

Wstęp

Kryzys gospodarczy, który dotknął świat w 2008 roku, wskazał luki, jakie istnieją we współczesnej wiedzy na temat mechanizmu powstawania sytuacji kryzysowej, jej przebiegu oraz możliwości kontroli. Modele oparte na logice i matematyce, na przykład szacujące ryzyko finansowe, okazały się zawodne. Mechanistyczne pojmowanie gospodarki, które rozwinęło się w okresie rewolucji przemysłowej i które dominowało przez całą erę industrialną, jest obecnie, w dobie ery postindustrialnej, nieadekwatne do rzeczywistości.

Globalizacja procesów biznesowych, mobilność ludzi, szybkość przepływu kapitału na inne rynki, a także szybkość rozprzestrzeniania się informacji, możliwego dzięki rewolucji informacyjnej i pojawieniu się Internetu, powodują, że oprócz tradycyjnych czynników, jak: ziemia, kapitał i praca, cennym zasobem każdej organizacji stała się informacja oraz wiedza na niej oparta [Przybylski 2008]. Naturalną konsekwencją globalizacji jest to, że sytuacja kryzysowa i jej skutki bardzo często przestają być problemem regionalnym czy krajowym, ale stają się zagadnieniem ponadnarodowym [Helsloot 2005]. Globalna recesja gospodarcza w latach 2008 i 2009 pokazała, że problematyka sytuacji kryzysowych w takim samym stopniu może dotyczyć jednego banku, sektora finansowego i gospodarki narodowej czy międzynarodynarodowej.

Rozwój gospodarczy oraz zmiany społeczne i polityczne są obecnie tak duże, że sytuacje kryzysowe będą się coraz częściej pojawiały, stając się normą, a nie wyjątkiem. Organizacje powinny świadomie podejmować próby przekształcenia się w podmioty, które są elastyczne i uczą się rozpoznawać i zapobiegać kryzysom. Według niektórych naukowców sytuacje kryzysowe są w obecnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, nieuniknioną częścią cyklu życia organizacji [Bryan 2005; Cummings i Worley 2001; Comfort i inni 2001; Gable 2001]. Postrzega się je jako szansę dla przeprowadzenia zmian i postuluje opracowanie wzorca zarządzania opartego na nowym paradygmacie, w którego ramach celem będzie dalszy rozwój, a nie przetrwanie organizacji dotkniętej kryzysem [Nogalski i Macinkiewicz 2004]. Koncepcje ujmujące sytuacje kryzysowe w kategoriach szansy, choć liczne w publikacjach z zakresu ekonomii, są cały czas rzadkością w literaturze poświęconej komunikowaniu w sytuacji kryzysowej.

W większości publikacji naukowych, w których są podejmowane próby modelowania rzeczywistości kryzysowej lub tworzone modele zarządzania kryzysowego, autorzy ograniczają swoje rozważania do wybranych elementów i ich analizy w ramach jednej dyscypliny naukowej. Publikacje tego typu są niewątpliwie poprawne merytorycznie, ale nie pozwalają na pełne poznanie mechanizmów rządzących przebiegiem sytuacji kryzysowej, która przez wszystkich jest określana mianem wielowątkowej i wielopłaszczyznowej. Zdaniem J. Lichtarskiego [2005, s. 8–9], spiętrzenie negatywnych zjawisk, które tworzą sytuację kryzysową, następuje w różnych konfiguracjach i na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji, to znaczy ekonomiczno-finansowej, produkcyjnej, rynkowej, psychologiczno-społecznej (w tym kulturowej), a próba pełnego odwzorowania typowych współzależności logicznych i czasowych między poszczególnymi czynnikami i zjawiskami zachodzącymi w sytuacji kryzysowej powinna być obecnie jednym z głównych wyzwań dla naukowców zajmujących się tą tematyką. Szeroka kwerenda publikacji naukowych z różnych dziedzin powinna pozwolić na lepsze zrozumienie fenomenu sytuacji kryzysowej i jej złożoności. Prezentacja dorobku naukowego z różnych dyscyplin daje jednocześnie możliwość wyjaśnienia niektórych zjawisk, które z perspektywy założeń przyjętych przez poszczególnych badaczy były trudne do wytlumaczenia.

Problematyka komunikowania się organizacji w sytuacji kryzysowej z jej otoczeniem jest przedmiotem intensywnych badań naukowych dopiero od drugiej połowy pierwszej dekady XXI wieku. Ze względu na charakter zjawisk kryzysowych, istniejące rozważania poświęcone działaniom informacyjnym organizacji cechuje duża interdyscyplinarność. W swoich publikacjach autorzy nie tylko odwołują się do wiedzy z zakresu komunikowania, ekonomii czy zarządzania, ale także uwzględniają aspekty socjologiczne i psychologiczne. Według M. Brzezińskiego, M. Goryni i Z. Hockuby [2008, s. 202–228] współcześni ekonomiści, poszukując wiedzy, mogą kooperować z przedstawicielami innych nauk. W wyniku takiej współpracy powstały i są rozwijane ekonomia behawioralna oraz nowa ekonomia instytucjonalna. Obie wykorzystują narzędzia, teorie i metody należące do różnych dyscyplin, w tym psychologii i socjologii. Jeden z najnowszych kierunków badań inspirowanych przez nowe osiągnięcia psychologii, a rozwijanych w ramach ekonomii behawioralnej, dotyczy roli emocji w podejmowaniu decyzji i dokonywaniu sądów. W kontekście tych badań prowadzonych w ramach ekonomii behawioralnej i nowej ekonomii instytucjonalnej, pełna analiza działań informacyjnych organizacji w sytuacji kryzysowej nie jest możliwa bez uwzględnienia wśród czynników wpływających na skuteczność komunikowania emocji doświadczanych i okazywanych przez interesariuszy.

Niniejsza praca podejmuje więc – oprócz ekonomicznego – także aspekty socjologiczne i psychologiczne opisywanych i wyjaśnianych zagadnień. Głównym jej celem jest określenie i zbadanie relacji między działaniami informacyjnymi podmiotów gospodarczych w sytuacjach kryzysowych a ich reputacją oraz określenie czynników, które determinują wybór i skuteczność tych działań, wpływając na możliwość dalszego rozwoju organizacji.

Cele poznawcze, składające się na sformułowany już cel główny, obejmują:

- analizę i ocenę dorobku nauki w zakresie problematyki komunikowania w sytuacji kryzysowej, w tym:
 - analizę i ocenę modeli działania organizacji w sytuacji kryzysowej,
 - analizę i ocenę możliwych zachowań informacyjnych organizacji w sytuacji kryzysowej,
 - określenie zależności między reakcją interesariuszy na sytuację kryzysową a typem zagrożenia, jego atrybucją, emocjami, jakie wyzwała, oraz oczekiwaniami otoczenia względem organizacji,
- identyfikację potencjalnych kierunków rozwoju badań nad zachowaniami informacyjnymi organizacji w sytuacjach kryzysowych, w kontekście dużej dynamiki zmian zachodzących w środowisku społeczno-kulturowym i ekonomicznym w następstwie transformacji, globalizacji i gwałtownego rozwoju technologii informacyjnych.

W ramach tak określonego celu głównego i celów poznawczych poszukuje się w niniejszej pracy odpowiedzi na pytania:

- Jakie znaczenie dla współczesnych organizacji ma ich reputacja i zaufanie do nich?
- Jak przebiega proces powstawania i rozwoju sytuacji kryzysowej?
- W jaki sposób organizacje mogą reagować, a w jaki reagują na sytuacje kryzysowe?
- Jakie czynniki wpływają na skuteczność działań informacyjnych podejmowanych przez organizacje?
- Czy doświadczenie sytuacji kryzysowej przez organizację wpływa na opracowanie przez nią planów działania, w tym komunikowania się z otoczeniem?
- Czy organizacje, które mają i stosują plany działania, w tym komunikowania się z interesariuszami, skuteczniej ograniczają negatywne skutki sytuacji kryzysowych aniżeli organizacje, które takich planów nie mają?
- Czy organizacje, które mają i stosują plany działania, w tym komunikowania się, w sytuacji kryzysowej częściej odczuwają pozytywne skutki takich sytuacji aniżeli przedsiębiorstwa, które takich planów nie mają?

Na podstawie analizy porównawczej literatury poświęconej zagadnieniom z zakresu ekonomii i komunikowania w sytuacjach kryzysowych w pracy dowodzi się, że trudności w pełnym tłumaczeniu zjawisk kryzysowych i ich oddziaływania na organizację i jej otoczenie wynikają z nadmiernego uproszczenia opisywanej rzeczywistości.

Reputacja jest przez niektórych badaczy utożsamiana z wizerunkiem. W rzeczywistości, w odróżnieniu od niego, jest kształtowana przez znacznie więcej atrybutów organizacji i w dłuższym horyzoncie czasu [Wojcik 2009]. Wizerunek to obraz, sposób, w jaki organizacja jest postrzegana, w danym momencie. Reputacja to suma bieżącego i przeszłych wizerunków, a jednocześnie emocjonalno-racjonalna ocena organizacji w obszarze oddziaływania emocjonalnego, produktów i usług, wizji i przywództwa, środowiska pracy, wyników finansowych oraz społecznej odpowiedzialności, dokonywana przez jej interesariuszy w odniesieniu do poziomu realizowania przez nią ich oczekiwań, lub ocena zdolności organizacji do zaspokojenia tych oczekiwań. Kształtowana jest w dłuższym okresie poprzez połączenie doświadczeń własnych poszczególnych interesariuszy,

odnoszących się do kontaktów z organizacją, oraz informacji o ocenie organizacji przez pozostałe podmioty funkcjonujące w jej otoczeniu.

Działania informacyjne oraz komunikowanie w literaturze poświęconej zarządzaniu, w tym także zarządzaniu kryzysowemu, są często ujmowane w kategorii czynności technicznych wspomagających proces zarządzania, ale niebędących jego kluczowym elementem. W wyniku takiej postawy zagadnienie komunikowania w sytuacji kryzysowej nie wychodzi poza kilkustronicową uniwersalną instrukcję skierowaną do wszystkich organizacji. Zdaniem autora niniejszej pracy, rzeczywistość społeczno-ekonomiczna jest na tyle skomplikowana, że analiza działań informacyjnych w sytuacji kryzysowej w poszukiwaniu rozwiązań zapewniających utrzymanie lub poprawę reputacji i zaufania do organizacji oraz możliwość dalszego jej rozwoju i sukcesu rynkowego, musi przebiegać na wielu płaszczyznach jednocześnie. Uniwersalizacja działań informacyjnych nie jest błędem, problemem jest stopień uproszczenia i zakres stosowania tego typu zachowań. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem oparte na uniwersalnym schemacie może się okazać nieskuteczne i nieefektywne. Sytuacja kryzysowa to proces uzależniony od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Nawet niewielka modyfikacja jakiegokolwiek z nich może wpływać na zmianę przebiegu kolejnych jej etapów. Określenie szczegółowego charakteru zależności między tymi czynnikami może się przyczynić w przyszłości do zwiększenia skuteczności działań informacyjnych podejmowanych przez organizacje w sytuacji kryzysowej. Miarą ich skuteczności może być sposób reakcji otoczenia na zagrożenie, utrzymanie lub wzmocnienie pozytywnej reputacji oraz wysoki poziom zaufania do organizacji.

Podjmując próbę uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze, sformułowano następujące hipotezy:

- 1) Reputacja i zaufanie są istotne dla rozwoju i sukcesu organizacji, gdyż przyczyniają się do wzrostu ich konkurencyjności.
- 2) Istnieje związek między reputacją organizacji a zachowaniami interesariuszy w sytuacji kryzysowej wobec organizacji.
- 3) Istnieje związek między działaniami informacyjnymi organizacji a zachowaniami interesariuszy w sytuacji kryzysowej wobec organizacji.
- 4) Skuteczność działań informacyjnych określona zachowaniem interesariuszy wobec organizacji zależy nie tylko od ogólnej strategii działania organizacji, ale także od:
 - a) jej reputacji,
 - b) typu sytuacji kryzysowej, jej atrybucji i emocji, jakie wyzwała,
 - c) rodzaju relacji między organizacją a jej interesariuszami,
 - d) poziomu rozpoznania i spełnienia oczekiwań interesariuszy przez organizację,
 - e) różnic międzykulturowych, procesów demograficznych, systemu społeczno-politycznego i poziomu rozwoju techniczno-technologicznego w otoczeniu, w którym organizacja działa.
- 5) Istnieje związek między doświadczeniem sytuacji kryzysowej przez organizację a lepszym zrozumieniem jej źródeł oraz potrzebą opracowania przez organizację planów postępowania w sytuacji kryzysowej.

6) Organizacje, które mają i stosują plany komunikowania w sytuacji kryzysowej, są skuteczniejsze niż te, które improwizują.

Opisanym powyżej celom i hipotezom podporządkowano układ pracy. W koncepcyjnej części rozważań wykorzystano metodę wnioskowania indukcyjnego, w której za prawdziwe uznaje się zdanie stwierdzające jakąś ogólną prawidłowość, przy czym czynione jest to przy braku przesłanek negatywnych, na podstawie uznania zdań stwierdzających poszczególne przypadki tej prawidłowości. Głównym ograniczeniem metody indukcyjnej w porównaniu z wyjaśnieniem dedukcyjnym jest to, że wnioski dotyczące ogólnej prawidłowości nie mogą zostać wyprowadzone z całkowitą pewnością [Frankfort-Nachmias i Nachmias 2001, s. 25]. Istnienie wielu przypadków potwierdzających pewną prawidłowość nie oznacza wcale, że będzie ona zawsze spełniona. W wyjaśnianiu indukcyjnym trafność wniosków wynika z przyjętych wcześniej założeń, jednakże ich prawdziwość może zostać ustalona tylko na podstawie dowodów empirycznych. W niniejszej pracy do zweryfikowania poprawności wniosków wykorzystano wyniki badań wtórnych i pierwotnych.

Treść pracy zawiera się w pięciu rozdziałach. W pierwszym zostały zaprezentowane zagadnienia dotyczące znaczenia reputacji i zaufania dla organizacji oraz ich wzajemnych relacji i wpływu na zachowania interesariuszy w okresie normalnego funkcjonowania organizacji. Omówiono także różne poglądy na temat tego, czym są kryzys i sytuacja kryzysowa z perspektywy makro- i mikroekonomicznej. Na podstawie tych rozważań zaproponowano rozłączne traktowanie obu pojęć. Kryzys jest fazą w przebiegu sytuacji kryzysowej, a zależność odwrotna nie istnieje. Używanie tych pojęć jako synonimów może prowadzić do fałszywych wniosków w ramach wnioskowania probabilistycznego, gdyż opis i analiza badanych prawidłowości mogą się odnosić do szerszego lub węższego ujęcia badanej rzeczywistości. Określenie różnic znaczeniowych między pojęciem kryzysu i sytuacji kryzysowej oraz charakterystyka procesu powstawania i rozwoju sytuacji kryzysowej były konieczne dla lepszego odniesienia się do problematyki omawianej w dalszej części pracy.

W rozdziale drugim, w ramach poszukiwania związków między reputacją, sytuacją kryzysową a działaniami informacyjnymi organizacji, analizie poddano zagadnienia związane z modelami działania w sytuacji kryzysowej, ograniczając obszar rozważań do modeli zarządzania, w których komunikowanie stanowi istotny wkład w planowaniu i zarządzaniu strategicznym. Poszukując optymalnych modeli zarządzania w sytuacji kryzysowej, naukowcy odwołują się do zagadnień pokrewnych, uważając, że likwidacja katastrof, zarządzanie problemami czy sytuacją kryzysową to zagadnienia podobne, mogące się głównie różnić skalą problemu i fazą jego rozwoju. Sytuacje kryzysowe nie mają przebiegu linearnego, a sukces w ich opanowaniu w dużej mierze zależy od percepcji negatywnego wydarzenia przez otoczenie. Antycypacja, wielowymiarowość i wielowątkowość sytuacji kryzysowych w prezentowanych modelach są odnoszone do poziomu pojedynczych organizacji, choć analiza ich założeń wskazuje, że transkrypcja tych modeli na potrzeby większych systemów jest możliwa. Proces ten, jak udowadnia A. Elwood w swoim modelu wyjścia z zagrożenia, może być jednocześnie zjawiskiem

odwrotnym. Konceptje opracowane na potrzeby makrosystemów mogą być wykorzystane na potrzeby jednostek. Przedstawione konceptje wprowadzają elementy istotne dla skutecznego zarządzania kryzysowego, jednak każda z nich tylko w części oddaje złożoność natury działań podejmowanych w sytuacji kryzysowej. W ramach autorskiej propozycji sferycznego modelu działań antykryzysowych została podjęta próba połączenia wybranych elementów tych koncepcji w jeden spójny zbiór. Prezentacja najnowszych koncepcji, które kwestionują celowość tworzenia ogólnych planów postępowania w sytuacji kryzysowej i wskazują na korzyści ze stosowania racjonalnej improwizacji, są dopełnieniem rozważań zawartych w drugim rozdziale.

W trzecim rozdziale zostały omówione i poddane analizie zagadnienia związane z działaniami informacyjnymi organizacji w sytuacji kryzysowej i ich wpływem na zachowania interesariuszy. Punktem wyjścia do szczegółowych rozważań w tym zakresie jest ogólna charakterystyka procesu, poziomów i kierunków komunikowania. W dalszej części tego rozdziału analizowane są konceptje komunikowania w sytuacji kryzysowej, które od 1995 roku ukształtowały kierunek debaty naukowej na prawie 10 lat. Podstawą koncepcji odnowy wizerunku W. Benoit i teorii sytuacyjnego komunikowania w kryzysie W. Coombsa jest przyjęcie założenia, że właściwe działania informacyjne mogą wpłynąć na osądy wydawane przez otoczenie i zdecydować o podtrzymaniu legitymizacji działania organizacji dotkniętych przez sytuację kryzysową (skrótowo nazwy tej teorii, który będzie stosowany w niniejszej pracy, jest SCCT pochodzący od ang. *situational crisis communications theory*). Jednak o ile Benoit rozwija swoją koncepcję, opierając się głównie na analizie przypadków, o tyle Coombs prowadzi rozważania teoretyczne, a przyjęte na ich podstawie założenia stara się zwerifikować w badaniach empirycznych. Początek XXI wieku zaowocował pojawieniem się nowych koncepcji i stałym rozwojem wcześniej istniejących. Wzrost zainteresowania tematyką komunikowania w sytuacji kryzysowej spowodował zróżnicowanie rozważań naukowych, co doprowadziło do ukształtowania się kilku nurtów w ramach ogólnej debaty naukowej nad komunikowaniem kryzysowym. Jeden z nich skupia się na zagadnieniach przygotowania, dystrybucji i percepcji informacji (modele spirali komunikowania Hale, Duleka i Hale'a i metanarracji Venette'a, Sellnowa i Lang). Inne wskazują na znaczenie horyzontu czasu, w jakim jest prowadzony dialog z otoczeniem (konceptja „odbudowy” Seegera), lub na znaczenie budowy zaufania i dobrych relacji z pracownikami (konceptja komunikowania się z pracownikami Pin-cusa i Acharyi). Większość tych propozycji to konceptje cząstkowe, bardzo często komplementarne. Ich wadą jest prezentowanie omawianych zagadnień wyłącznie z perspektywy organizacji – źródła sytuacji kryzysowej. Autor niniejszej publikacji przyjął, że do pełnego zrozumienia, w jaki sposób zachowania informacyjne organizacji mogą pomóc w opanowaniu zagrożenia i utrzymaniu dobrych relacji z interesariuszami, konieczne jest włączenie do rozważań konceptji uwzględniających perspektywę pozostałych podmiotów, które stały się uczestnikami negatywnych wydarzeń (model hegemonii McHale, Zompettiego i Moffitta i „mix-motywów” Murphy). Wszystkie modele zaprezentowane w trzecim rozdziale zawierają istotne

zmienne pozwalające na pełniejsze zrozumienie uwarunkowań, które wpływają na skuteczność działań informacyjnych organizacji.

W rozdziale czwartym analizie poddano czynniki wpływające na skuteczność działań informacyjnych w sytuacji kryzysowej. Za miarę skuteczności w niniejszej pracy przyjęto korzystną reakcję interesariuszy względem organizacji, utrzymanie lub wzmocnienie pozytywnej reputacji oraz utrzymanie zaufania do organizacji. Ze względu na wielorakie powiązania między omawianymi czynnikami, oprócz ich szczegółowej charakterystyki, wskazano także obszary ich wzajemnego oddziaływania. Do czynników mających wpływ na skuteczność komunikowania w sytuacji kryzysowej zaliczono reputację organizacji, typ sytuacji kryzysowej, jej atrybucję i emocje, jakie wyzwała, rodzaj relacji między organizacją a otoczeniem (rozdzielenie relacji ekonomicznych i personalnych) oraz rodzaj oczekiwań interesariuszy wobec organizacji. Za istotne i wymagające omówienia zostały uznane także uwarunkowania kulturowe, demograficzne i społeczno-ekonomiczne oraz czynniki techniczno-technologiczne (komputeryzacja i Internet). Mają one wpływ na postrzeganie sytuacji kryzysowej, skalę i zakres formułowanych oczekiwań, poziom i rodzaj reakcji emocjonalnej oraz ocenę wzajemnych relacji między organizacją a jej interesariuszami, a więc także i na skuteczność działań informacyjnych organizacji.

W rozdziale piątym, ostatnim, autor niniejszej publikacji na podstawie wyników badań własnych i przy wykorzystaniu metody wnioskowania statystycznego starał się określić zakres zmian, jakie się dokonały w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 1998–2008 w podejściu do sytuacji kryzysowej i komunikowania się z interesariuszami w trakcie jej trwania. Analizę przeprowadzono w zakresie postrzegania przez kadrę zarządzającą różnych zagrożeń jako źródeł sytuacji kryzysowych, wzrostu liczby sytuacji kryzysowych doświadczanych przez przedsiębiorstwa, zależności między doświadczaniem sytuacji kryzysowej przez firmę a tworzeniem planów postępowania na okoliczność ponownego ich wystąpienia. W rozdziale tym poszukiwano także odpowiedzi na pytanie odnośnie do zakresu zmian w obszarze zachowań informacyjnych organizacji, jakie się dokonały w badanym okresie, oraz do prawdziwości tezy spotykanej w literaturze przedmiotu mówiącej o większej skuteczności działań opartych na planie niż tych, które są podejmowane bez wcześniejszego planowania.