółowe omówienie funkcji monitoringu mediów, schemat podziału zespołów sytuacji kryzysowych czy przykłady konstruowania materiałów prasowych. Liczba praktycznych przykładów przedstawionych w publikacji pozwala na ugruntowanie wiedzy i wykorzystanie jej w praktyce. Teoretycy zajmujący się komunikacją mają natomiast okazję poznać, w jaki sposób wiedza wykorzystywana jest w codziennej rzeczywistości gospodarczej.

*Joanna Szpyt-Wiktorowska*