

Emilia Samardakiewicz

Pracownia Umiejętności - Szkolenia i Doradztwo Personalne

Oleg Gorbaniuk

Katedra Psychologii Eksperymentalnej, Instytut Psychologii KUL

Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy

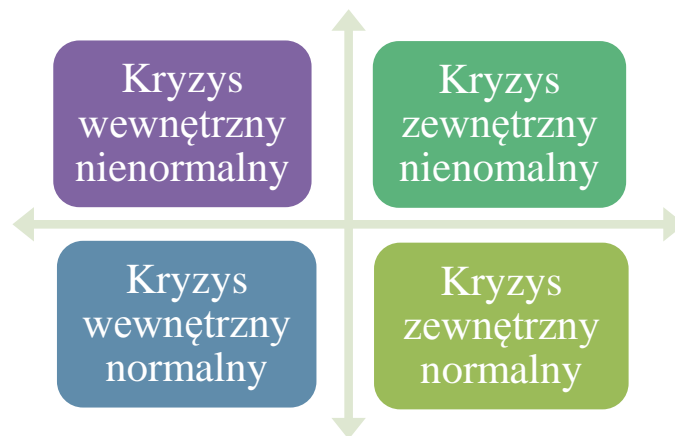
Wprowadzenie

W dobie pojawiających się kryzysów szybko nagłaśnianych przez media, umiejętność zarządzania nimi jest bardzo cenna. Decyzja o wyborze odpowiedniej strategii radzenia sobie z kryzysem jest trudna i ma wieloraki wpływ na dalsze działania zmierzające do rozwiązania zaistniałej sytuacji. Istnieje wiele rodzajów kryzysów, jakie mogą dotknąć firmę, oraz wiele sposobów zarządzania antykryzysowego. Umiejętność rozpoznania rodzaju kryzysu, jaki wystąpił w organizacji, oraz zdolność do podjęcia odpowiednich działań w celu normalizacji sytuacji, może zaważyć nie tylko na wizerunku firmy, ale także na jej dalszym być lub nie być.

Klasyfikacje kryzysów organizacyjnych

Istnieje wiele definicji kryzysu, które uwypuklają różne jego cechy. Analizując definicje takich autorów jak Barton [1], Lerbinger [13], Pearson i Clair [15] można wyróżnić kilka elementów wspólnych: nieplanowość zdarzenia, możliwość wystąpienia w każdej organizacji, wpływ na rozwój i istnienie organizacji oraz zmiana wizerunku. Definicje te skupiają się głównie na negatywnych skutkach jakie może spowodować kryzys. Mnogość podejść rozumienia czym jest kryzys przekłada się na różne propozycje ich klasyfikacji. Wychodząc od podziału na kryzysy znane niewiadome i kryzysy nieznanie niewiadome [3, 7], a następnie przechodząc do rozróżnienia na sytuacje trudne normalne, sytuacje nietypowe oraz katastrofy naturalne [14], zaczęto tworzyć coraz bardziej szczegółowe klasyfikacje. Snyder wraz ze współpracownikami [19] zaproponowali czteropolową (2×2) taksonomię kryzysów, w której wyróżnili 2 wymiary kryzysów: (1) zewnętrzny vs. wewnętrzny – poprzez odniesienie do źródła kryzysu oraz (2) normalny vs. nienormalny – odnoszący się do prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu. Z połączenia tych dwóch wymiarów powstały 4 grupy kryzysów, których może doświadczyć organizacja (zob. Rysunek 1). Ten podział potraktowano jako punkt wyjścia w badaniach własnych przedstawionych w dalszej części artykułu.

Rysunek 1. Typologia kryzysu



Kryzysy wewnętrzne normalne (*internal-normal*) dotyczą najbardziej przewidywalnych sytuacji kryzysowych, które mają miejsce wewnątrz organizacji. Zdarzenia te najczęściej pojawiają się w pojedynczych firmach i są charakterystyczne dla specyfiki ich działalności. Jako przykład można przedstawić kryzysy wewnętrzne personalne (np. strajk pracowników, wypadek przy pracy) czy załamanie wewnętrznego systemu dostaw. Grupa kryzysów wewnętrznych nienormalnych (*internal-abnormal*) to także sytuacje powstające wewnątrz organizacji. Ich niska przewidywalność, utrudnia wcześniejsze przygotowanie planu zarządzania kryzysowego. Ze względu na orientację kryzysu do wewnątrz, czas jego rozwiązania uzależniony jest od zagrożenia, jakie niesie. Przykładami kryzysów wewnętrznych nienormalnych są: kryzysy kryminalne (np. porwanie członków zarządu, skandal w organizacji) i informacyjne (np. kradzież danych, manipulacja informacjami). Z kolei, kryzysy zewnętrzne normalne (*external-normal*) charakteryzują się wysokim stopniem przewidywalności pojawienia się oraz powstawaniem poza organizacją. Sytuacje tego rodzaju mogą dotyczyć wielu organizacji w tym samym czasie. W tej grupie można wyróżnić kryzysy ekonomiczne (np. załamanie rynku, przejęcia przez konkurencję), kryzysy przemysłowe (np. problem z dostawcami, technologią, szpiegostwo przemysłowe) czy cyberataki. Natomiast, kryzysy zewnętrzne nienormalne, (*external-abnormal*) także powstające na zewnątrz organizacji, wyróżniają się mało przewidywalnym czasem i miejscem powstania. Sytuacje te również mogą dotknąć więcej niż jedną organizację w danej branży. Tutaj najlepszymi przykładami są: kryzysy polityczne (np. terroryzm, wojna), prywatyzacja przemysłu (np. zmiany prawne), kryzysy reputacji (np. złośliwe plotki, pomówienia), katastrofy naturalne (np. powodzie, trzęsienia ziemi) lub bankructwo głównego dostawcy [17, 19].

Lokalizacja kryzysu na zewnątrz lub wewnątrz organizacji oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia, nie są jedynymi determinantami pojawienia się kryzysu. Można określić je

jako czynniki ułatwiające określenie częstotliwości zdarzenia sytuacji trudnej. W celu przewidzenia kryzysu oraz przygotowania się do niego ważne jest również uwzględnianie elementów, które mogą potęgować możliwość doświadczenia kryzysu. Jedną z osób podkreślających ich wagę jest Fill [8], który wymienia takie czynniki jak: a) ekonomiczny (np. załamanie rynków finansowych w 2008 roku w Wielkiej Brytanii i USA, które wpłynęło na funkcjonowanie ekonomiczne wszystkich krajów na świecie), b) zarządzania (np. ustalenie planów sprzedażowych, niemożliwych do realizacji), c) polityczny (np. różnorodne konflikty na Bliskim Wschodzie), d) klimatyczny (np. powodzie w Polsce, wybuchy wulkanu na Islandii latem 2010), e) technologiczny (np. awaria systemu informatycznego w banku), f) nowe media (np. w 2010 roku Nestlé nakazało organizacji Greenpeace usunięcie z YouTube filmiku informującego o używaniu przez firmę oleju palmowego do produkcji batonu Kit Kat, w tym samym czasie filmik ten został umieszczony na stronie przez osoby prywatne i zyskał jeszcze większe grono odbiorców), g) grupy konsumenckie (np. jedna z kolekcji odzieżowych firmy GAP została zbojkotowana po ujawnieniu wiadomości, że firma toleruje wyzysk dzieci w indyjskich fabrykach swoich podproducentów).

Kolejnym elementem, który także powinni uwzględniać specjaliści od zarządzania kryzysowego jest obserwacja sygnałów płynących z otoczenia. Na podstawie podsumowania doświadczeń na temat kryzysów w różnych organizacjach wyróżnia się osiem podstawowych symptomów charakterystycznych dla momentu pojawienia się sytuacji trudnej: zaskoczenie/szok, niepełna informacja, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, wnikliwa obserwacja firmy przez otoczenie, mentalność osaczonego, panika oraz krótkoterminowe perspektywy [18].

Strategie zarządzania kryzysowego

Rozwiązanie kryzysu oraz tworzenie planu działania wymaga podjęcia decyzji odnośnie rodzaju strategii postępowania, która będzie przyjęta przez firmę. Istnieje wiele sposobów radzenia sobie z sytuacją trudną, które są różnie klasyfikowane. Fitzpatrick i Shubow Rubin [9] wyróżnili 3 grupy strategii działania w sytuacji trudnej: (1) tradycyjne strategie public relations (*traditional public relations strategy*), (2) tradycyjne strategie prawne (*traditional legal strategy*), (3) strategie maskujące (*diversionary strategy*). Z kolei Birchmeier i Köcher [17] wyróżniają 4 strategie, które powstają na przecięciu dwóch wymiarów: (a) zorientowanie/a na problem (duże lub małe) oraz (b) zorientowanie/a na przeciwnika (duże lub małe) (zob. Rysunek 2). Ten podział został również wykorzystany w badaniach własnych.

Rysunek 2. Strategie rozwiązywania kryzysów

Opór	<ul style="list-style-type: none"> • Duże zorientowanie na problem • Małe zorientowanie na przeciwnika
Wycofanie się	<ul style="list-style-type: none"> • Małe zorientowanie na problem • Małe zorientowanie na przeciwnika
Dostosowanie się	<ul style="list-style-type: none"> • Małe zorientowanie na problem • Duże zorientowanie na przeciwnika
Kooperacja	<ul style="list-style-type: none"> • Duże zorientowanie na problem • Duże zorientowanie na przeciwnika

Strategia oporu jest najbardziej skuteczna w sytuacjach zawiązania koalicji z pozostałymi uczestnikami kryzysu. Strategia wycofania się, często określana jest jako negatywna, ponieważ nie zapewnia firmie sukcesu w rozwiązaniu kryzysu ze względu na brak zorientowania zarówno na rozwiązanie problemu jak i na rozwój relacji z grupami włączonymi w kryzys. Z kolei strategia dostosowania się jest często stosowana w sytuacjach, gdy firmie bardziej zależy na satysfakcji przeciwnika niż na rozwikłaniu problemu kryzysu. Zalecana jest organizacjom, które za przeciwnika mają silniejsze czy większe firmy lub grupy ludzi, z którymi ważne jest utrzymanie długoterminowych, pozytywnych relacji. Tymczasem ostatni ze sposobów radzenia sobie z kryzysem – kooperacja prowadzi do rozwiązania problemu, jednakże niejednokrotnie za cenę pogorszenia relacji z grupami istotnymi dla firmy.

W kryzysie ważne jest również przyjęcie przez firmę odpowiedniej strategii komunikacji, której celem jest minimalizacja złego wpływu zaistniałych okoliczności na wizerunek przedsiębiorstwa [20]. Otwarta komunikacja może nie tylko zminimalizować negatywny wpływ sytuacji trudnej, ale również zmienić wizerunek firmy na bardziej pozytywny niż przed kryzysem. Przykładem może być reakcja firmy Johnson&Johnson na informacje o zatruciu produkowanego przez nich leku – Tylenolu. J&J niezwłocznie podjęła działania w celu poinformowania swoich klientów o zaistniałym zagrożeniu. Zaangażowanie firmy w rozwiązanie kryzysu, zaowocowało zwiększeniem zaufania wobec Johnson&Johnson. W sytuacji trudnej organizacja może zastosować szereg strategii komunikacji. Coombs [4] i Ray [16] wyróżniają między innymi zaprzeczenie odpowiedzialności, wykręcenie się od odpowiedzialności, wprowadzenie zmian, wzbudzenie sympatii, różnorodne taktyki mające na celu zdobycie poparcia udziałowców, zaatakowanie oskarżającego, czynności naprawcze, wyjaśnienie.

Istotnym jest również, aby firma potrafiła odbudować swój wizerunek, który został nadszarpnięty w wyniku zaistniałego kryzysu. Benoit [2] wyróżnił pięć możliwych do

zastosowania sposobów odbudowy wizerunku organizacji: zaprzeczenie (*denial*), unikanie odpowiedzialności (*evade responsibility*), ograniczanie obraźliwości (*reduce offensiveness*), stosowanie działań naprawczych (*use corrective action*), umartwienie (*mortification*).

Pomimo mnogości teorii dotyczących sposobów rozwiązania kryzysów, nie ma zbyt wielu badań sprawdzających zasadność zastosowania odpowiednich strategii postępowania w konkretnych sytuacjach kryzysowych. Kim, Avery i Lariscy [12], jako jedni z nielicznych przeprowadzili ewaluację strategii odpowiadania na sytuację kryzysową w firmie na podstawie 51 publikacji z zakresu działań *public relations* w latach od 1991 do 2009. Wykazano, iż najczęściej stosowanymi strategiami reagowania w kryzysie są podbudowywanie (*bolstering*) i zaprzeczanie (*denial*). Kolejnymi są strategie działań naprawczych i umartwienia (*corrective action and mortification*), ataku na oskarżyciela (*attack-the-accuser*) oraz przerzucania winy (*shifting-the-blame*).

Wyniki badań Kim, Avery i Larisciego [12] pokazały, iż strategia zaprzeczania, pomimo swojej nieskuteczności, jest jedną z najczęściej stosowanych. Coombs [5] oraz Heath i Coombs [11] wskazują, że zaprzeczanie może być użyteczną techniką jedynie w przypadku, gdy podważenie kryzysu jest nieuzasadnione i/lub kiedy organizacja nie jest za kryzys odpowiedzialna [2]. Ponadto, wykazano, iż firmy nie zastanawiają się, jaki wpływ mogą mieć kombinacje zastosowanych strategii. Zaprzeczanie było drugą po podbudowywaniu strategią, która była wiązana z innymi technikami. Badania wykazały, że strategia zaprzeczenia w połączeniu ze strategiami przystosowawczymi jak na przykład odbudowa, wytwarza negatywne konsekwencje powodujące wytworzenie sprzecznych i niespójnych wrażeń wśród odbiorców [5]. Warto również podkreślić, iż w kryzysach przewidywalnych, firmy stosowały najczęściej strategię umartwienia i ataku na oskarżyciela. Druga z tych technik powinna być jednakże unikana, gdyż w tym rodzaju kryzysu firma bardzo często postrzegana jest, jako odpowiedzialna za sytuację trudną i jej rozwiązanie [6]. Jednakże, strategię uznawaną na ogół za posiadającą negatywny wpływ na organizację mają również swoje zastosowanie podczas reagowania na kryzys. Coombs [5] twierdzi, iż strategię zaprzeczania jak na przykład atak na oskarżyciela powinny być stosowane w przypadku, gdy odpowiedzialność za kryzys jest w małym stopniu przypisywana organizacji.

Z kolei Coombs i Holladay [6] badali czy strategia kompensacji (*compensation*), sympatii (*sympathy*) oraz informowania (*information only*) mogą być równie skuteczne, co strategia przeprosin (*apology*). Sytuacja, której doświadczyła firma, określona była jako kryzys o niskim do umiarkowanego poziomie odpowiedzialności oraz o niskim do umiarkowanego poziomie złości. Wyniki badań wykazały, że dla kryzysów, w których nie ma

żadnych ofiar, strategia sympatii i kompensacji jest równie skuteczna, co strategia przeprosin odnośnie zmniejszenia negatywnego wpływu na pokryzysowy wizerunek firmy i negatywne intencje w zakresie *word-of-mouth*. Badania nie wykazały także różnicy pomiędzy wpływem strategii przeprosin, sympatii i kompensacji na pokryzysową reputację firmy, złość odczuwaną wobec organizacji oraz na negatywne intencje działań w zakresie *word-of-mouth*. Jednakże, wykazano, że strategia informowania posiada bardziej negatywny wpływ na reputację firmy niż trzy pozostałe strategie.

Cel badań

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na istnienie szeregu luk w wiedzy na temat wpływu strategii postępowania organizacji na jej wizerunek. Luki te postanowiono uzupełnić poprzez badania eksperymentalne, których celem było sprawdzenie reakcji odbiorców komunikatów medialnych na rodzaj strategii postępowania (dostosowania się, kooperacji, wycofania się, oporu) zastosowanej przez organizację w sytuacji kryzysowej w zależności od miejsca lokalizacji źródła kryzysu i typowości kryzysu dla danej branży.

Metoda

Na potrzeby badań opracowano 16 komunikatów medialnych (ok. 150-200 wyrazów) których treść była zróżnicowana z uwagi na źródło kryzysu (zewnątrzne vs. wewnętrzne), prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu w danej branży (wysokie vs. niskie) oraz rodzaj strategii radzenia sobie z kryzysem zastosowanej przez daną organizację (dostosowania się vs. kooperacji vs. wycofania się vs. oporu)¹. Artykuły prasowe opisujące strategie stosowane przez firmy zostały opracowane na przykładzie czterech autentycznych sytuacji kryzysowych: (1) wadliwych opon Firestone montowanych seryjnie w Fordach Explorerach w USA, (2) zatrutych tabletkach Tylenolu produkowanych przez Johnsons&Johnsons, (3) wykorzystywaniu dzieci do produkcji kolekcji odzieży GAP przez jednego z podproducentów firmy w Indiach, (4) przerwaniu dostawy gazu przez Gazprom.

Do pomiaru wizerunku organizacji zastosowano 16-itemową skalę Gorbaniuka i Lebedowicz [10], która mierzy cztery podstawowe wymiary postrzegania przedsiębiorstw: Innowacyjność (innovacyjna, energiczna, inteligentna, kreatywna), Stabilność (stabilna, poważna, stateczna, zrównoważona), Otwartość (towarzyska, wesoła, serdeczna, radosna) i Aspołeczność (zarozumiała, dwulicowa, egoistyczna, przebiegła). Z kolei postawę wobec

¹ Szczegółowe informacje na temat procedury badań dostępne są u autorów (e.samardakiewicz@gmail.com, oleg.gorbaniuk@kul.pl)

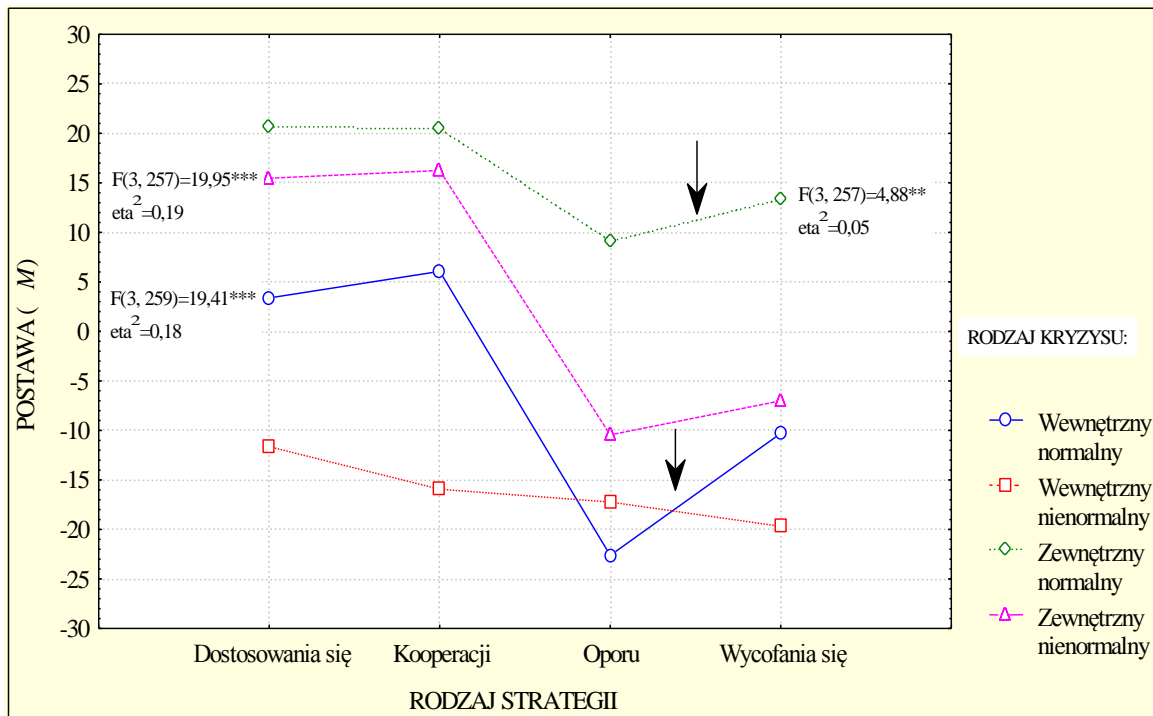
przedsiębiorstw zmierzono za pomocą tzw. termometru uczuć, gdzie „-50” oznaczało stosunek bardzo negatywny, „0” obojętny, a „+50” bardzo pozytywny.

W badaniach wzięło udział 267 studentów, w tym 47,2% mężczyzn oraz 52,8% kobiet w wieku od 19. do 29. roku życia z zachowaniem jednakowej proporcji płci w grupach eksperymentalnych. Każda osoba oceniała firmy w czterech różnych sytuacjach kryzysowych, w których zastosowano inne strategie radzenia sobie z kryzysem zgodnie z tzw. planem kwadratu łacińskiego w badaniach eksperymentalnych. Kolejność sytuacji kryzysowych opisywanych w postaci artykułów prasowych była rotowana. W ten sposób zmierzono reakcje 66-68 respondentów na każdy z 16 przygotowanych komunikatów medialnych

Wyniki

Analiza uzyskanych wyników badań wykazała, że w przypadku nietypowego dla danej branży kryzysu spowodowanego przez czynnik wewnętrzny, rodzaj stosowanej strategii nie ma wpływu na postawę wobec firmy (średnie i statystyki jednoczynnikowej analizy wariancji osobno dla każdego rodzaju kryzysu zostały przedstawione na Wykresie 1). Z kolei, w przypadku pozostałych rodzajów kryzysów najlepsze efekty uzyskuje się podczas stosowania strategii dostosowania się lub kooperacji, a nie oporu i wycofywania się. Szczególnie duże kontrasty pomiędzy tymi strategiami obserwujemy w przypadku kryzysu wewnętrznego o wysokim prawdopodobieństwie wystąpienia (wadliwe opony Firestone) oraz kryzysu zewnętrznego o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia (zatrucie tabletek Tylenolu).

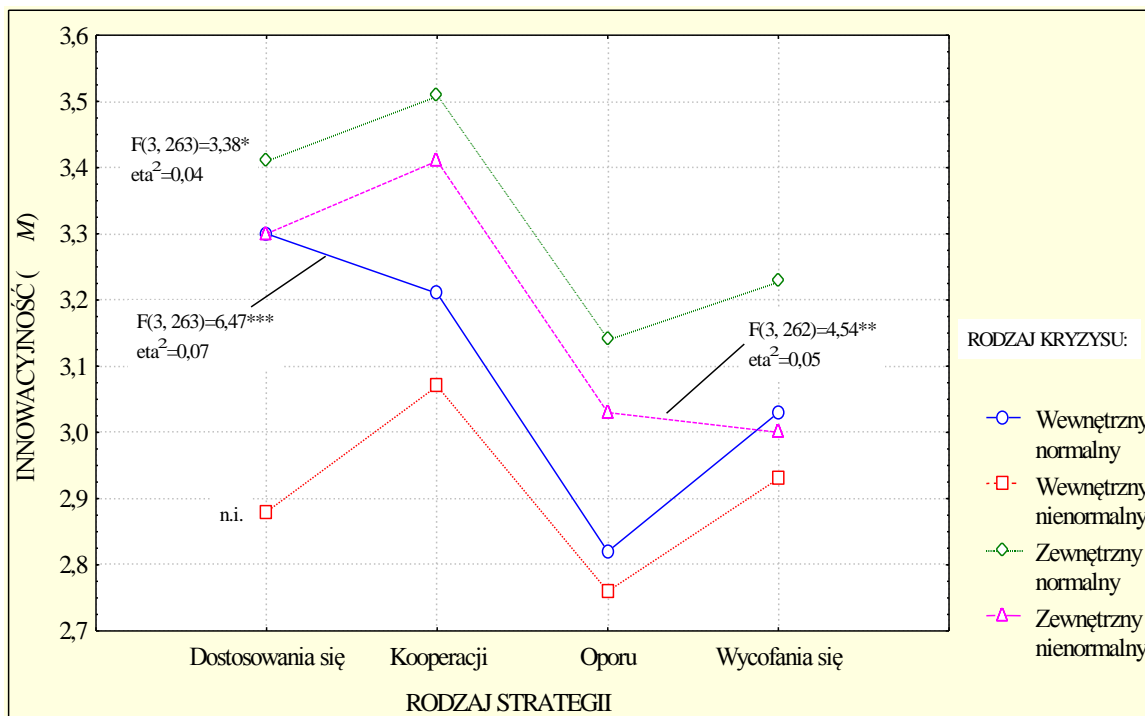
Wykres 1. Rodzaj strategii radzenia sobie w różnych sytuacjach kryzysowych a postawa wobec firmy



* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Rodzaj zastosowanej przez przedsiębiorstwo strategii radzenia sobie z kryzysem wywarł wpływ także na wizerunek przedsiębiorstw. Szczególnie wrażliwymi okazały się wymiary innowacyjności, otwartości oraz aspołeczności w percepcji organizacji. Przedsiębiorstwa, które stosowały konstruktywne strategie radzenia sobie z kryzysem (dostosowania się i kooperacji) nie ponosiły tak dużych strat w zakresie postrzeganej innowacyjności w porównaniu do firm, które wybrały strategię oporu i wycofania się (zob. Wykres 2). W tym ostatnim przypadku były one postrzegane jako mało energiczne, niekreatywne i nieinteligentne.

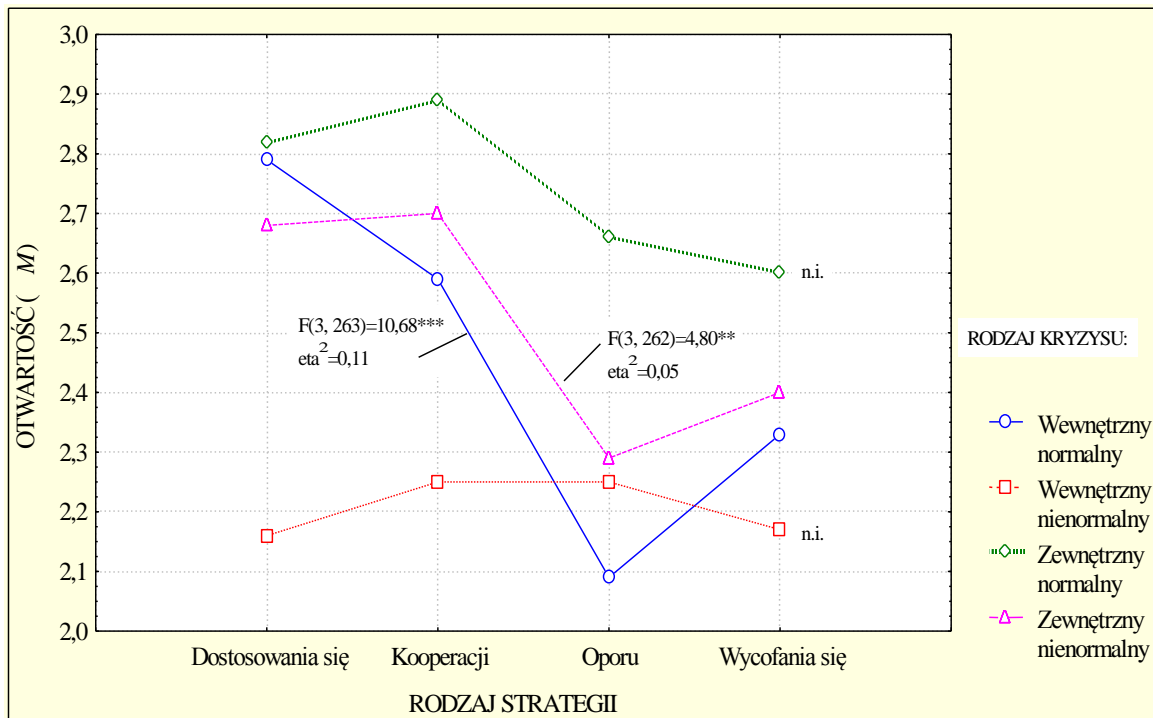
Wykres 2. Rodzaj strategii radzenia sobie w różnych sytuacjach kryzysowych a postrzegana innowacyjność firmy



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Podobne efekty obserwujemy w przypadku postrzeganej otwartości (zob. Wykres 3), ale tylko w sytuacjach kryzysowych sklasyfikowanych jako wewnętrzne normalne (często występujące w przedsiębiorstwach z tej branży) oraz zewnętrzne nienormalne (rzadko mające miejsce). Stosowanie strategii oporu i wycofania się sprawia, że firmy te zaczynają być postrzegane jako mało otwarte, nietowarzystkie i ozięble.

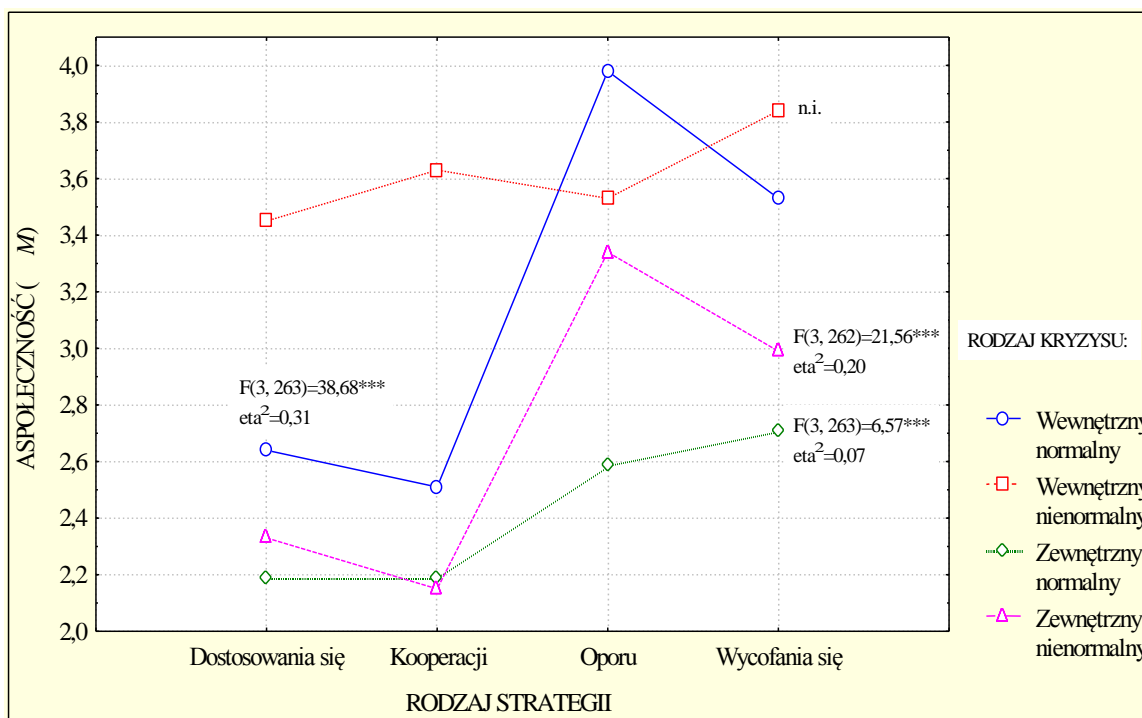
Wykres 3. Rodzaj strategii radzenia sobie w różnych sytuacjach kryzysowych a postrzegana otwartość firmy



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Rodzaj stosowanej strategii radzenia sobie z kryzysem w organizacji wpływa także na postrzeganie jej społeczności, czyli przypisywanej organizacji dwulicowości, przebiegłości i egoizmu. Społeczność firm była oceniana najwyżej, gdy firma stosowała strategię oporu. Mniej negatywne efekty powodowała strategia wycofania się a względnie najlepiej na tym wymiarze wypadały strategie dostosowania się i kooperacji.

Wykres 4. Rodzaj strategii radzenia sobie w różnych sytuacjach kryzysowych a postrzegana społeczność firmy



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Podsumowanie

Wyniki badań eksperymentalnych przedstawione w tym artykule wnoszą jakościowo nowy wkład w rozwój wiedzy na temat zarządzania kryzysowego, ponieważ dotychczasowa wiedza na temat skutków zastosowania strategii radzenia sobie z kryzysem była oparta głównie na studiach przypadków lub najwyżej na quasi-eksperymentach (zob. przegląd badań [12]). Brakowało natomiast badań porównujących reakcje otoczenia przedsiębiorstw na te same sytuacje kryzysowe, w których stosowano różne strategie.

W zrealizowanych badaniach eksperymentalnych wykazano, że rodzaj kryzysu jest moderatorem wpływu strategii na wizerunek i postawę wobec przedsiębiorstwa. W kryzysie wewnętrznym o niskim prawdopodobieństwie pojawienia się rodzaj strategii postępowania w kryzysie nie wpływa na wizerunek i postawę wobec przedsiębiorstwa. Warto zwrócić jednak uwagę, że nietypowe dla danej branży kryzysy wewnętrzne są różnorodne. Należy przypuszczać, że wybrana jako bodziec konkretna sytuacja kryzysowa (a nie rodzaj kryzysu jako taki) mogła wywołać tak silne negatywne emocje, że informacja na temat środków zaradczych podejmowanych przez firmę nie miała znaczenia dla odbiorcy komunikatu.

Strategie dostosowania się i kooperacji najskuteczniej minimalizują negatywny wpływ sytuacji kryzysowych na postawę wobec firmy i jej wizerunek nie wykazując jednocześnie znaczących różnic między sobą. Natomiast stosowanie strategii oporu lub wycofywania się

sprawia, że pod wpływem komunikatów medialnych relacjonujących sytuację kryzysową, firma jest postrzegana jako mało innowacyjna, mało otwarta oraz aspołeczna.

Przedstawione wyniki badań posiadają także szereg ograniczeń odnośnie skali ich generalizacji podmiotowej i przedmiotowej. Pierwszym z nich jest przedział wiekowy badanych, który został ograniczony do studentów. Z tego powodu należałoby być ostrożnym przy dokonywaniu uogólnienia na inne grupy wiekowe i o innym poziomie wykształcenia. Z punktu widzenia zakresu generalizacji przedmiotowej należy wskazać na ograniczenie trafności ekologicznej badań wynikające z zastosowania pojedynczej strategii do rozwiązania kryzysu, aczkolwiek taki jest wymóg przejrzystości metodologicznej eksperymentu. W praktyce firmy niejednokrotnie stosują kompleksowo szereg różnych strategii działania w sytuacji trudnej. W przyszłych badaniach oprócz zmiany parametrów próby badanych warto byłoby przetestować analizowane strategie na przykładzie innych sytuacji kryzysowych o zróżnicowanym ciężarze skutków społecznych w odbiorze otoczenia. Jak już wcześniej wspomniano, przy znacznym nasileniu emocji negatywnych różnice pomiędzy strategiami mogą nie mieć znaczenia dla szerszego otoczenia społecznego.

Literatura cytowana

1. Barton, L., *Crisis in Organizations II*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 2001.
2. Benoit, W.L., *Image repair discourse and crisis communication*. *Public Relations Review* 1997, 2.
3. Black, S., *Public Relations*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001.
4. Coombs, W.T., *Information and compassion in crisis responses: A test of their effects*, „*Journal of Public Relations Research*” 1999, 2.
5. Coombs, W.T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, Los Angeles, 2007.
6. Coombs, W.T., Holladay, S.J., *Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication*, „*Public Relations Review*” 2008, 3.
7. Davies, A., *Public Relations*, PWE, Warszawa, 2007.
8. Fill, C., *Marketing Communications. Engagements, strategies and practice*, Prentice Hall Europe, Anglia, 2005.
9. Fitzpatrick, K.R., Shubow Rubin, M., *Public Relations vs. Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions*, „*Public Relations Review*” 1995, 1.

10. Gorbaniuk, O., Lebedowicz, A., *Taksonomia leksykalna i struktura cech osobowości przypisywanych przedsiębiorstwom*, „Czasopismo psychologiczne” 2010, 2.
11. Heath, R.L., Coombs, W.T., *Today's public relations: An introduction*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2006.
12. Kim, S., Avery, E.J., Lariscy, R.W., *Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009*, „Public Relations Review” 2009, 4.
13. Lerbinger, O., *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahah, NJ, 1997.
14. Mitroff, I.I., Alpaslan, M.C., *Preparing for Evil*, „Harvard Business Review” 2003, 4.
15. Pearson, C.M., Clair, J.A., *Reframing Crisis Management*, „Academy of Management Review” 1998, 1.
16. Ray, S.J., *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, Quorum Books, London, 1999.
17. Rozwadowska, B., *Public Relations. Teoria, Praktyka, Perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa, 2009.
18. Seitel, F.P., *Public relations w praktyce*, Felberg SJA Wydaw., Warszawa, 2003.
19. Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., Miller, J.S., *Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis*, „Journal of Business Ethics” 2006, 4.
20. Szymańska, A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław, 2004.

Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy

Abstrakt

Celem badań eksperymentalnych było udzielenie odpowiedzi na pytanie czy strategia postępowania (dostosowania się, kooperacji, wycofania się, oporu) przyjęta przez firmę w sytuacji kryzysowej wpływa na jej postrzeganie przez zewnętrzne otoczenie. Wpływ ten przetestowano na przykładzie czterech sytuacji kryzysowych zróżnicowanych z uwagi na miejsce lokalizacji źródła kryzysu (wewnętrzne vs. zewnętrzne) oraz typowość kryzysu dla danej branży (niska vs. wysoka). Eksperyment został przeprowadzony na próbie 267 studentów. Ustalono, że strategie dostosowania się i kooperacji równie skutecznie minimalizują negatywny wpływ sytuacji kryzysowych na postawę wobec firmy i jej wizerunek. Natomiast stosowanie strategii oporu lub wycofywania się sprawia, że pod wpływem komunikatów medialnych relacjonujących sytuację kryzysową, firma jest postrzegana jako mało innowacyjna, mało otwarta oraz aspołeczna. Rodzaj kryzysu pełni przy tym funkcję moderatora wpływu przyjętej strategii na wizerunek i postawę wobec przedsiębiorstwa. Przeanalizowano także ograniczenia badań własnych oraz perspektywy przyszłych badań.

Słowa kluczowe: kryzys, strategia postępowania w kryzysie, zarządzanie kryzysowe, wizerunek, reputacja.

The crisis management and organization's image

Abstract

The aim of the experimental research was to answer the question if crisis management strategy (adjustment, cooperation, resistance, back down) adapted by the company has influence on perception of the company by external observers. To test the influence four crisis situations were used. Those situations were diversified in virtue of localization of crisis origination (internal vs. external) and probability of crisis occurrence for relevant industry (high vs. low). The experiment was conducted on the sample of 267 students. Research had shown that both adjustment and cooperation strategies are equally effective in minimization of crisis situation negative influence on company's image and attitude towards it. In turn, employment of resistance or back down strategy influences on perception of the company as little innovative, reserved and asocial. The crisis type has the function of moderator of strategy influence on image and attitude towards the company. The limitations of the experiment were also analyzed. Moreover, perspectives of future research were also taken into consideration.

Key words: crisis, crisis management strategy, crisis management, image, reputation.

Nota autorska

Oleg Gorbaniuk, dr

Miejsce zatrudnienia: Katedra Psychologii Eksperymentalnej, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin

Stanowisko: adiunkt

E-mail: *oleg.gorbaniuk@kul.pl*

Tel.: 691 666 020

Adres domowy:

Oleg Gorbaniuk

Konopnica 239D

21-030 Konopnica

Emilia Samardakiewicz, mgr

Pracownia Umiejętności - Szkolenia i Doradztwo Personalne

ul. Wigilijna 18/23

20-502 Lublin

e-mail: *e.samardakiewicz@gmail.com*,

tel.: 519 133 197