



Tom 26/2017, ss. 329–337  
ISSN 1644-888X  
e-ISSN 2449-7975  
DOI: 10.19251/ne/2017.26(22)  
www.ne.pwsplock.pl

---

**Agata Szyran-Resiak**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## **PUBLIC RELATIONS W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH**

PUBLIC RELATIONS IN CRISIS SITUATIONS

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest charakterystyka instrumentu promocji jakim jest Public Relations oraz wskazanie potrzeby jego zastosowania w sytuacjach kryzysowych w organizacjach. Identyfikacja problemu objęła studia literaturowe w przedmiocie badania, począwszy od charakterystyki Public Relations, sytuacji kryzysowych oraz media relations, jak również wskazanie zasad komunikacji w takich sytuacjach.

**Słowa kluczowe:** Public Relations, sytuacje kryzysowe, Media Relations, komunikacja

### **Summary**

The aim of the article is to characterize Public Relations and indicate its use in emergency situations in organizations. Identification of the problem involves literature studies, starting with characteristics of public relations, crisis management and media relations, as well as an indication of the principles of communication in such situations.

**Keywords:** Public Relations, crisis situations, Media Relations, communication

*„Wszelkie trudności można pokonać milczeniem”  
(Goeebels), czy może „Mów wszystko i prędko”?*

## Wstęp

Sytuacje kryzysowe nie są niczym nowym, ale nieustannie zdarzające się dramatyczne wydarzenia zwiększyły zainteresowanie tego typu zjawiskami [Black, 1998, s.152]. Można je podzielić na tak zwane znane nieznanie i nieznane nieznanie. Te pierwsze mogą dotyczyć takich sektorów jak: górnictwo, budownictwo, czy lotnictwo. Drugie natomiast, to takie, których nie da się logicznie przewidzieć, czyli np. klęski żywiołowe, zatrucia, czy wybuchy wulkanów. W obu przypadkach działania Public Relations będą tu bardzo pomocne.

Jednak samo opanowanie sytuacji kryzysowych, czyli tak zwane „gaszenie pożarów”, jest niezwykle trudne. Przedsiębiorstwa wydają na ten cel miliony, z różnym skutkiem [Bussey, 2013, s.21].

## 1. Charakterystyka Public Relations

W literaturze przedmiotu można spotkać bardzo wiele definicji Public Relations. Podobno w 1948 roku w Stanach Zjednoczonych istniało już 987 [Wójcik, 2009, s.23]. Jednak najpełniejszą wydaje się być definicja stworzona przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations (IPRA). „*Public Relations to funkcja zarządzania, o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości, poprzez badanie ich opinii o organizacji, celem maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć, poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji, lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skuteczniej realizować swoje interesy*”.

Cytowana dość często jest także definicja sformułowana przez brytyjski Instytut Public Relations. I tak Public Relations to „*przemysłane, planowane i systematyczne staranie wytworzenia i podtrzymywania wzajemnego zrozumienia między organizacją o jej publicznością*” [Goban-Klas, 1997, s.19].

Ph. Kotler definiuje natomiast Public Relations jako wszelkie działania mające na celu promowanie i/lub ochronę wizerunku przedsiębiorstwa lub produktu.

L. Garbarski twierdzi, że Public Relations to zespół celowo zorganizowanych działań zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem, mające wywołać pożądane postawy i działania.

Ł. Piasta mówi, iż komunikacja to serce procesu Public Relations. Bez efektywnej komunikacji proces Public Relations w ogóle nie będzie mógł zaistnieć.

Websters New International Dictionary definiuje Public Relations jako:

- „działalność przedsiębiorstwa przemysłowego w dziedzinie budowania i utrzymania dobrych i produktywnych stosunków z ich otoczeniem, która ma na celu przystosowanie się organizacji do jej otoczenia;
- stan tej działalności lub stopień jej powodzenia w procesie uzyskiwania zrozumienia ogółu dla ekonomicznego i społecznego przystosowania się organizacji do jej otoczenia, określane jako dobre lub złe Public Relations;
- sztuka lub umiejętności zawodowe organizowania i prowadzenia tej działalności”.

I. Rutkowski i W. Wrzosek zdefiniowali natomiast Public Relations jako zespół celowo zorganizowanych działań, które zapewniają systematyczne komunikowanie się ze środowiskiem. Ma to na celu wywołanie pożądanych postaw i działań w danym środowisku [Rutkowski, Wrzosek, 1985, s.32].

Ciekawą, jednocześnie krótką, ale oddającą samo sedno Public Relations, definicję stworzyli S. M. Cutlip, A. H. Center oraz G. M. Broom. „*Public Relations jest funkcją zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemne korzystne relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, od którego zależy jej sukces lub niepowodzenie*” [Cutlip, Center i Broom, 2000, s.6].

Public Relations obejmuje budowanie właściwych relacji z grupami, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz uzyskanie przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku firmy, a także odpowiednie reagowanie na niekorzystne informacje [Kotler, Armstrong i Saunders, Wong, 2002, s.907]. Stąd też Public relations koncentruje się na rozszerzaniu, utrwalaniu i rozwijaniu zaufania do przedsiębiorstwa i jego działalności, a w szczególności: kreowaniu i utrzymywaniu reputacji organizacji, budowaniu i utrzymywaniu przychylności otoczenia, wpływaniu na zachowania i postawy organizacji oraz jej otoczenia, informowaniu i edukowaniu publiki organizacji o jej działaniach, informowaniu pracowników o planach i sytuacji organizacji, ostrzeganiu oraz rozwiązywaniu problemów oraz sytuacji kryzysowych i kryzysów. A jego zasadnicze cechy to: planowość, ciągłość, prowadzenie z uwzględnieniem systematycznych badań. Warto także

zauważyć, że: „[...] *W centrum zainteresowania Public Relations jest interes publiczny*” [Seitel, 2003, s.8].

Podstawowy zakres działalności Public Relations to: publicity, czyli współpraca ze środkami masowego przekazu; tworzenie tożsamości przedsiębiorstwa; sponsoring; lobbying; zarządzanie sytuacją kryzysową; redagowanie wydawnictw własnych; komunikacja wewnętrzna; pewne formy reklamy, której celem jest tworzenie wyobrażenia o całym przedsiębiorstwie.

Działalność Public Relations zakłada różne środki komunikowania się ze środowiskiem. Do jednych z podstawowych zalicza się kontakt bezpośredni z przedstawicielami danego środowiska, np. poprzez organizację konferencji i seminariów, niekiedy połączonych ze zwiedzaniem przedsiębiorstwa, pokazy i wystawy. Pozostałe formy Public Relations to: forma wydawnicza, wystawiennicza, pocztowa oraz upominkowa. Ponadto wykorzystuje się także środki masowego przekazu, np. prasę, telewizję [Rutkowski, Wrzosek, 1985, s.325]. Można także wyróżnić następujące techniki komunikowania Public Relations: słowo (drukowane, pisane, mówione), obraz, czy różnego rodzaju imprezy [Wójcik, 2015, s.106-109].

Instrumentarium Public Relations można podzielić ze względu na grupy odniesienia i zastosowane instrumenty (tabela 1.).

**Tabela 1. Instrumentarium Public Relations**

Grupy odniesienia (publiczność)	Instrumenty PR	
	o charakterze osobowym	o charakterze niesobowym
Publiczność wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informowanie,</li> <li>- doradztwo,</li> <li>- narady, zebrania zakładowe,</li> <li>- imprezy dla załogi</li> <li>- zebrania udziałowców, akcjonariuszy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gazetki zakładowe,</li> <li>- kształcenie, szkolenia,</li> <li>- imprezy sportowe, turystyczne</li> </ul>
Publiczność zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykłady, prelekcje,</li> <li>- konferencje branżowe i specjalistyczne,</li> <li>- akcje specjalne, np. typu „otwarte drzwi”</li> <li>- lobbying,</li> <li>- konferencje prasowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprawozdania okresowe z działalności,</li> <li>- raporty dla inwestorów, akcjonariuszy,</li> <li>- raporty roczne,</li> <li>- materiały jubileuszowe,</li> <li>- filmy, CD i ogłoszenia o przedsiębiorstwie,</li> <li>- sponsoring</li> </ul>

Źródło: Wiktor [2001, s. 230].

## 2. Sytuacja kryzysowa w organizacji a Media Relations

Z punktu widzenia Public Relations kryzys to nie dający się powstrzymać nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i potencjalnych negatywnych skutków tego nagłośnienia nie da się w żaden sposób powstrzymać ani kontrolować. Najważniejsze elementy kryzysu to: długotrwała obecność w środkach przekazu, wewnętrzna presja, która przeradza się lub już się przerodziła w serię nieprzewidywalnych, szybko toczących się zdarzeń, albo grozi eksplozją takich zdarzeń.

Przyczyny kryzysów mogą być zarówno zewnętrzne (np. krachy giełdowe, czy katastrofy ekologiczne) i wewnętrzne (np. utrata płynności finansowej, niewłaściwa komunikacja w organizacji) [Bronowicz, 2014, s.76].

Natomiast cechy sytuacji kryzysowej to: zaskoczenie, niepełna informacja, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, wnikliwe obserwowanie firmy przez otoczenie oraz panika [Seitel, 2003, s.229-230].

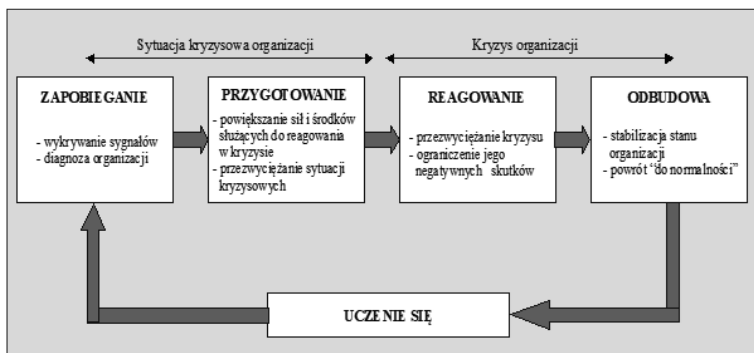
Istotnym elementem strategii Public Relations, w tym kryzysowego Public Relations, są media relations, których zadania to między innymi: komunikowanie o działaniach organizacji, kreowanie jej wizerunku, czy kluczowe, w przypadku zarządzania sytuacją kryzysową, samo informowanie [Kaczmarek-Sliwińska, 2013, s.108].

A zatem działania organizacji związane z kryzysem powinny obejmować: zapobieganie powstaniu sytuacji kryzysowej; przygotowanie się na ewentualność kryzysu; mądre reagowanie, gdy kryzys nastąpił (rysunek 1.).

Komunikacja kryzysowa powinna uwzględniać zarówno komunikację z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji, a pracownicy organizacji powinni czuć się jej ambasadorami [Moliński, Pawlak, 2013, s.125-126].

Jedyną i jednocześnie najskuteczniejszą metodą rozwiązywania sytuacji kryzysowych w organizacjach jest przekazywanie możliwie pełnej, rzetelnej informacji, nawiązanie stałej współpracy i utrzymywanie kontaktu z mediami oraz poważne i uczciwe ich traktowanie.

Wcześniejsze zaplanowanie komunikacji kryzysowej i właściwa realizacja schematu postępowania w przypadku kryzysu mają ogromne znaczenie dla przedsiębiorstwa, gdyż od prawidłowej reakcji zależy to, czy wyjdzie ona z tej sytuacji obronną ręką. Wszystkie towarzyszące kryzysowi potencjalne wzmiarki w mediach mogą przyczynić się do utraty wiarygodności, dobrego imienia i reputacji organizacji.



**Rysunek 1. Cykl zarządzania kryzysowego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mitroff [1992, s.43].

Tabela 2 przedstawia cechy charakterystyczne Public Relations podczas zjawisk kryzysowych organizacji.

**Tabela 2. Public Relations podczas zjawisk kryzysowych organizacji**

Tryb działań	Okazjonalny
Czas działań	Zazwyczaj krótkoterminowy
Nastawienie otoczenia	Zazwyczaj negatywne
Zakres używanych środków	Środki, które można szybko wykorzystać np. konferencje prasowe, wywiady, informacje dla prasy
Intensywność działań	Wysoka mobilizacja

Źródło: opracowanie własne.

Warto także zastanowić się nad etapami działań Public Relations podczas kryzysu. W pierwszej kolejności należy zająć się zebraniem wszelkich informacji dotyczących zaistniałej sytuacji, następnie dokonać szybkiej (nie pobieżnej) analizy, stworzyć pierwsze oświadczenia i je przekazać do publicznej wiadomości oraz przygotować konferencje prasową. Należy także przygotować tak zwany plan kryzysowy, który obejmuje: analizę możliwości wystąpienia kłopotów; przygotowanie szczegółowego planu działań; wybór pracowników, czyli osób dyżurnych które będą szybko reagować w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej; ustalenie sposobów komunikacji przy użyciu odpowiednich urządzeń; szkolenia oraz praktyczne ćwiczenia symulacyjne [Black, 1998, s.153-154)].

### 3. Zasady komunikowania się w sytuacji kryzysowej

Sposób komunikowania się w sytuacji kryzysowej znacznie odbiega o stanu „normalnego”. Istnieją pewne standardy, których koniecznie należy przestrzegać [Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s.159-163]. I tak:

- należy wyznaczyć jedną osobę (i ewentualnie jej zastępcę) odpowiedzialną za przekazywanie informacji do mediów;
- trzeba ustalić jasne zasady informowania o rannych, zabitych, stratach, uszkodzeniach itp.;
- konieczne jest również przeszkolenie rzecznika w sposobie udzielania informacji;
- ważne jest podawanie dokładnych informacji o czasie udzielania oficjalnych wywiadów, czy też orzeczeń;
- należy zidentyfikować środki przekazu oraz strony konfliktu;
- trzeba określić system informowania pracowników i przygotować odpowiednie argumenty;
- istotne jest również określenie zasad komunikacji np. gorące linie, wybór pewnych źródeł informacji itd.

Sam język komunikacji kryzysowej powinien być: jasny, zwięzły, niezbiurokratyzowany, prosty i w miarę pozytywny. A samą złą informację należy przekazywać w sposób spokojny, przejrzysty i z jak największą liczbą informacji.

Istnieje kilka strategii na wypadek kryzysu np.: obrona przez atak; zignorowanie kryzysu; milczenie; szum informacyjny; awantura zastępcza; stosowanie blokady informacyjnej; współpraca, czy przyznanie się do winy [Smektała, 2002, s.105-107]. Oczywiście najskuteczniejsza jest współpraca zakładająca kooperację z uczestnikami sytuacji kryzysowej oraz wspólne dążenie do jak najszybszego i najlepszego jej rozwiązania. Najmniej skuteczne są: milczenie, czyli oczekiwanie aż sprawa „przyschnie”, niekomentowanie i nieodpowiadanie na oskarżenia i żądania otoczenia, jak również stosowanie blokady informacyjnej.

### Podsumowanie

Jak widać kryzysowe Public Relations znacząco różni się od tego „standardowego”. Kluczowe są tutaj określone zasady postępowania, jak również właściwa komunikacja.

Pytanie brzmi, kto powinien się tym zajmować? Istnieją tak naprawdę dwie podstawowe możliwości. W małych przedsiębiorstwach robi to najczęściej jedna osoba, w dużych organizacjach powołuje się oddzielną komórkę do tego typu sytuacji [Szafrńska, Szyran-Resiak, 2010, s.110-11].

## Literatura

- Black Sam. 1998. *Public Relations*. Warszawa: Dom wydawniczy ABC.
- Bronowicz Monika. 2014. *Komunikacja wizualna. Public relations. Reklama. Branding*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Bussey Cathy. 2013. *Public Relations. Jak zdobyć rozgłos bez dużych pieniędzy*. Warszawa: PWE.
- Cutlip Scott M.; Center Allen. H.; Broom Glenn M. 2000. *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goban-Klas Tomasz. 1997. *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*. Warszawa: Business Press.
- Kaczmarek-Śliwińska Monika. 2015. *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Kaczmarek-Śliwińska Monika. 2013. *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Difin.
- Kotler Philip; Armstrong Gary; Saunders John; Wong Veronica. 2002. *Marketing Podręcznik Europejski*. Warszawa; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mitroff Ian I.; Pearson Christine M. 1998. *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak obronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press.
- Moliński Wojciech, Pawlak Radosław. 2013. Jak uczynić z pracowników ambasadorów firmy? W *Harvard Business Review Polska*, nr 7-8, 125-126.
- Rutkowski Ireneusz; Wrzosek Wojciech.; 1985. *Strategia marketingowa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szafrńska Aleksandra, Szyran-Resiak Agata. 2010. Polskie przedsiębiorstwa wobec sytuacji kryzysowych w warunkach gospodarki XXI wieku, W: *Współczesne koncepcje i strategie zarządzania: teoria a praktyka*, Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku Białej.
- Seitel Frasel P. 2003. *Public relations w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.



---

Smektała Tymon. 2001. *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*. Wrocław: ASTRUM.

Wiktor Jan W. 2001. *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wójcik Krystyna. 2015. *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Wójcik Krystyna. 2009. *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Placet.