

Piotr Bielawski

Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu

KRYZYS CHRONICZNY I KRYZYS WTÓRNY

Streszczenie: Specjaliści PR niemal w każdej organizacji są osobami pracującymi w chronicznym kryzysie, którego przyczyny są dość złożone. Są często postrzegani jako ci, którzy zajmują się tylko (albo przede wszystkim) kontaktami z mediami. Najczęściej oceniani są niemal wyłącznie na podstawie osiąganego efektu prasowego. Zaniedbywanie tak ważnej dziedziny, jak zarządzanie informacjami, staje się bardzo często przyczyną eskalacji kryzysów, które przecież towarzyszą funkcjonowaniu każdej organizacji. Niekiedy przyczyną kłopotów firmy jest wyłącznie nieumiejętne wykorzystywanie PR, łamanie podstawowych „reguł gry”, zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji itp.

Słowa kluczowe: *public relations*, sytuacja kryzysowa, zarządzanie informacjami, wizerunek, opinia publiczna, mass media.

Warto zastanowić się, czy są w organizacji komórki lub osoby w szczególności narażone na kryzys. Menedżerowie wymieniliby kilka, a może kilkanaście specjalności i najprawdopodobniej pominęliby tę jedną: specjalistę PR (rzecznika prasowego, asystenta prasowego, osobę upoważnioną do kontaktów z mediami, oficera prasowego¹ itd.). Tych ludzi i zespoły, w których pracują, nazywa się rozmaitością. Tak, specjaliści PR niemal w każdej organizacji są osobami znajdującymi się w chronicznym kryzysie, którego przyczyny są dość złożone. Są często postrzegani jako ci, którzy zajmują się tylko (albo przede wszystkim) kontaktami z mediami. Najczęściej oceniani są niemal wyłącznie na podstawie osiąganego efektu prasowego, akurat takiego, który zwykle nie ma większego znaczenia dla firmy. Oczekuje się od nich, że skutecznie będą ukrywać informacje, które kierownictwu firmy wydają się – w oparciu o nieuzasadnione zwykle odczucia, a nie racjonalne przesłanki – w danym momencie szczególnie wstydlive. Trzeba tutaj zaznaczyć, że nie ma informacji (poza tymi, które są objęte tajemnicą handlową, wojskową itd.), o których można by powiedzieć, że są do ukrycia przed mediami czy opinią publiczną. Tego większość menedżerów w Polsce nie jest w stanie pojąć. Zdarzy się wypadek, ma miejsce katastrofa zawiniona przez firmę, zaufany pracownik popełni malwersację – czy to jest możliwe do ukrycia? I co można zyskać, gdyby się taką sytuację udało

¹ Tłumaczka i rzecznik trenera polskiej reprezentacji w piłce nożnej używa tytułu oficera prasowego, co nieco dziwi w organizacji z gruntu cywilnej (Wiadomości, TVP, 20 lutego 2008 r. godz. 19.30).

zataić? W chwilach, kiedy organizację spotyka kryzys, większość szefów firm chce opóźnić (choć trochę) pojawienie się informacji o kłopotach i nieświadomie sprawia, że rzecznik zaczyna popełniać karygodne błędy². Z reguły taki stan rzeczy prowadzi do pogłębienia sytuacji kryzysowej, czyli – jak to określam – powstania **kryzysu wtórnego**, który może być znacznie poważniejszy niż ten pierwotny i wynikać wyłącznie z nieumiejętnego komunikowania się z opinią publiczną. W przypadku spółek giełdowych dodatkowe kłopoty mogą być rezultatem złamania obowiązujących je reżimów informacyjnych.

W sytuacjach kryzysowych menedżerom brakuje nie tylko umiejętności racjonalnego myślenia i braku dystansu wobec zaistniałych zdarzeń. Ich postępowanie determinuje lęk przed opinią publiczną i możliwość pojawienia się niesprawiedliwych „wyroków prasowych”. Nie mogą zrozumieć, że opóźnianie informacji czy próby ich blokowania zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się publikacji rozpowszechniających nietrafne opinie i powtarzających plotki. Każda firma postępująca w taki sposób staje się podejrzana, sprawia bowiem wrażenie, że ma **coś do ukrycia**. Jeśli kierownictwo organizacji zrozumie ten prosty mechanizm, stosunkowo łatwo trafią mu do przekonania pozostałe, subtelniejsze reguły gry. Jaki należy wyciągnąć stąd wniosek? Aby osiągnąć powodzenie w zarządzaniu informacjami, trzeba uczyć swojego szefa podstaw tej dyscypliny, ponieważ bez zrozumienia przez niego zasad postępowania i ich logiki nie sposób chronić firmy przed kryzysami, które mogą mieć swoje źródło w zaniedbaniach lub błędach popełnianych podczas kontaktów z jej pracownikami bądź z opinią publiczną. Jednakże z zasady dydaktyczne zapędy wobec szefa oznaczają dla specjalisty PR powstanie poważnych problemów i niezmiernie rzadko kończą się sukcesem.

Kierownictwa firm mają na ogół kłopot:

- z rozsądnym myśleniem o kryzysie, zapewniającym dystans do zaistniałej sytuacji,
 - z zaakceptowaniem specjalisty PR jako eksperta, którego organizacja zatrudnia po to, by ją chronił przed kryzysem, minimalizował jego skutki, żeby pełnił funkcję „sumienia korporacji”³ (zwłaszcza w sytuacjach, gdy jest on „posłańcem złych wiadomości”) i nie ponosił z tego tytułu konsekwencji,
- a ponadto ze zrozumieniem, że:
- zatrudniany do zarządzania informacjami specjalista powinien być bardzo wysoko uplasowany w strukturze organizacji, ponieważ działa w sferze bardzo wrażliwej, i powinien mieć ochronę (również przed potencjalnymi konfliktami z pracownikami firmy) w postaci uprawnień wynikających z docenienia znaczenia jego działań,

² Zob. *Menedżerowie – alfabet w PR: rozmawiają Piotr Bielawski i Aleksander Woźny*, [w:] A. Woźny (red.), *Nowe media – nowe w mediach*, Wrocław 2006.

³ Zob. T. Goban-Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997, s. 57.

- specjalista PR nie może podlegać „kolektywnej” jurysdykcji zarządu, powinien mieć tylko jednego zwierzchnika – szefa organizacji,
- specjalista PR nie jest „rzecznikiem” szefa, tylko firmy,
- trzeba mieć do takiego specjalisty bezwzględne zaufanie lub po prostu nikogo na to stanowisko nie zatrudniać, i nie wiedzą:
- jak ocenić kwalifikacje osoby, która powinna zajmować się zarządzaniem informacjami⁴.

W takiej sytuacji firmy, zabiegając o swój dobry wizerunek, podejmują przypadkowe działania, a zatem na *image* organizacji większy wpływ ma zbieg okoliczności niż profesjonalizm i uprawnienia specjalisty PR, którego się zatrudnia. Zwykle kierownictwu organizacji trudno jest zdobyć się na racjonalną ocenę sytuacji kryzysowej wówczas, kiedy ona nastąpi. A przecież większość kryzysów w naturalny sposób towarzyszy działalności prowadzonej przez firmę. Nie tylko wypadek, skażenie środowiska, kłopoty ze związkami zawodowymi, ale także błąd czy nieuczciwość pracownika od czasu do czasu się zdarzają. Oczywiście należy uczynić wszystko, by te niekorzystne sytuacje występowały jak najrzadziej, ale całkowicie ich wyeliminować nie można. Z tego względu należy je oceniać jako zjawiska naturalne i podejmować działania, które przede wszystkim powinien cechować profesjonalny dystans do kłopotu, jaki pojawił się w firmie. Problem ten nie dotyczy tylko sfery PR, ale wszystkich działań, które organizacja musi podjąć w sytuacji kryzysowej. Jednakże oczywiste jest, że menedżerowie łatwiej zrozumieją logikę działań, które dla uproszczenia można określić jako techniczne. Zresztą sposób postępowania w określonych sytuacjach – właśnie z tego „technicznego” punktu widzenia – jest zawarty w regulaminach i zasadach postępowania, dzięki czemu mniej więcej wiadomo, co należy robić i kto jest za to odpowiedzialny. Inaczej jest z wrażliwą sferą komunikowania się z opinią publiczną (w tym z członkami organizacji). Zdecydowana większość polskich firm nie ma przygotowanych scenariuszy na wypadek konieczności „obsługi informacyjnej” kryzysu. Szymańska celnie określa postawy zarządów jako „zamawianie rzeczywistości”: „Zatem myślą pozytywnie i mają nadzieję...”⁵.

⁴ „Do wymaganych kwalifikacji specjalisty PR należy również umiejętność samodzielnego budowania sieci kontaktów z różnymi grupami odniesienia, tak na zewnątrz, jak i wewnątrz firmy. Celem rozwijania rozmaitych sieci jest śledzenie trendów i kierunków rozwoju oraz nawiązywanie osobistych kontaktów przydatnych w wykonywaniu działań zawodowych. Specjalista PR nie może odgradzić się drzwiami od reszty świata, przygotowując oświadczenia czy opracowując programy. Jeżeli nie potrafi w sposób żywiłowy, dynamiczny i skuteczny kontaktować się z ludźmi, nie będzie mógł dobrze wykonywać tego zawodu”. M. Rybarczyk, *Profesjonalista PR – kto to taki i skąd go wziąć?*, [w:] P. Bielawski (red.), *Materiały z seminarium Komunikacja społeczna w zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA*, Lubin – Kudowa Zdrój 1998.

⁵ „W XXI wieku wiele dużych korporacji wciąż nie ma planu kryzysowego. Często zarząd i personel PR w tych przedsiębiorstwach zdają sobie sprawę z potrzeby stworzenia takiego planu, jednakże brakuje im albo zasobów ludzkich, albo ekspertyzy, żeby go zbudować. Zatem myślą pozytywnie i mają nadzieję, że „nieuniknione” nie zdarzy się aż do momentu, kiedy poprawi się koniunktura i będą

Jednakże nie brak scenariuszy kryzysowych jest powodem absurdalnych zachowań firm w obliczu kryzysu. To niezupełnie prawda – a tak się dość często na ten temat mówi – że takich sytuacji nie jest się w stanie przewidzieć⁶. Większość z nich: wypadki typowe dla profilu prowadzonej działalności, kolizje ze związkami zawodowymi, kłopoty wynikające z zewnętrznych, zmieniających się uwarunkowań, trzeba określić jako takie, które mogą się zdarzyć. Natomiast nie da się przewidzieć subtelnych okoliczności, które będą towarzyszyły takim zdarzeniom i bez uwzględnienia których nie osiągnie się powodzenia w prowadzonych działaniach informacyjnych. Tu zresztą jest bardzo podobnie, jak w przypadku „technicznego” aspektu kryzysu: np. nie ma dwóch takich samych wypadków – owszem zwykle używa się takich samych narzędzi, ale zawsze w nieco innej kolejności niż poprzednio – istotna jest tylko logika podejmowanych działań, a zbyt sztywne regulaminy mogą istotnie utrudniać prowadzenie stosownych działań.

W komunikowaniu się z opinią publiczną zawsze istotne będzie to, w kontekście jakich wydarzeń pojawi się informacja o kłopotach firmy⁷. Nie mniej istotna jest umiejętność wyjaśniania dziennikarzom przyczyn pewnej wstrzemięźliwości informacyjnej, która zwykle towarzyszy sytuacji kryzysowej. Gdy działania podejmują m.in. prokuratura, straż pożarna, policja..., wówczas z mocy prawa zaczynają obowiązywać reżimy informacyjne, które np. nie pozwalają nam mówić o przyczynach wypadku ani na ich temat spekulować. Powoduje to znaczne ograniczenie naszych komentarzy dla mass mediów, które trzeba zastąpić wyczerpującymi informacjami na temat tego, co się stało, i pomóc dziennikarzom, np. wskazując rozmówców, którzy będą interesujący z ich punktu widzenia⁸.

Bez profesjonalnego, pełnego zaufania pomiędzy szefem organizacji a jej specjalistą PR nie można nawet marzyć o zminimalizowaniu skutków kryzysu czy podjęciu właściwych działań, mających na celu uniknięcie kłopotów wynikających z zakłóceń informacyjnych wewnątrz i w otoczeniu organizacji. Gdy firma przeży-

mogli wynająć eksperta od sytuacji kryzysowych”. A. Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004, s. 288.

⁶ „Cechą kryzysu jest jego nieprzewidywalność, dlatego trudno przygotować dokładny scenariusz postępowania. Można jednak przeanalizować co najmniej możliwość zdarzenia się kryzysów i ich potencjalne skutki dla firmy oraz przyjąć podstawowe reguły postępowania”. A. Kadragić, P. Czarnowski, *Public Relations czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Business Press, Warszawa 1997, s. 31.

⁷ Jeśli np. mamy wypadek helikoptera, a w tym samym czasie ma miejsce duża katastrofa lotnicza, informacje i komentarze pojawiające się w mediach na temat wydarzenia w naszej organizacji zostaną w znacznym stopniu zmarginalizowane. Jeśli firma, w której doszło do katastrofy, będzie blokowała dostęp do informacji, a my będziemy otwarcie informować o wydarzeniu, które miało u nas miejsce, łatwiej zdobędziemy życzliwość mediów itd.

⁸ Dlatego specjalista PR zajmujący się kontaktami z mediami powinien mieć doświadczenia dziennikarskie, które umożliwi zrozumienie oczekiwań dziennikarza i jego sposobu myślenia. Im bardziej uniwersalne są te doświadczenia, tym lepiej rzecznik może wykonywać swoje obowiązki. To jeden, podkreślmy – jeden z wielu warunków, by dobrze wykonywać zawód specjalisty PR. Nie każdy, kto ma doświadczenie dziennikarskie, będzie dobrym rzecznikiem.

wa kłopoty, wśród jej pracowników – zwłaszcza najwyższego szczebla – pojawia się nadwrażliwość na treść informacji i komentarzy specjalisty PR kierowanych do mediów oraz nerwowe reakcje na pojawiające się w nich wiadomości. Wówczas rzecznika firmy musi chronić wysoka ranga w hierarchii organizacji oraz wsparcie szefa.

Doskonale pokazuje ten problem działalność Joachima Navarro-Vallsa jako rzecznika prasowego Stolicy Apostolskiej. Już choćby fakt pełnienia przez niego tej funkcji przez ponad dwadzieścia lat sprawia, że jest to osoba w świecie mediów i PR wyjątkowa, obdarzona zresztą szczególną sympatią przez dziennikarzy. Kiedy zaczynał karierę rzecznika, tylko 20% informacji ukazujących się w światowych mediach na temat Watykanu miało oficjalne źródło, reszta oparta była na przeciekach, plotkach, pogłoskach. Po dziesięciu latach te proporcje się odwróciły. To nie jest tylko magia liczb – taki rezultat był możliwy do osiągnięcia tylko w sytuacji, kiedy informacja wyprzedzała przecieki i pogłoski, kiedy była wyczerpująca i przekazana w atrakcyjny dla dziennikarzy sposób, kiedy media mogły zasłyszaną informację w łatwy i szybki sposób zweryfikować w biurze prasowym Stolicy Apostolskiej, kiedy wreszcie dziennikarze mieli zaufanie do rzecznika. Na marginesie: dr Navarro-Valls w 1996 r. rozpoczął wykłady z komunikacji społecznej na Papieskim Uniwersytecie Świętego Krzyża w Rzymie⁹.

Jednakże nas interesują przede wszystkim kłopoty, jakie czasami miewał znakomity rzecznik. Relacji na ten temat jest niewiele. Kiedy zdarzała się – niezmiernie rzadko – sytuacja, w której z biura prasowego Watykanu wychodziła nieścista informacja, Navarro-Valls nie obawiał się ujawniania przyczyn pomyłki lub niezręczności. Najprawdopodobniej to stało się przyczyną niechęci do niego m.in. kard. Sodano, którego niedopatrznie, ujawnione przez Vallsa, było przyczyną przekazania mediom informacji zawierającej komentarz kolidujący ze stanowiskiem Watykanu¹⁰. Navarro-Valls¹¹ – jak dotąd – był pierwszym i jedynym „cywilem”, który pełnił funkcję rzecznika Stolicy Apostolskiej. Oparcie, jakie miał w Janie Pawle II, podnosiło ogromnie rangę jego stanowiska, także w nieoficjalnej strukturze Watykanu. Dawało mu to ochronę przed kolizjami i gramami, które są toczone przez watykańską administrację.

Hermetyczna postawa informacyjna Stolicy Apostolskiej powodowała, że prawie trzydzieści lat temu zaledwie 1/5 informacji ukazujących się w prasie światowej miała swoje źródło w działaniu rzecznika prasowego i jego biura. Taka jest

⁹ S. Klimaszewski, *Rzecznik dwóch Papieży*, http://www.niedziela.pl/artukul_w_niedzieli.php?doc=nd200623&nr=7, „Niedziela Ogólnopolska” 2006, nr 23.

¹⁰ KAI, *Znamy nowego dyrektora biura prasowego Stolicy Apostolskiej*, <http://kmdm.kdm.pl/komentarze.php?id=20060712215354d54a126a783bc9>, 12.07. 2007.

¹¹ Federico Lombardi, jezuita, 11 lipca 2006 roku zastąpił na stanowisku rzecznika Stolicy Apostolskiej Joaquina Navarro-Vallsa, zob. Federico Lombardi, <http://ludzie.wprost.pl/sylwetka/?O=92523>, „Wprost 24”, lipiec 2006.

oczywista konsekwencja „konserwatywnego” komunikowania się z mediami przez instytucje, które cieszą się ich szczególnym zainteresowaniem. Nie jest moim celem omawianie pontyfikatu Jana Pawła II, dlatego ograniczę się tylko do uwagi, że zmiany w polityce watykańskiej, jakie rozpoczęły się po jego wyborze, oznaczały otwarcie i ostateczne zakończenie niewoli papieża. Temu musiała towarzyszyć radykalna zmiana w zarządzaniu informacjami przez Stolicę Apostolską i tej zmiany dokonał nowy, cywilny rzecznik. Osiągnął sukces nie tylko dlatego, że był kompetentny i błyskotliwy – nie mniejsze znaczenie miała jego pozycja wewnątrz Watykanu.

Czy to ujawnienie przyczyny niezręczności informacyjnej rzecznika, jako lapsusu dostojnika watykańskiego, które mogło się stać jedną z przyczyn dymisji Navarro-Vallsa w rok po śmierci Jana Pawła II, było wynikiem jego niedyskrecji? Taką hipotezę możemy odrzucić jako absurdalną. Należy sądzić, że był to jeden z wielu świadomych zabiegów mających na celu przekonanie opinii publicznej o tym, że jeśli popełnimy błąd, potrafimy powiedzieć o tym otwarcie. Między innymi takimi metodami buduje się przez lata zaufanie, szczególnie istotne w kontaktach z tymi dziennikarzami, którzy mają wpływ na kształtowanie postaw wielu mediów. Oczywiście przy okazji takich działań narusza się dworską etykietę – na każdym dworze.

Zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych wyścig komórki PR z czasem ma ogromne znaczenie. Trzeba zdążyć przed szybko rozchodzącą się plotką, która łatwo zajmuje miejsce rzetelnej informacji. W takich sytuacjach brak szefa i zastąpienie go przez kilka osób (np. członków ścisłego kierownictwa organizacji) może spowodować częściową, a niekiedy całkowitą niezdolność rzecznika do podjęcia właściwych działań. Patrząc z tego punktu widzenia na wydarzenia w Watykanie na przełomie marca i kwietnia 2005 r., należy stwierdzić, że spodziewana bliska śmierć Jana Pawła II była czymś naturalnym. Natomiast informacje na ten temat (jedyne źródło kłopotów) zaczęły pojawiać się w mediach z różnych źródeł Stolicy Apostolskiej, a wypowiedzi jej rzecznika sprawiały momentami wrażenie niejasnych, a niekiedy nawet sprzecznych ze sobą. Nie miało to nic wspólnego ze stanem emocjonalnym Navarro-Vallsa – była to konsekwencja tego, że utracił wsparcie umierającego papieża, a na watykańskim dworze rozpoczęła się gra o schedę po nim. Decydujących czy próbujących wpływać na komunikaty płynące ze Stolicy Apostolskiej było wielu – pojawił się szef kolektywny¹². W takiej sytuacji rzecznik nie miał warunków do tego, by zapanować nad chaosem informacyjnym, który znajdował swoje odzwierciedlenie w mediach, i ograniczyć pojawiające się lawinowo spekulacje, choć przecież niczego nie stracił ze swoich kwalifikacji, doświadczenia i nadzwyczajnej umiejętności panowania nad emocjami.

Czy ludzi zajmujących się PR może pocieszyć fakt, że rzecznik jednej z największych, najbardziej wpływowych organizacji na świecie znalazł się w sytuacji,

¹² Jeśli mamy do czynienia w organizacji z chaosem decyzyjnym, walką o władzę itd., bałagan w zarządzaniu informacjami jest nieuniknioną konsekwencją takiego stanu rzeczy.

w której nie tylko nie mógł zrobić tego, co należało do jego obowiązków, ale także nie miał najmniejszych szans wykazania się kwalifikacjami posiadanymi przez niego ponad wszelką wątpliwość? Oczywiście może, jeśli komuś akurat taka pociecha jest potrzebna. Tylko jaki wniosek należałoby wyciągnąć z takiej sytuacji? Otóż jeden: każda organizacja w sytuacjach trudnych – trudnych nie jest tutaj synonimem kryzysowych – jeśli ubezwłasnowolni swojego specjalistę PR (rzecznika) lub stworzy okoliczności, które wprowadzą do jego działań zamęt, dozna istotnego uszczerbku swojego wizerunku, bo wywoła kryzys. I wtedy nie pomoże powoływanie się nawet na „dwa tysiące lat doświadczeń politycznych”.

Jeśli odwołamy się do Seitela – który, podobnie jak wielu autorów, mówi o znaczeniu specjalisty PR zajmującego się zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi¹³ – należy dodać, że najlepsi potrafią przeciwdziałać (jeśli im się to umożliwi) kryzysom wywoływanym np. przez kolektywnego szefa – trzeba stwierdzić, że ta sfera kierowania organizacją należy do najbardziej niedocenianych lub ułomnie realizowanych, nawet jeśli stanowi jej główną siłę – tak jak np. w przypadku Kościoła.

We wszystkich działaniach PR po to, by osiągnąć sukces, trzeba zachować inicjatywę informacyjną. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że należy starać się o wyprzedzanie pytań, które mogą być nam zadane. Szczególnie ważne jest to w sytuacjach kryzysowych, kiedy musimy zdążyć z wiadomościami przed plotką i spekulacją. Nie wolno wówczas odsuwać w czasie informowania o kryzysie i przyczynach zaistniałej sytuacji. Nawet jeśli istnieją racjonalne przyczyny – np. ograniczona w danym momencie wiedza na temat mającego miejsce problemu – powinno się na bieżąco informować członków organizacji i opinię publiczną, nawet jeśli takie wiadomości będą niepełne. Będzie potem czas na uzupełnienie informacji, a w razie konieczności – na zweryfikowanie tych pierwotnie udzielonych, choć oczywiście powinno się dbać o to, by nie snuć hipotez i opierać się wyłącznie na faktach.

Trzeba mieć również świadomość tego, że istotne jest nie tylko to, co mówimy, decydujący bowiem o powodzeniu jest także sposób, w jaki mówimy, oraz kolejność komunikowania się z członkami organizacji i z poszczególnymi grupami mediów. Ponadto kapitalne znaczenie ma sposób informowania pracowników firmy o kryzysie. To oni będą w istotny sposób wpływać na opinie powstające w najbliższym otoczeniu organizacji – więc należy stworzyć im warunki, by byli jej kompetentnymi rzecznikami¹⁴.

Ogromne znaczenie będzie miało to, jakie media (i oczywiście w jaki sposób) jako pierwsze poinformują o naszych problemach. Te pierwsze komunikaty i komentarze wpłyną w istotny sposób na postawę innych dziennikarzy. Tej wiedzy

¹³ „Pomoc w zarządzaniu kryzysowym stanowi najwyższej próby wyzwanie dla praktyków *public relations*. Menedżerowie z wyobraźnią cenią *public relations* nie tylko za monitorowanie sytuacji groźących kryzysami, lecz również innych problemów o charakterze ogólnospołecznym”. F.P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 220-221.

¹⁴ „Komunikacja zewnętrzna przebiega najlepiej wtedy, gdy każdy pracownik sam jest rzecznikiem swojej firmy (i to najlepszym)”. A. Kadragic, P. Czarnowski, wyd. cyt., s. 68.

i tych umiejętności zabrakło w Jelfie podczas kulminacji kryzysu związanego z Corhydronem. Analiza oficjalnych komunikatów firmy w tamtym czasie i wypowiedzi dyr. gen. Marka Wójcikowskiego wskazują, że od strony merytorycznej nie należałoby wnosić tutaj istotnych zastrzeżeń. O niepowodzeniu tych działań zdecydował przede wszystkim sposób informowania opinii publicznej o zaistniałej sytuacji. Ma tu pewne znaczenie strona językowa i, o wiele większe, to, jak prezentował się w mediach elektronicznych szef firmy. Natomiast niepowodzenia Jelfy w kontakcie z opinią publiczną wynikały przede wszystkim z nieumiejętnego, chaotycznego komunikowania się z mediami i całkowita, bezpowrotna utrata inicjatywy informacyjnej. O wypowiedziach rzeczniczki nie warto wspominać, bo szczęśliwie dla Jelfy były niemal nie do zauważenia w powodzi informacji na temat tego kryzysu. Przypomnijmy kilka faktów¹⁵:

- wadliwa seria Corhydronu pochodzi z 2005 r. ,
- w połowie 2006 r. Skarb Państwa sprzedaje Jelfę Litwinom,
- właściciel powołuje nową Radę Nadzorczą, która 9 czerwca 2006 r. wymienia Zarząd,
- 31 lipca 2006 r. Sanitas Polska SA informuje, że wspólnie ze spółką AB FMI Finasta posiada wszystkie akcje PF Jelfa uprawniające do 100% głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki,
- w końcu II dekady września 2006 r. dyrektorem generalnym zostaje Marek Wójcikowski,
- w październiku 2006 r. wybucha afera z Corhydronem,
- inicjatywę w mediach przejmują premier, minister zdrowia i in.

Istotne jest też to, że pierwsze sygnały o problemach z wadliwą serią Corhydronu pojawiły się w urzędach państwowych jeszcze przed sfinalizowaniem transakcji sprzedaży przedsiębiorstwa Litwinom. Jelfa straciła inicjatywę informacyjną w momencie, kiedy rozpoczął się kryzys. Przyczyną tego kryzysu, co należy podkreślić, jest nie to, co się stało z Corhydronem, lecz fakt, że o tej sytuacji informują media, a Jelfa nie jest podstawowym źródłem informacji dla dziennikarzy. Tak więc wydawać by się mogło, że wyrok prasowy zapadł już na wstępie. Warto zastanowić się, co było przyczyną defensywnej postawy nowego kierownictwa Jelfy. Wiele wskazuje na to, że nie była ona wynikiem chłodnej kalkulacji. Czy możliwe było odzyskanie inicjatywy informacyjnej? Sądzę, że tak, głównie dlatego, że skala problemu w kontaktach z opinią publiczną była ogromna. Należało jako okoliczność korzystną potraktować wielkie zainteresowanie mediów firmą i oprzeć się m.in. na przytoczonych wyżej faktach. Istotne byłoby również przekazanie, w atrakcyjny sposób, wybranym dziennikarzom, informacji o ograniczeniach „z litery prawa” w kontaktach z mediami, które obowiązują Jelfę w tej sytuacji. Po to jednak, by opanować chaos w kontaktach z mediami, nowi właściciele Jelfy musieliby przyjąć postawę ofensywną czy wręcz konfrontacyjną, czyli sprzeczną ze zdecydowaną większością podręcznikowych zaleceń dla specjalistów PR. Takiemu wyzwaniu mógł podolać specjalista

¹⁵ <http://www.jelfa.com.pl/>.

PR, który nie boi się działania na dużą skalę, potrafi zastosować niekonwencjonalne rozwiązania i techniki komunikowania, a ponadto jest przez kierownictwo firmy obdarzony zaufaniem i kompetencjami niezbędnymi do zrealizowania przedsięwzięcia, które laikom będzie wydawać się niebywale ryzykowne¹⁶. Dla porządku dodać należy, że w tym wypadku skala kryzysu i ewentualne złagodzenie jego skutków zależały przede wszystkim od obrazu, jaki kształtowały na ten temat media. Straty ponoszone przez firmę wynikały przede wszystkim z utraty dobrej reputacji, a więc z poważnego uszczerbku jej wizerunku. Można je było ograniczyć, neutralizując w znacznym stopniu skutki kryzysu, a nowi właściciele mogliby dochodzić swoich praw i uzyskać odpowiednie odszkodowanie.

Należy podkreślić, że sytuacja trudna nie jest synonimem kryzysu. Kryzys w Banku Częstochowa w 2000 r. jest nadal interesujący przede wszystkim dlatego, że swoje źródło miał w katastrofalnej komunikacji z mediami: przede wszystkim z lokalnymi i regionalnymi. Bank znalazł się w trudnej sytuacji, ponieważ nie zachował bezpiecznej różnicy pomiędzy oprocentowaniem lokat i kredytów, chcąc za wszelką cenę podnieść atrakcyjność swojej oferty. Nadzór bankowy mimo wszystko pozytywnie wypowiadał się o jego kondycji, a poniesione straty zaliczał do przejściowych. W ramach roku budżetowego – właśnie z powodu poniesionych strat – musiała być (ze względów proceduralnych) głosowana upadłość Banku. I taki punkt znalazł się w porządku obrad Zgromadzenia Akcjonariuszy. To było tylko „wykonanie” obowiązującej procedury. Należy pokreślić, że głównie hermetyczne słownictwo, niezrozumiałe w związku z tym przepisy, stały się przyczyną spektakularnego kryzysu, który miał swoje źródło wyłącznie w nieprofesjonalnej komunikacji z mediami. Przez jednego z członków Rady Nadzorczej został przekazany dziennikarzowi „Trybuny Śląskiej” porządek obrad Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, w którym był punkt mówiący o głosowaniu nad upadłością Banku. Dziennikarz, który nie specjalizował się w problematyce ekonomicznej, nie wiedział o tym, że jest to wymóg formalny, że upadłość Bankowi nie grozi i napisał, że Zgromadzenie Akcjonariuszy będzie głosowało w sprawie zamknięcia BC. Nikt z Banku nie kontaktował się w tej sprawie z mediami. Zresztą tymi kontaktami zajmowała się pracownica (specjalistka w dziedzinie bankowości), której dodano do obowiązków „obsługiwanie” prasy.

Najważniejsze fakty:

- w analizie przeprowadzonej w 1998 r. oceniono Bank Częstochowa SA jako placówkę o doskonałej kondycji¹⁷; jej pogorszenie spowodowały błędy nowego

¹⁶ „Jako profesjonalści, praktycy *public relations* muszą mieć wystarczająco dużo swobody i autonomii, aby bezpiecznie mówić kierownictwu, jaka jest rzeczywistość sytuacji firmy. Gdy dana akcja jest bezsensowna lub wadliwy jest produkt czy błędna ocena kryzysu, obowiązkiem *public relations* będzie zakwestionowanie decyzji, nawet gdy jest ona w pełni aprobowana przez naczelne kierownictwo”. T. Goban-Klas, wyd. cyt., s. 51.

¹⁷ „Mocne strony:

- bardzo stabilna sytuacja finansowa, przyzwoity poziom rentowności,
- ze względu na wielkość Banku, duża elastyczność działania i dobra znajomość rynku lokalnego.

Zarządu, który rozpoczął działania wskazujące na chęć rywalizowania z potentatami na rynku kredytów: różnica pomiędzy oprocentowaniem lokat i kredytów nie gwarantowała zysku, stąd poniesione straty i konieczność głosowania nad wnioskiem o upadłość; wyeliminowanie błędów w zarządzaniu gwarantowało Bankowi powrót do dobrej kondycji w niedalekiej przyszłości,

- 27 listopada 2000 r. „Trybuna Śląska” publikuje informację zapowiadającą likwidację Banku Częstochowa SA,
- Bankowi nie grozi upadłość, chociaż z przyczyn formalnych podczas WZA ma się odbyć głosowanie nad uchwałą w sprawie upadłości,
- Bank nie próbuje przejść inicjatywy w kontaktach z mass mediami; preferuje wyspecjalizowane media ogólnopolskie i usiłuje blokować informacje dla mediów regionalnych, szczególnie istotnych w komunikacji z klientelą BC,
- zaniepokojeni klienci ruszają do kas, by wycofać swoje pieniądze, co pogarsza zdecydowanie sytuację Banku i niszczy jego wizerunek,
- pod koniec pierwszej dekady grudnia 2000 r. Bank, ze względu na brak gotówki, zamyka swoje placówki dla większości klientów,
- mimo że zapowiedziano zamknięcie placówek BC na jeden dzień, były nieczynne od 8 do 28 grudnia 2000 r.¹⁸,

Słabe strony:

- bardzo małe kapitały własne (po emisji niewiele przekraczające minimalny dopuszczalny poziom ograniczają bardziej dynamiczne ściąganie pieniędzy z rynku,
- ograniczony zasięg działania praktycznie tylko do województwa częstochowskiego skutecznie ogranicza krąg potencjalnych klientów.

Szanse:

- niewielki bank o zdrowych fundamentach i pewnej pozycji na rynku lokalnym może stać się obiektem zainteresowań dużych banków,
- perspektywy łagodzenia restrykcyjnej polityki pieniężnej przez NBP,
- dalsza współpraca z lokalnymi bankami w ramach grupy G12.

Zagrożenia:

- możliwy tymczasowy spadek rentowności spowodowany zmianą struktury depozytów (zwiększenie udziału depozytów o dłuższym terminie zapadalności)
- ryzyko utraty płynności wynikające z dysproporcji pomiędzy wysokim udziałem depozytów o terminie zapadalności do 3 miesięcy w należnościach, a równie wysokim udziałem kredytów długoterminowych w zobowiązaniach wobec klientów i sektora budżetowego
- zmiana polityki głównych akcjonariuszy”.

Pro-media Informacja i Finanse, Bank Częstochowa Spółka Akcyjna – Analiza SWOT, http://www.dziennik.pl/analizy/bc_af.html, październik 1998.

¹⁸ „Bank Częstochowa otworzył wczoraj wszystkie placówki i rozpoczął wypłacanie pieniędzy swoim klientom. Przed oddziałami banku tworzyły się długie kolejki. Wypłacanie pieniędzy odbywa się w spokoju. Wypełniono tym samym przedwczorajszą deklarację Zarządu Komisarycznego banku, powołanego przez Komisję Nadzoru Bankowego. Wczoraj zarząd BRE Banku zadeklarował zamiar zostania strategicznym akcjonariuszem Banku Częstochowa SA. Decyzję tę zaakceptowała Komisja Nadzoru Bankowego, która powołała wczoraj w Banku Częstochowa Zarząd Komisaryczny. Poinformowano wtedy, że nowy strategiczny akcjonariusz da gwarancję sprawnej restrukturyzacji banku i umożliwi wznowienie jego działalności operacyjnej”. *Bank Częstochowa znów wypłaca pieniądze*, IAR, 29.12.2000.

- 27 grudnia 2000 r. Komisja Nadzoru Bankowego powołała w Banku Częstochowa Zarząd Komisaryczny i wyraziła zgodę na objęcie przez BRE Bank akcji BC, które dają 75% głosów na WZA¹⁹.

Jedyną przyczyną kryzysu w Banku Częstochowa i jego eskalacji było zaniechanie zarządzania informacjami. Dotyczyło to przede wszystkim kontaktów z mass mediami, których bank w przeszłości unikał i w wyniku takiej postawy miał złe relacje z dziennikarzami – zwłaszcza lokalnymi i regionalnymi. Przedstawiciel „Trybuny Śląskiej” nie zrozumiał punktu z programu WZA, zapowiadającego głosowanie nad wnioskiem o upadłość Banku. Jego publikacja w gazecie spowodowała ogromny niepokój klientów BC, którzy zaczęli wycofywać swoje oszczędności. Takiej sytuacji nie wytrzyma żaden bank: Bank Częstochowa zostaje zamknięty dla klientów, wszystkie media ogólnopolskie komentują wydarzenia w Częstochowie, kryzys eskaluje, a nieporadne wysiłki medialne zarządu Banku wzmacniają ten efekt. Kierownictwo BC rozmawia z dziennikarzami, używając nowomowy branżowej, a w mediach elektronicznych niezrozumiale wypowiadający się przedstawiciele Banku sprawiają wrażenie przestraszonych. Ten widoczny stres najprawdopodobniej spowodowany jest przede wszystkim lękiem przed kamerą i mikrofonem, ale przeciętny telewidz odbierze to jako jedno z ważnych świadectw powagi kryzysu. Zarząd BC czynił zresztą wszystko, by pogorszyć swoje relacje z mediami²⁰, w czym dotarł do granic absurdu, np. przed rozpoczęciem WZA uszczelniano zasłony w oknach sali konferencyjnej, by dziennikarze nie mogli tam zajrzeć.

Konsekwencją tego kryzysu było zachwianie i tak kruchej już kondycji finansowej Banku. Ta sytuacja, a może jej „nagłośnienie” w mediach, spowodowała wzrost zainteresowania nadzoru bankowego Bankiem Częstochowa – nowe opinie nie były już tak optymistyczne, jak jeszcze kilka dni wcześniej. W rezultacie Bank został przejęty przez BRE, który wcześniej był jednym z potencjalnych inwestorów strategicznych. Właściciele BC w prowadzonych negocjacjach upierali się, że inwestor może przejąć do 49% akcji. BRE chciał minimum 51%. Ale w tej nowej sytuacji dotychczasowi właściciele BC okazali się zdecydowanie bardziej ulegli. BRE przejął pakiet akcji dający mu 75% głosów na WZA, a tym samym całkowitą kontrolę nad BC.

Czy pozytywne rozwiązanie tej sytuacji było możliwe? I tak, i nie. Z całą pewnością kryzys w Banku Częstochowa był z punktu widzenia PR o wiele bardziej skomplikowany niż ten w Jelfie. Rozrastał się też o wiele szybciej niż tamten. Przy-

¹⁹ W. Grzegorzczak, P. Jabłoński, *Wprowadzono zarząd komisaryczny*, „Rzeczpospolita” 28.12.2000.

²⁰ 9 grudnia 2000 r. „Rzeczpospolita” informuje, że media regionalne w Częstochowskim „opublikowały komunikat, w którym prezes Banku Częstochowa Marek Chakowski informuje, że skierował do prokuratury wniosek o wszczęcie postępowania przeciwko „Trybunie Śląskiej” w związku z publikacją na temat rzekomej decyzji o likwidacji BC. Pytana o tę sprawę Prokuratura Okręgowa w Częstochowie stwierdziła w rozmowie z dziennikarzem PAP, że żadnego wniosku jeszcze nie otrzymała”. *Nie ma pieniędzy są tylko komunikaty*, A.MY., P.J., „Rzeczpospolita” 9.12.2000.

pomnę, że w mojej ocenie w Jelfie w odróżnieniu od BC nie popełniano błędów merytorycznych i nie składano obietnic bez pokrycia. Tam problem nie został rozwiązany, ponieważ nie wiadomo, w jaki sposób należy się kontaktować z mediami i kształtować ich opinie oraz jakie decyzje strategiczne należy podjąć, by te kontakty były skuteczne. W przypadku BC kryzys miał głębsze podłoże, ale również był do opanowania. Było przecież wielu potencjalnych sojuszników Banku, których należało wykorzystać. Z całą pewnością okolicznością utrudniającą pomyślnie rozwiązanie tego kryzysu była szybkość, z jaką podejmowano decyzje w tej sprawie, jednak właściwe działanie mogło ją w znacznym stopniu ograniczyć. Mogły się do tego przyczynić umiejętnie informowane media branżowe – mające o wiele większy wpływ na kształtowanie opinii mediów „popularnych” niż np. te, które zajmują się farmacją. Odpowiadając na postawione pytanie, teoretycznie można powiedzieć: tak – było możliwe. Dlaczego teoretycznie? Dlatego, że trudno sobie wyobrazić, żeby ówczesny zarząd i właściciele BC byli kiedykolwiek w stanie skorzystać z pomocy profesjonalistów PR. I dlatego trzeba powiedzieć: NIE.

Nie można z góry założyć, że specjalista PR powinien zrezygnować raz na zawsze z jakiegoś narzędzia, mechanizmu komunikowania się, jako niedoskonałego i nieprzydatnego. Bradfield traktuje jako taki niedobry sposób komunikowania się „pocztę pantoflową”, czyli plotkę. Jednakże zajmuje się przede wszystkim omówieniem sytuacji, kiedy plotka zastępuje informacje przygotowywane dla pracowników firmy²¹. Natomiast obok zasadniczego mankamentu „poczty pantoflowej”, jakim jest zniekształcanie przekazywanych tą drogą informacji i ich nadinterpretacja, mechanizm plotki ma ogromną zaletę (która może się okazać wadą, jeśli korzysta z niej ktoś inny, np. w celu wprowadzenia członków organizacji w błąd) – dużą wiarygodność i to niezależnie od przekazywanej treści. Sprawny system komunikacji wewnętrznej powinien brać tę okoliczność pod uwagę i starać się nad tym żywiołem panować. Z całą pewnością służy temu, wskazywany przez Bradfielda, otwarty system komunikowania z członkami organizacji, kierujący się zasadą: pracownik powinien mieć łatwy dostęp do wszystkich informacji (poza tymi oczywiście, które stanowią tajemnicę z litery prawa). Ale to nie wystarczy.

Użyję przykładu przedsięwzięcia zrealizowanego w KGHM w 1996 r. – posłużenia się właśnie mechanizmem „poczty pantoflowej” jako najważniejszym narzędziem. Najważniejsze fakty dotyczące sytuacji zapowiadającej poważny kryzys:

- w połowie 1996 r. rozpoczynają się przygotowania do II etapu restrukturyzacji KGHM – równocześnie trwają przygotowania do prywatyzacji KGHM,

²¹ „Pomimo ogromu środków inwestowanych w systemy komunikacji wewnętrznej, wielu pracowników polega na poczcie pantoflowej, jeśli chodzi o przekazywanie ważnych informacji dotyczących firmy. [...] Jeśli w firmie panuje przyjazna atmosfera sprzyjająca wzajemnemu zrozumieniu, wypracowaniu wspólnych przekonań oraz dążeniu do innowacyjnych rozwiązań, informacje krążą swobodnie. W firmach, w których dominuje atmosfera nieufności, otwarty dialog traci na znaczeniu. Krótko mówiąc, pracownicy nie biorą w nim udziału”. J. Bradfield, *Pocztą pantoflową osłabia proces komunikacji wewnętrznej*, <http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=36699>.

- wcześniej w ramach działań restrukturyzacyjnych utworzono Grupę Kapitałową, w skład której weszły spółki utworzone z oddziałów tzw. zaplecza (remontowych, zdrowotnych, turystycznych i in.),
- na koniec 1996 r. zaplanowano przekształcenie w samodzielną spółkę prawa handlowego Zakładu Transportu – oddziału, który stanowił krwiobieg KGHM: spedycja kolejowa i ciężarowa, 2 tys. pracowników,
- związki zawodowe wystąpiły przeciwko tej decyzji i spowodowały ogromne zaniepokojenie pracowników ZT – wedle naszych ocen należało się liczyć z długotrwałym strajkiem paraliżującym kopalnię i huty,
- Zarząd uznał, że wycofanie się z projektu prowadziłoby do zaniechania działań restrukturyzacyjnych w KGHM – z dramatycznymi konsekwencjami zwłaszcza wobec bliskiej już perspektywy debiutu na giełdach w Warszawie, Londynie i Nowym Jorku,
- kierownictwo Polskiej Miedzi uznało, że niezależnie od sprzeciwu związkowców i załogi trzeba przeprowadzić planowaną zmianę – w przypadku zaniechania KGHM wkraczałby na drogę stagnacji, a potem regresu,
- równocześnie przystąpiono do przygotowywania akcji informacyjnej skierowanej do pracowników Zakładu Transportu.

W skład zespołu przygotowującego działania informacyjne weszło pięć osób²² – dwóch pracowników Departamentu PR, dyr. Departamentu Restrukturyzacji, dyr. Związku Pracodawców Polskiej Miedzi (psycholog) i dyr. oddziału ZT, który miał zostać prezesem nowej spółki – oczywisty lider zmiany. Ponieważ liderzy związkowi zajęli sztywne, negatywne stanowisko wobec planowanego przekształcenia, postanowiliśmy dotrzeć do załogi bezpośrednio. Uznaliśmy, że działania informacyjne powinny trwać dłuższy czas i że należy zrezygnować ze spotkania się z dużymi grupami pracowników, by uniknąć atmosfery wiecu, w której nieracjonalne – w naszym przekonaniu – populistyczne hasła związkowców znalazłyby pozytywny oddźwięk. Zorganizowaliśmy cykl spotkań, w których uczestniczyło od 30 do 40 pracowników z różnych działów ZT. Zadaniem dyrektora było przedstawienie projektu zarządu KGHM oraz argumentów, które przemawiają za utworzeniem spółki, a także tych, które z punktu widzenia interesów pracowników uzasadniały pozostanie oddziału w dotychczasowej formule. Oczywiście podstawową zasadą było mówienie prawdy, całej prawdy²³. Dyrektor ZT – mimo że to on prowadził spotkania – „otrzymał zakaz” przywoływania sali do porządku: zakładaliśmy, że liderzy związ-

²² W tym autor niniejszego opracowania.

²³ „1. Ważne są nie tylko argumenty, ale i język, którego się używa. Musi on być zrozumiały dla adresatów/uczestników rozmów.

2. Nie wolno mówić nieprawdy ani półprawdy. W tych rozmowach nie unikano trudnych tematów, także związanych z przyszłością zakładu, jeżeli dziś nie podejmie się działań, ukierunkowanych na tę przyszłość.

3. Przy rozmowach z pracownikami ważne jest utworzenie kręgu opiniotwórczego, niezależnego od związków zawodowych.

kowi będą zachowywać się jak na wiecu, i chcieliśmy, żeby to uczestnicy spotkań zareagowali na ich wystąpienia (połowę uczestników zapraszał dyrektor ZT, połowę – związkowcy). Nastąpiło to nadspodziewanie szybko, już na trzecim spotkaniu, i była to reakcja całej sali. Podczas kolejnych spotkań związkowcy zachowywali się biernie, wychodzili przed ich zakończeniem, a w kilku ostatnich nie uczestniczyli. Ze spotkania na spotkanie pracownicy przychodzili coraz lepiej przygotowani, omawiano coraz więcej szczegółów – „poczta pantoflowa” działała, a podczas kolejnych zebrań była okazja do bezbolesnego korygowania przekłamań, które pojawiały się zwłaszcza na początku. Stopniowo powstawał duży, nieformalny krąg opiniotwórczy, a liderzy związkowi stopniowo tracili monopol informacyjny; hasłowe negowanie planów zarządu KGHM przestało trafiać do przekonania pracowników. W zebraniach – zgodnie z planem – wzięła udział ponad 1/3 załogi. Natomiast wszyscy pracownicy w imiennie zaadresowanych kopertach otrzymali broszurę sygnowaną przez dyrektora ZT. Zawierała ona wszystkie informacje przekazane podczas spotkań; odbyło się ich dziewiętnaście w ciągu ok. półtora miesiąca. Dopiero po zakończeniu tej części działań rozpoczęliśmy kontakty z mediami lokalnymi i regionalnymi, które interesowały się już wcześniej rozwojem wydarzeń w Zakładzie Transportu. Wszystko, co od tego momentu przekazały media, było już doskonale znane pracownikom w szczegółach i doniesienia te zostały odebrane przez załogę jako publiczne potwierdzenie wcześniej złożonych deklaracji przez reprezentującego władze KGHM dyrektora oddziału. W tym czasie liderzy związkowi – by nie znaleźć się na marginesie wydarzeń – także w mediach poparli projekt przekształcenia ZT w samodzielnie funkcjonującą spółkę.

Oczywiście podjęte działania były o wiele bardziej skomplikowane – tak jak złożone są projekty postępowania w przypadkach Jelfy i Banku Częstochowa. Sukces w Zakładzie Transportu KGHM był możliwy, ponieważ ustalenia z zarządem dotyczyły wyłącznie działań podejmowanych lub planowanych przez kierownictwo firmy. Natomiast sposób zaplanowania i przeprowadzenia działań informacyjnych był wyłączną domeną komórki PR. Niestety takie uprawnienia działu PR otrzymują niebывale rzadko, najczęściej też ma miejsce problem z odpowiednimi kwalifikacjami osób odpowiedzialnych za PR w firmach – menedżerowie nie wiedzą, w jaki sposób ocenić ich kwalifikacje i czego od nich oczekiwać (dotyczy to „specjalistów” PR zatrudnionych w organizacji, firm i osób na zewnątrz firmy, które mogłyby pomóc

4. Konieczne jest „embargo” na kontakt z mass mediami, dopóki wystarczająca ilość informacji nie zostanie przekazana pracownikom drogą wewnętrzną. (W przypadku Zakładu Transportu stosowano tę zasadę do czasu rozprowadzenia wśród pracowników broszury *Szansa na samodzielność, czyli ABC restrukturyzacji*. Gdyby pracownicy otrzymali informacje na temat restrukturyzacji – nawet prawdziwe faktograficznie – z zewnątrz, traktowałiby jej realizatorów, łącznie ze swoim dyrektorem, jako »ciało obce i wrogie«. Obecnie mają poczucie, że każda informacja, która dociera do nich za pośrednictwem mass mediów, jest uboższa niż ich własna wiedza na ten temat”). A. Matysiak, *Prezentacja działań informacyjnych w Oddziale Zakład Transportu*, [w:] P. Bielawski, *Materiały z seminarium Komunikacja społeczna w zarządzaniu dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź SA, Świeradów*, październik 1996 – Szklarska Poręba, styczeń 1997.

w czasie kryzysu...). Staje się to najczęściej przyczyną problemów, które odnotowujemy także w przypadkach Jelfy i Banku Częstochowa, wynikających z nieumiejętnego działania i pasma zaniechań. Wydaje się także wymowny przykład działań Nawarro-Vallsa – ponad 20 lat nieprzerwanego i niekwestionowanego sukcesu PR; pojawienie się „kolektywnego szefa” i zmiana warunków funkcjonowania organizacji spowodowały spektakularne kłopoty i niepowodzenia.

Literatura

- Nie ma pieniędzy są tylko komunikaty*, A.MY., P.J., „Rzeczpospolita” 9.12.2000.
- Bank Częstochowa znów wypłaca pieniądze*, IAR, 29.12.2000.
- Bradfield J., *Poczta pantoflowa osłabia proces komunikacji wewnętrznej*, <http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=36699>.
- Federico Lombardi, <http://ludzie.wprost.pl/sylwetka/?O=92523>, „Wprost 24”, lipiec 2006.
- Goban-Klas T., *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.
- Grzegorzczak W., Jabłoński P., *Wprowadzono zarząd komisaryczny*, „Rzeczpospolita” 28.12.2000.
- Kadragic A., Czarnowski P., *Public Relations czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Business Press, Warszawa 1997.
- KAI, *Znamy nowego dyrektora biura prasowego Stolicy Apostolskiej*, <http://kmdm.kdm.pl/komentarze.php?id=20060712215354d54a126a783bc9>, 12 lipca 2007.
- Klimaszewski S., *Rzecznik dwóch Papieży*, http://www.niedziela.pl/artikul_w_niedzieli.php?doc=nd200623&nr=7, „Niedziela Ogólnopolska” 2006, nr 23.
- Matysiak A., *Prezentacja działań informacyjnych w Oddziale Zakład Transportu*, [w:] P. Bielawski (red.), *Materiały z seminarium Komunikacja społeczna w zarządzaniu dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź SA*, Świeradów, październik 1996 – Szklarska Poręba, styczeń 1997.
- Pro-media Informacja i Finanse, Bank Częstochowa Spółka Akcyjna – Analiza SWOT, http://www.dziennik.pl/analizy/bc_af.html, październik 1998.
- Rybarczyk M., *Profesjonalista PR – kto to taki i skąd go wziąć?*, [w:] P. Bielawski (red.), *Materiały z seminarium Komunikacja społeczna w zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA*, Lubin – Kudowa Zdrój 1998.
- Seitel F.P., *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Szymańska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004.
- Woźny A. (red.), *Nowe media – nowe w mediach*, Wrocław 2006.

CHRONIC CRISIS AND SECONDARY CRISIS

Summary: In almost every organization, PR specialists work in the chronic crisis, whose origin is quite complex. They are often regarded as the ones whose only responsibility is maintaining contacts with media. In most cases, PR specialists are being evaluated on the basis of the press effect they get in news media, usually – the effect which is not very important for the company. Failing at such important sphere as information management is often a reason for crisis escalation, which after all accompanies the operation of each organization. Sometimes the reason of a problem is only incompetent use of PR, braking the basic “rules of the game”, disturbances in organization’s work, etc.