

PRACE NAUKOWE

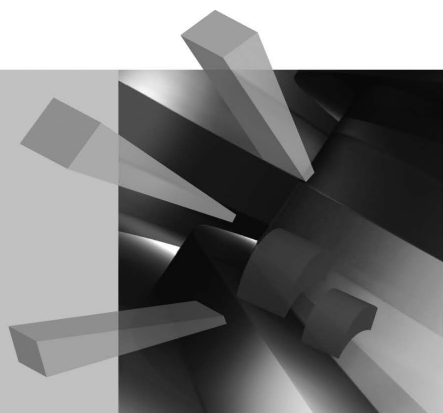
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisiecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Franciszek Mroczo

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
e-mail: fmroczo@wp.pl

SKUTECZNE *PUBLIC RELATIONS* W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę na istotną rolę mass mediów w sytuacjach kryzysowych, w warunkach zagrożeń niemilitarnych. Dokonano charakterystyki *public relations* oraz poprawnej komunikacji i współpracy z mediami w sytuacjach kryzysowych. Przedstawiono wyniki badań ekspertów przeprowadzonych na Dolnym Śląsku w zakresie możliwości manipulacji mediami oraz działań zmierzających do poprawnego współdziałania administracji publicznej z mediami. Zaprezentowano skuteczne strategie oraz etapy działań *public relations* umożliwiające osiągnięcie zamierzonych efektów.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, *public relations*.

1. Wstęp

Współcześnie wszelkiego rodzaju organizacje, jak również społeczeństwa oraz całe państwa funkcjonują w warunkach szybkich i turbulentnych zmian występujących zarówno wewnątrz, jak i w ich otoczeniu. Zmiany te generują wielostronne skutki. Występują w różnych sferach życia społecznego i gospodarczego, w których często przybierają charakter kumulatywny, zagrażając interesowi, a nawet istnieniu określonych podmiotów. Należy także zauważyć, że wspomniane zmiany są równocześnie źródłem rozwoju cywilizacyjnego, który powoduje z jednej strony oczekiwany wzrost dobrobytu, z drugiej zaś staje się przyczyną powstania bardzo wielu zagrożeń cywilizacyjnych. Zatem, oprócz zagrożeń naturalnych, zawsze towarzyszących człowiekowi, ujawniają się szczególnie intensywnie nowe, wynikające z rozwoju cywilizacyjnego. Rozbudowa infrastruktury bez odwoływania się do tych praw powoduje, że należy liczyć się dzisiaj z wysokim prawdopodobieństwem zaistnienia określonych zdarzeń, które w wyniku często drobnych zaniedbań, niedopatrzeń i błędów, mogą prowadzić do kryzysów, katastrof, nieszczęść i tragedii.

Nie wdając się w tym miejscu w głębsze rozważania dotyczące definiowania podstawowych pojęć, autor przyjmuje, że sytuacja kryzysowa to proces, w którym następuje kumulacja destrukcyjnych zjawisk zagrażających rozwojowi (a nawet możliwości realizacji podstawowych funkcji objętego tą sytuacją systemu), roz-

poczynający się od momentu pojawienia się czynników negatywnych na poziomie wyższym niż zagrożenia standardowe i trwający przez cały okres rozwoju tej sytuacji, kryzysu, reagowania i często odbudowy. Takie postrzeganie sytuacji kryzysowej wyraźnie koresponduje z ujęciem zaprezentowanym w ustawie o zarządzaniu kryzysowym [Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007, art. 3, pkt 1], która określa, że przez sytuację kryzysową „należy rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”. Sytuacja kryzysowa, przy poprawnym zarządzaniu kryzysowym realizowanym przez administrację publiczną, wcale nie musi (i nie powinna) doprowadzić do powstania kulminacji zagrożeń, jakim jest kryzys.

Samo zarządzanie kryzysowe ustawa [Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007, art. 2] definiuje jako: „działalność organów administracji publicznej będącą elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”.

W systemie zarządzania kryzysowego, oprócz zasadniczych podmiotów realizujących bezpośrednio zadania z zakresu reagowania, niezwykle ważną rolę odgrywają mass media¹, wszak sfera komunikowania masowego w sytuacjach kryzysowych jest bardzo istotna zarówno w wymiarze społecznym, moralnym, jak i humanitarnym. Warto więc pozyskać przychyłność mass mediów i włączyć je do podniesienia skuteczności samego zarządzania kryzysowego. Stąd właśnie głównym celem tego opracowania jest przedstawienie roli i znaczenia *public relations* (PR) w tworzeniu odpowiedniego wizerunku instytucji biorących udział w zwalczaniu sytuacji kryzysowych, co przyczynia się do osiągnięcia lepszych rezultatów samego zarządzania kryzysowego.

2. Znaczenie i charakterystyka PR w sytuacjach kryzysowych

Badania wykazują, że administracja zwykle nie widzi w mediach partnera godnego zaufania. Powinna jednak pamiętać, iż media nie są wrogami administracji publicznej czy instytucji objętych kryzysem i stwarzają możliwość przekazywania wiarygodnych komunikatów wszystkim zainteresowanym. Dlatego warto dobrze zorganizować współpracę z mediami i podtrzymywać wzajemnie korzystne stosunki, a nawet koleżeńskie prywatne kontakty, jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Pozytywna prezentacja organizacji z wykorzystaniem odpowiednich sposobów i narzędzi

¹ Przez pojęcie mass mediów należy rozumieć środki masowego komunikowania się, czyli instytucje i urzędnictwo, za pomocą których kierowane są pewne treści do szerokiego odbioru społecznego (prasa, radio, telewizja, filmy, wydawnictwa książkowe).

komunikacji niewątpliwie wpłynie na akceptującą jej postrzeganie przez media i społeczeństwo. Reputacja instytucji objętej lub zmagającej się z kryzysem ma wartość nie tylko niewymierną, ale także wymierną, która może materializować się w skuteczności prowadzonej akcji ratowniczej. Media mogą współuczestniczyć w tworzeniu odpowiedniego wizerunku instytucji oraz samych służb ratowniczych, co z całą pewnością będzie miało także dodatni wpływ na sprawne i skuteczne relacje z mediami w warunkach kryzysu. Stosowne oddziaływanie na opinię publiczną² może także ograniczyć negatywną ocenę instytucji objętej kryzysem oraz organizacji ratowniczych na wiele lat po kryzysie.

Administracja publiczna powinna budować precyzyjny plan doskonalenia kontaktów z mass mediami, dążyć do ich włączenia w kreatywny proces informowania społeczeństwa o zdarzeniu kryzysowym. W tym celu tworzy się wyspecjalizowane służby informacyjne, które by w kontaktach z mediami unikały napięcia, sensacji, nieporozumień oraz gwarantowały właściwy klimat do osiągania celów zarządzania kryzysowego.

Budowaniem i ciągłym doskonaleniem właściwych postaw zarówno instytucji, jak i społeczności wchodzącej z tymi instytucjami w określone interakcje zajmuje się PR. Pojęcie to, aczkolwiek już bardzo długo funkcjonuje w obiegu naukowym oraz społecznym, to nadal jest różnie rozumiane i definiowane. Na potrzeby tego opracowania można wykorzystać powszechnie już uznawaną definicję opracowaną przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations [Dereń 1999, s. 12], która określa, że PR jest funkcją 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.

Z definicji tej wynika, że rola działań PR może być bardzo szeroka. W literaturze przedmiotu można znaleźć mniej lub bardziej rozwinięte opisy ról odgrywanych przez PR. Przemysłany ich wykaz przedstawił T. Smektała [2005, s. 21]:

- kreowanie i utrzymanie reputacji organizacji;
- budowanie i utrzymywanie przychylności otoczenia;
- wpływanie na zachowania i postawy organizacji i jej otoczenia;
- informowanie i edukowanie publiki³ organizacji o jej działaniach;
- dostarczanie kierownictwu informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu;
- informowanie pracowników o działaniach, planach i sytuacji organizacji;
- ostrzeżenie oraz rozwiązywanie problemów i sytuacji kryzysowych.

² Opinia publiczna to pewna postawa (opinia, pogląd, zdanie) wobec określonego problemu, uznawana za prawdziwą przez grupę osób połączonych wspólną oceną tego problemu.

³ Przez publikę (pojęcie używane w PR) należy rozumieć każdą grupę, która ma lub może mieć wpływ na to, czy organizacja jest w stanie osiągnąć wyznaczone cele.

Role te można podzielić na proaktywne⁴, realizowane w codziennej działalności organizacji, oraz te, które są związane z reagowaniem w sytuacjach kryzysowych. Dychotomiczną klasyfikację tych ról przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka działań *public relations*

Kryterium \ Rodzaje PR	Proaktywne PR	PR w sytuacjach kryzysowych
Tryb działań	stały	okazjonalny, tylko w przypadku kryzysów
Czas działań	długoterminowy	zazwyczaj krótkoterminowy, do rozwiązania kryzysu
Nastawienie otoczenia	różne, zwykle neutralne lub umiarkowanie pozytywne	zazwyczaj negatywne, będące konsekwencją sytuacji kryzysowych
Zakres używanych środków	zwykle podstawowy – informacje do prasy, zawiadomienia do klientów – wzbogacony o sponsoring i lobbying	środki, które można szybko wykorzystywać – konferencje prasowe, wywiady, informacje dla prasy
Intensywność działań	mała, utrzymywana na stałym poziomie	wysoka, pełna mobilizacja

Źródło: [Smektała 2005, s. 23].

Głównym zadaniem PR jest tworzenie i podtrzymywanie pozytywnego obrazu instytucji. Taki obraz można tworzyć poprzez sprawnie funkcjonujący system komunikowania się z otoczeniem. System ten musi odpowiadać ogólnym regułom sprawnego komunikowania, aby przekaz PR mógł być właściwie odczytany przez odbiorców. Reguły te brzmią następująco [Zelmer 1992, s. 43]:

1. Obowiązek komunikowania spoczywa na nadawcy przekazu.
2. Nadawca musi używać słów i zwrotów, które odbiorca rozumie.
3. To, co nadawca mówi lub pisze, powinno interesować odbiorcę, lecz żeby wykazał on swoje zainteresowanie, musi mieć z tego jakąś korzyść, niekoniecznie materialną.
4. Odbiorca musi być życzliwie nastawiony do nadawcy.
5. Środowisko, w którym zachodzi proces komunikowania, musi odpowiadać zarówno odbiorcy, jak i nadawcy.

Specjaliści podają także wskazówki z zakresu socjotechniki, o których warto pamiętać szczególnie w sytuacjach kryzysowych, ponieważ zwiększają one skuteczność przekazu [Smektała 2005, s. 56–57]:

1. Na odbiorcę bardziej działają informacje dotyczące tematów nowych, nieznanymi odbiorcy.

⁴ Role proaktywne PR to wdrażanie zaplanowanych, przemyślanych programów działania, służących zarówno danej organizacji, jak i interesowi ogółu oraz doradzanie i edukowanie w codziennej działalności organizacji.

Tabela 2. Prawidła *public relations* w odniesieniu do zbiorowości

Lp.	Rodzaj prawidła	Charakterystyka
1	Im lepiej cię znają, tym bardziej cię lubią	Jeśli zasługujemy na dobrą reputację, warto dać się poznać, warto powiedzieć ludziom, że można nam zaufać i nas polubić
2	Zmieniaj się	Pozostawanie w stagnacji, prezentowanie wciąż tego samego oblicza, rzadko kiedy wychodzi na dobre. Tylko zmiana wizerunku może odmienić wyrobioną już ocenę opinii publicznej
3	Mów językiem czynów	Nic tak nie denerwuje, jak puste obietnice, których w ostateczności obiecujący nie spełnia. Należy więc popierać słowa czynami, bo bez nich słowa nic nie znaczą
4	Nie ustawaj w dobrych uczynkach	Pozytywne działania powinny być kontynuowane nawet wtedy, gdy opinia publiczna zdaje się tego nie dostrzegać. Trzeba dać jej czas na uformowanie się, cały czas działając
5	Prawda jak oliwa zawsze na wierzch wypływa	Półprawdy, oszustwa i manipulacje to rzadko kiedy dobre metody. Zwykle wszystkie nieczyste zagrania zostają ujawnione i sprawiają jeszcze większe zamieszanie. Warto więc trzymać się faktów, mówić prawdę
6	Popieraj swoje pieniądze sercem	Aby udzielana pomoc przynosiła efekty, wpływała pozytywnie na opinię publiczną, należy poprzeć ją autentycznym, płynącym z serca zaangażowaniem w dany problem. Często przy takim właśnie zaangażowaniu, nawet małe gesty ogromnie poprawiają reputację i wizerunek w oczach opinii publicznej
7	Możesz lepić ciasto, ale ryba łapie się na robaka	Ważne jest, ażeby uwzględnić nie upodobania własne, kierownictwa, lecz upodobania zbiorowości – to ona jest celem naszych działań
8	Ludzi najbardziej interesują bliźni	Ludzie przejmują się ludźmi, ich losem, a nie losem bezosobowych organizacji. Należy więc myśleć, wyrażać cele i nasze dążenia poprzez zwykłych ludzi tworzących daną społeczność.
9	Uważaj na tę pływającą belkę	Nie wszystko wygląda na takie, jakie jest naprawdę. Pływająca obok łódki belka może okazać się krokodylem. Zanim podejmie się działanie, zajmie się jakies oficjalne, upublicznione stanowisko, należy je dokładnie przeanalizować, zbadać wszelkie jego aspekty. Unika się w ten sposób wielu błędów, które mogłyby katastrofalnie wpłynąć na nasz wizerunek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Smektała 2005, s. 87–89].

2. Na odbiorcę bardziej wpływają te informacje, które są zgodne lub przynajmniej zbieżne z jego własnymi przekonaniem.

3. Na odbiorcę wpływają informacje, które uważa on za przypadkowe, celowy przekaz informacji budzi w nim bowiem nastawienie obronne, odrzucające.

4. Na odbiorcę bardziej wpływają informacje, które są przekazywane w pierwszej kolejności, często nawet mocniejsza argumentacja podana w drugim rzędzie nie przekonuje odbiorcy.

5. Nieumiejętne sformułowanie przekazu może wywołać „efekt bumerangowy”, w wyniku którego informacja zostanie odrzucona, a utrwala się postawy do niej przeciwne.

6. Argumenty rzeczowe odniosą większy skutek, jeśli poparte będą działaniem na emocje.

7. Zmianę nastawienia odbiorcy do pewnych zjawisk można osiągnąć często przez zmianę ich nazwy.

8. Przekaz sformułowany żywym, barwnym językiem, w którym zastosowano przenośnie, mocniej działa na odbiorcę.

Dążąc do kształtowania opinii publicznej zgodnie z naszymi oczekiwaniami należy pamiętać, że są ludzie, którzy mają swoje zdanie na określony temat i nie przyjmują przeciwnej argumentacji. W oglądzie rzeczywistości poszukują informacji potwierdzających ich własne opinie. Na tę część społeczeństwa oddziaływania PR okażą się prawdopodobnie nieskuteczne. Z tego względu powinny one być ukierunkowane na ludzi, którzy nie mają ugruntowanych poglądów na interesujące nas problemy. Nastawienie tej zbiorowości można stosunkowo łatwo zmienić i narzucić jej własną opinię. Co ważne – grupa ta stanowi zdecydowaną większość każdej populacji. Odnosząc się do tej zbiorowości, należy przestrzegać prawideł przedstawionych w tabeli 2.

3. Komunikacja z mediami

W sytuacjach kryzysowych, kiedy trzeba możliwie szybko przekazać mediom określony komunikat, należy przestrzegać następujących wskazówek dotyczących formułowania oświadczeń [Szymańska 2004; Smehtała 2005, s. 113–114]:

- złe wieści przekazuj jako pierwszy, nie dopuść, by inne źródła wyprzedziły cię w podawaniu niepokojących faktów;
- zawsze stawiaj dobro ludzi przed względami materialnymi;
- bądź absolutnie pewien faktów i stwierdzeń przekazywanych publiczności – nie podawaj niesprawdzonych informacji;
- wyrażaj się w sposób prosty i jasny, spójny, logiczny i konsekwentny;
- publikuj wszystkie informacje, jeśli tylko nie są objęte tajemnicą lub nie dotyczą bezpieczeństwa; jeśli nie możesz ujawnić informacji, wytłumacz dlaczego, a jeśli nie posiadasz informacji w danej chwili, ustal termin i sposób jej przekazania;
- nie mów więcej, niż musisz, powstrzymuj się od opinii i ocen;
- nie unikaj mediów, wyznaczaj terminy podawania kolejnych informacji;
- składaj tylko takie obietnice, których możesz dotrzymać, i wykonuj to, co obiecałeś;

- regularnie uaktualniaj wszelkie dane;
- nie minimalizuj skutków kryzysu, nie bagatelizuj sprawy, ale też nie przejawiaj jej;
- nie spekuluj, nie stawiaj hipotez – unikaj niejasności, nie prowokuj plotek;
- nie daj się sprowokować dziennikarzom, którzy do takich spekulacji mogą dążyć;
- błyskawicznie reaguj na pojawiające się plotki;
- nigdy nie daj się wyprowadzić z równowagi;
- nie faworyzuj mediów;
- zachowaj dystans do wydarzeń, ukazując je w perspektywie rychłego zakończenia kryzysu – musi być widać, że sytuacja jest kontrolowana i jest z niej wyjście; nie koncentruj się na tym, co się stało, lecz na tym, co organizacja planuje zrobić i w jaki sposób zamierza rozwiązać problem;
- pamiętaj o przekazie podstawowym i końcowym dla odbiorcy, przygotowując każdą informację;
- niczego nie mów „prywatnie” (*off the record*);
- nie przekazuj informacji mogących naruszyć życie prywatne pracowników;
- nie ujawniaj danych ofiar kryzysu, dopóki nie dowiedzą się o tym ich rodziny (te zaś powinny poznać rzetelną prawdę o swoich bliskich).

W sytuacjach kryzysowych należy podejmować szybko i zdecydowanie działania z zakresu PR. Dlatego też odpowiednie plany i scenariusze postępowania powinny być przygotowane wcześniej, kiedy nie ma jeszcze tak silnej presji czasu. Spokojnie przemyślane i wcześniej zaplanowane działania pozwalają uniknąć paniki, dezorganizacji i chaosu w generowaniu komunikatów. Wychodzące do opinii publicznej komunikaty powinny być szybkie i wiarygodne, wykazywać spójność i być podporządkowane szybkiemu rozwiązaniu kryzysu.

Sytuacje kryzysowe mogą być wyolbrzymiane, gdy brakuje o nich informacji, zgodnie z zasadą „niewiedza budzi upiory”. Dzieje się tak również w przypadku nieznaności procesów i technologii związanej z niwelowaniem skutków kryzysu. Społeczeństwo będzie także odczytywać wyższy poziom zagrożenia od rzeczywistego, jeżeli źródła kryzysu będą nienaturalne (np. terroryzm) oraz gdy zjawisko zaistnieje w pobliżu miejsca zamieszkania, pracy itp. Poza tym groźniejsze wydają się kryzysy, które są zaskoczeniem dla społeczeństwa. Najwyższy poziom zaskoczenia generują z zasady zagrożenia typu „nieznane – nieznane”⁵. Duże zaniepokojenie, a nawet panikę, może wywołać kryzys skoncentrowany w jednym miejscu i w krótkim czasie.

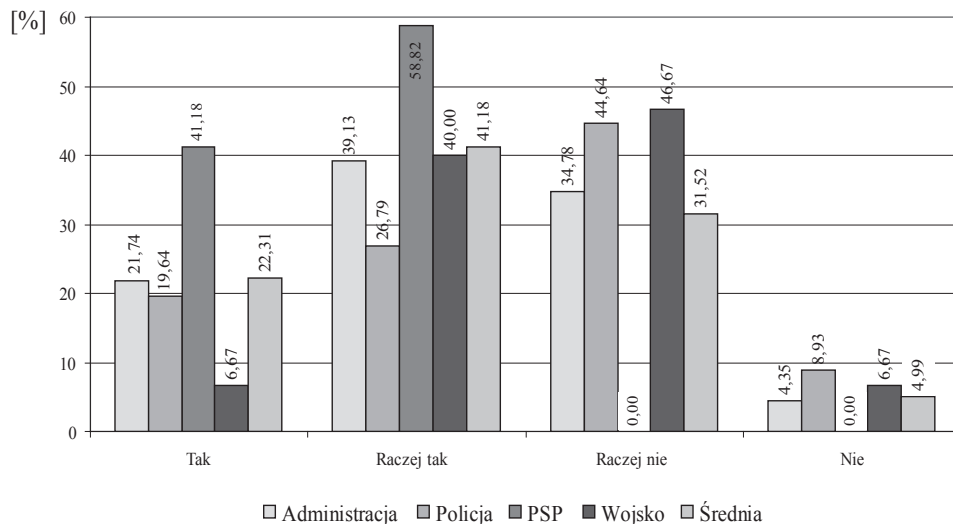
⁵ Zagrożenia typu „nieznane – nieznane” to takie, których ani rodzaj, ani czas ich zaistnienia nie są znane. Szerzej na temat tego typu zagrożeń: [Mroczo 2003].

4. Współpraca z mediami w sytuacjach kryzysowych

Współpraca z mediami w warunkach kryzysowych napotyka szereg trudności wynikających z: dużego poziomu zagrożeń i wysokiej dynamiki rozwoju sytuacji, braku sprawdzonych informacji zarówno co do stanu ofiar, jak i możliwych kierunków rozwoju zagrożeń, konieczności podejmowania szybkich decyzji, dużej natarczywości mediów w zdobywaniu często niesprawdzonych informacji itp. Pomimo tych problemów nie wolno unikać dziennikarzy, ale jednocześnie należy wystrzegać się nieprecyzyjnego odpowiadania na pytania, co stwarza pole do własnych interpretacji, zaprzeczania i dementowania informacji wbrew faktom. Do złych praktyk zalicza się również zbywanie dziennikarzy stwierdzeniem „bez komentarza”. Dlatego w warunkach kryzysu do kontaktów z mediami należy wyznaczyć osoby kompetentne, potrafiące merytorycznie i dogłębnie przedstawić samo zdarzenie oraz przekazać w sposób wiarygodny potwierdzone informacje. Faktem jest, że sytuacje kryzysowe często występują (potęgują się) z przyczyn niedopełnienia obowiązków, niewłaściwego planowania, niepełnego przygotowania, zbyt wolnego reagowania określonych służb, błędów, niesprawności i braków sprzętowych. Dlatego też w spotkaniu z dziennikarzami trzeba liczyć się z niemiłymi i drażliwymi pytaniami drążącymi problem i sugerującymi niedopełnienie obowiązków przez określone organa czy instytucje publiczne. Na te pytania prowadzący konferencję musi umieć spokojnie i rzeczowo odpowiedzieć. Błędem jest wykazywanie niezdecydowania, cynizmu, opryskliwości, napastliwości, arogancji, ale też nadmiernego „biczowania się”. Manipulowanie informacjami, mówienie nieprawdy lub unikanie konfrontacji nie jest skuteczną metodą uporania się z zarzutami. Powstające rozbieżności z całą pewnością będą drążone przez dziennikarzy aż do ich jednoznacznego i wiarygodnego wyjaśnienia.

Autor dokonał badań problemu ewentualnej manipulacji mediami przez uczestników zdarzeń kryzysowych zaistniałych w regionie dolnośląskim⁶. Na pytanie, czy zdarza się, że mass media są manipulowane przez uczestników zdarzeń, aż 63,49% ekspertów odpowiedziało twierdząco (z czego 22,31% tak, a 41,18% raczej tak). Odpowiedzi przeczących udzieliło 36,51% respondentów (z czego 31,52% – raczej nie, a 4,99% – nie). Uzyskane wyniki graficznie przedstawiono na rys.1.

⁶ Badaniem na Dolnym Śląsku objęto pracowników wydziałów zarządzania kryzysowego starostw, oficerów miejskich (powiatowych) komend państwowej straży pożarnej, oficerów miejskich (powiatowych) komend policji oraz oficerów jednostek inżynieryjnych biorących udział w licznych zdarzeniach kryzysowych na Dolnym Śląsku. Na 210 rozesłanych ankiet uzyskano zwrot 112, z czego: z administracji 23, z państwowej straży pożarnej 18, z policji 56, z wojska 15. Otrzymane opinie pochodziły z niemal wszystkich powiatów regionu doświadczanych różnymi sytuacjami kryzysowymi.



Rys. 1. Ocena problemu ewentualnej manipulacji mass mediów

Źródło: opracowanie własne.

Jest to, w przekonaniu autora, dość zaskakujący wynik, ponieważ w czasach niemal pełnej wolności i niezależności mass mediów okazuje się, że mogą być jednak one manipulowane. Badani eksperci uzasadniali swój wybór następująco: media nie znają procedur, nie orientują się w aktualnej sytuacji i podają informacje zasłyszane, a czasami celowo przekazane; media poszukują sensacji, a nie prawdy⁷; w przypadku braku obiektywnych ocen wybierani są do wypowiedzi niekompetentni obserwatorzy zdarzeń; dziennikarze chętnie zawyżają straty, następuje sztuczne „pompowanie” potencjalnego zagrożenia; media nagłaśniają subiektywne odczucia uczestników; media poszukują informacji „chwytnych”, brakuje obiektywizmu w ocenie sytuacji; osoby pozbawione mieszkań robią wszystko, aby wykorzystać media do swoich celów; ludzie niezadowoleni z jakiegoś działania mogą wprowadzać mass media w błąd; w przypadku dziennikarzy z małym stażem były przypadki manipulowania nimi przez uczestników zdarzeń; media gloryfikują własne zaangażowanie przy jednoczesnym pomniejszaniu roli zaangażowanych służb ratowniczych.

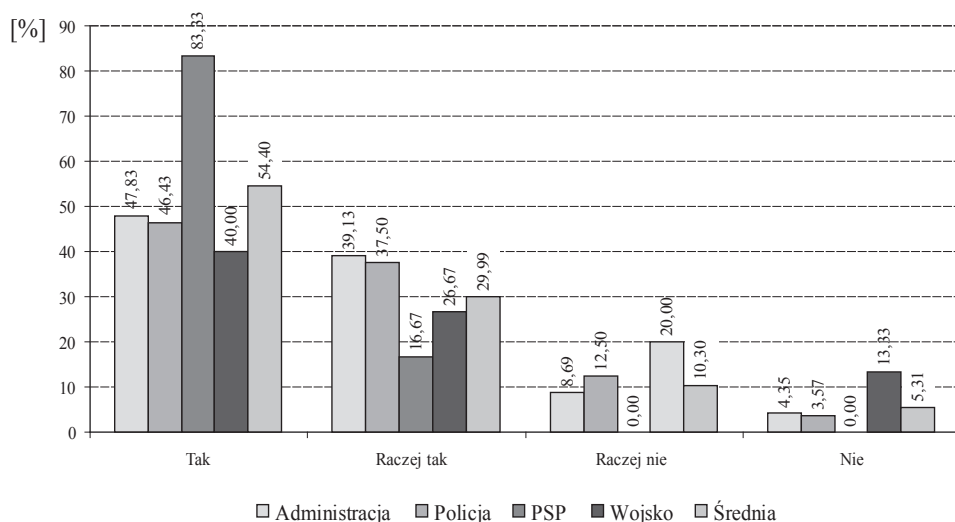
W przypadku negatywnego wyboru, eksperci uzasadniali swoje stanowisko następująco: jest raczej odwrotnie, to media manipulują opinią publiczną i wiadomościami, chcąc osiągnąć większy efekt tragizmu sytuacji; media są samodzielne, niezależne, mało podatne na tego typu oddziaływania; obiektywne media zbierają

⁷ Kuriozalnym przykładem jest przypadek pożaru hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim (2009 r.), w którym zginęły 23 osoby, kiedy to wypowiedzi pijanego uczestnika zdarzeń były dla mediów ważniejsze od wypowiedzi naczelnika służb ratowniczych.

informacje z różnych źródeł, nie poddając się manipulacji; występuje duża konkurencyjność mediów, co zmusza je do obiektywizmu i profesjonalizmu.

Z przeprowadzonych badań można wysnuć ogólny wniosek, że współcześnie chorobą mediów jest poszukiwanie sensacji, a nie obiektywnych informacji. Trażym, duże straty, krzywda ludzi dotkniętych kryzysem to najchętniej przechwytywane lub też preparowane newsy medialne, dające dużą oglądalność czy też czytelność. W związku z tym wszystkie służby funkcjonujące w systemie zarządzania kryzysowego powinny współdziałać z mass mediami jeszcze przed zaistnieniem sytuacji kryzysowej, tworząc przyjazną atmosferę współpracy, z uświadamianiem niebywale istotnej roli, jaką powinny odegrać mass media w przypadku zaistnienia kryzysu.

W celu rozpoznania, czy tak właśnie się dzieje w praktyce, jedno z pytań skierowanych także do ekspertów dotyczyło ewentualnego podejmowania działań zmierzających do poprawnego współdziałania mass mediów na wypadek zaistnienia kryzysu. Uzyskane wyniki przedstawiają optymistyczny obraz takiej współpracy, ponieważ aż 84,39% respondentów odpowiedziało na to pytanie pozytywnie (54,4% „tak” i 29,99% „raczej tak”). Zaledwie 15,61% ekspertów było odmiennego zdania (10,3% „raczej nie” i 5,31% „nie”). Uzyskane dane graficznie przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Ocena działań zmierzających do poprawnego współdziałania z mass mediami

Źródło: opracowanie własne.

5. Strategie PR

T. Smektała [2005, s. 105–106] przedstawia podstawowe strategie PR możliwe do wykorzystania w obliczu kryzysu (tab. 3). Już pobieżny przegląd tych strategii prowadzi do konstatacji, że największe efekty daje współpraca z uczestnikami sytuacji kryzysowej, a niemal zawsze katastrofalne skutki niesie ze sobą milczenie – zastosowanie blokady informacyjnej. Dla opinii publicznej brak komentarzy jest przyznaniem się do winy, wzięciem jej na siebie, niezależnie od rzeczywistego stanu rzeczy. W sytuacjach kryzysowych należy komunikaty przekazywać szybko i w sposób możliwie pełny, ucinając spekulacje i przerywając rodzące się plotki.

Tabela 3. Strategie kryzysowe public relations

Lp.	Rodzaj strategii	Charakterystyka
1	Obrona przez atak	Zdecydowany sprzeciw wobec żądań i oskarżeń, twarde trzymanie się swojego stanowiska, uderzenie z wyprzedzeniem
2	Zignorowanie sprawy	Przedstawienie sprawy kryzysowej jako rzeczy błażej, niewartej jakiegokolwiek dyskusji
3	Milczenie	Oczekiwanie, aż sprawa przyschnie, niekomentowanie i nieodpowiadanie na oskarżenia i żądania otoczenia
4	Szum informacyjny	Zgubienie sprawy kryzysowej w mnogości przekazywanych opinii publicznej informacji, zarzucenie jej komunikatami, które tylko w niewielkim stopniu dotyczą problemu
5	Awantura zastępcza	Wywołanie lub wskazanie innego problemu, kryzysu, dzięki czemu uwaga opinii publicznej odwraca się od sytuacji kryzysowej związanej z organizacją
6	Współpraca	Kooperacja z uczestnikami sytuacji kryzysowej, wspólne dążenie do jak najszybszego i jak najlepszego jej rozwiązania
7	Przyznanie się do winy	Pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań otoczenia, spełnienie roszczeń grup uczestniczących w sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Smektała 2005, s. 105–106].

6. Etapy działania PR w sytuacjach kryzysowych

Należy jak najszybciej przekazać niezbędne informacje osobom zaangażowanym w sytuację kryzysową, co wpłynie hamująco na jej rozwój, przyczyniając się do jej opanowania. Etapy działania PR i ich krótką charakterystykę w sytuacji kryzysowej pokazano w tabeli 4.

Tabela 4. Etapy działań public relations

Lp.	Etap PR	Charakterystyka
1	2	3
1	Zebrać wszelkich informacji dotyczących zaistniałej sytuacji	Ustalenie, co się stało, jakie dane zdarzenie może mieć skutki, jeśli to możliwe, określenie przyczyn kryzysu i jego rozwiązań

Tabela 4, cd.

1	2	3
2	Szybka, ale nie pobeżna analiza zaistniałej sytuacji	Przyspieszają ją scenariusze kryzysowe opracowane w planie prewencyjnym
3	Stworzenie pierwszych oświadczeń	Na podstawie dokonanych analiz można przygotować pierwsze komunikaty. Oświadczenia te powinny zawierać, w miarę możliwości, pełne informacje o stratach, przyczynach, ewentualnych zagrożeniach, sposobach postępowania w celu opanowania kryzysu. Oświadczenia te powinny być zróżnicowane – inne dla mediów, inne dla osób bezpośrednio zainteresowanych, jeszcze inne dla pracowników. Każda z tych grup wymaga innej specyfiki komunikacyjnej, każdą z nich interesują inne aspekty kryzysu
4	Przekazanie oświadczeń	Musi ono nastąpić jak najszybciej, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych środków technicznych. Oświadczenie musi dotrzeć do wszystkich mediów, które są zainteresowane kryzysem. Emitując komunikat, sztab kryzysowy musi trzymać się następującej kolejności: najpierw musi dotrzeć do najbardziej dotkniętych, poszkodowanych, potem do pracowników, a następnie do mediów. Należy wziąć pod uwagę fakt, że media, nie dysponując sprawdzonymi informacjami, faktami, na pewno będą podawać spekulacje, niepotwierdzone pogłoski, co może zaszkodzić operacji opanowania kryzysu, a w długim okresie wizerunkowi organizacji. Komunikat oficjalny powinien dotrzeć do mediów, zanim one same zaczną opisywać i analizować sytuację. Pierwsze oświadczenie powinno także zawierać numery telefonów, adres strony internetowej, gdzie można zdobyć informacje na temat kryzysu
5.	Przygotowanie konferencji prasowej	Jeśli sytuacja jest poważna i narosło wokół niej wiele niedomówień, plotek i opinii opartych na niesprawdzonych informacjach, należy zwołać konferencję prasową, w trakcie której szczegółowo i ostatecznie należy rozwiązać wszelkie niejasności. Gdy kryzys niesie ze sobą istotne konsekwencje, na konferencji prasowej musi się pojawić ktoś ze ścisłego kierownictwa (prezes, dyrektor naczelny) i członkowie sztabu kryzysowego (eksperti)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Smektała 2005, s. 109–110].

7. Udzielanie informacji mediom

Ważną rolę w kształtowaniu opinii publicznej odgrywa wywiad udzielany przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe. Często zdarza się taka sytuacja, że w wyniku różnych braków informacyjnych i indywidualnych dociekań dziennikarzy zostanie wykreowany chwytliwy dla mediów, apokaliptyczny obraz zdarzenia. Osoba udzielająca wywiadu, najlepiej o dużym autorytecie, powinna umiejętnie zmierzyć się z tą trudną sytuacją. Jej trudność polega między innymi na tym, że nawet osoby kierujące akcją ratowniczą nie mają często pełnej wiedzy o zdarzeniu,

stratach, możliwych scenariuszach rozwoju sytuacji itp., a jednocześnie muszą przekonywać ludzi boleśnie dotkniętych i mających osobiste, wycinkowe doświadczenia z przebiegu tego zdarzenia. Udzielający wywiadu, chcąc być wiarygodnym, powinien posiadać wiedzę merytoryczną, ale też przygotowanie socjotechniczne.

Odbiór informacji zależy nie tylko od przekazu werbalnego, ale nade wszystko od zachowania osoby reprezentującej określony organ czy instytucję. Ważny jest także odpowiedni ubiór, stosowny do sytuacji. W kontakcie z dziennikarzami powinno się kontrolować swoje odruchy i zachowania. Podstawowe umiejętności w tym zakresie formułuje *media training* [zob. Leczykiewicz 2004, s. 43; Macierzyński 2007, s. 395–397], zalecając podczas wywiadu, aby rozmowę prowadzić szybko, ograniczać okresy milczenia i błędzenia wzrokiem, rozglądania się – odwracania wzroku od interlokutora. Patrzenie w oko kamery daje złudzenie wypowiadania się do widza. Ogranicza to postrzeganie osoby udzielającej wywiadu jako mało wiarygodnej, nieprzygotowanej i próbującej coś ukryć. Zdarza się, że dziennikarz zadaje kilka pytań równocześnie. Wówczas osoba udzielająca wywiadu powinna odpowiedzieć na pytanie, na które jest najlepiej przygotowana oraz wybierać najważniejsze pytania z punktu widzenia instytucji. Jeśli zadane pytanie jest niewygodne dla udzielającego wywiadu, można je przeformułować w dogodny dla siebie sposób⁸. Na każde jednak pytanie, trzeba udzielić odpowiedzi. Jeżeli odpowiedzi nie znamy, należy zasugerować potrzebę oczekiwania na wyjaśnienie, ekspertyzy, wiarygodne analizy itp.

Warto dołożyć wielu starań, aby nie dać się wciągnąć w pułapkę pytań sugerujących⁹. Łatwo w ten sposób wykreować zamierzony przez pytającego, nierealny obraz rzeczywistości. Nie można zaangażować się w sferę przypuszczeń i domysłów, ponieważ jest to obszar szczególnie niebezpieczny w wywiadach w sytuacjach kryzysowych.

W rozmowie trzeba zachować spokój, nie kręcić się na krześle, co jest szczególnie ważne przy wywiadach telewizyjnych, gdyż opanowany i spokojny człowiek wzbudza zaufanie i wiarygodność. Trzeba też starać się nie stosować przerywników w rodzaju: „ooo...; taak...; hmm...; eeee; yyyy”, które mogą w pewnych warunkach być odebrane jako potwierdzenie wyrażonej opinii przez drugą stronę. Nie należy pozwalać na przeinaczenia wypowiedzi. Najlepiej nagrywać wypowiedź tak, ażeby w każdej chwili można było sprawdzić rzeczywisty zapis.

W warunkach sytuacji kryzysowej trzeba dążyć do ograniczenia lub nawet wyeliminowania możliwości udzielania wypowiedzi przez osoby nieupoważnione – przypadkowe. Taka nieprzemyślana opinia nieprzygotowanego uczestnika akcji ratowniczej, który nie ma szerszego rozeznania w sytuacji, z całą pewnością zainicjuje powstanie niekorzystnych plotek i komentarzy, mogących z kolei negatywnie wpły-

⁸ Na przykład: „Rozumiem, że pytając o [...] miał pan na myśli [...]”.

⁹ Pytania sugerujące to takie, które rozpoczynają się przykładowo od: „Podobno...; Mówi się...; Czy zgodzi się pan z...; Słyszałem, że... A co by się stało, gdyby...”.

wać na przebieg działań ratowniczych w sytuacji kryzysowej. Podobna sytuacja może zaistnieć w przypadku wypowiedzi pracowników instytucji, którzy nie biorą bezpośredniego udziału w akcjach ratowniczych i nie byli uwikłani w określone zdarzenie. Bardzo często są oni nagabywani o wypowiedzi na temat instytucji, samego zdarzenia, sposobu prowadzenia akcji ratowniczej i jej oceny itp. W tej sytuacji dobrze jest uprzedzająco zapoznać wszystkich pracowników instytucji z podstawowymi faktami, aby mogli rzetelnie informować zainteresowanych. Poprawnemu przekazywaniu takich informacji służą dobrze zbudowane relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami. W przeciwnym razie pracownicy mogą przeinaczać niekorzystnie dla instytucji fakty, eksponować tylko negatywne ich aspekty, generować niekorzystne plotki i tym samym gmatwać obraz rzeczywistości, negatywnie wpływając na wizerunek całej instytucji oraz przebieg akcji ratowniczej.

8. Zakończenie

Wobec rozlicznych i ciągle rozwijających się zagrożeń niezbędne jest skuteczne, nastawione na rezultat końcowy, zarządzanie kryzysowe realizowane przez wszystkie szczeble administracji publicznej. Zarządzanie to powinno być ukierunkowane w szczególności na zapobieganie sytuacjom kryzysowym oraz minimalizację ich skutków, szczególnie w zakresie ponoszenia strat związanych z utratą życia, zdrowia oraz mienia. Dużą rolę w wymiarze społecznym, moralnym i humanitarnym odgrywają mass media, a w tym *public relations*, które swoim działaniem mogą wpływać na skuteczność samego zarządzania kryzysowego. Budowanie odpowiedniego wizerunku wszystkich podmiotów biorących udział w walce z zaistniałą sytuacją kryzysową może wzbudzać zaufanie ludności poszkodowanej, co pozytywnie wpływa na skuteczne prowadzenie już samej akcji ratowniczej. Rola PR w sytuacjach kryzysowych jest niezwykle rozległa, począwszy od budowania reputacji organizacji zmagających się z kryzysem, utrzymywania przychylności otoczenia, informowania i edukowania publiki, aż po ostrzeganie i rozwiązywanie problemów i sytuacji kryzysowych. Chcąc realizować skutecznie swoje zadania, administracja publiczna musi ciągle doskonalić jakość kontaktów z mediami, a sam PR powinien przestrzegać wypracowanych reguł postępowania, uwzględniać specyfikę działania w sytuacjach kryzysowych w oparciu o przyjęte strategie i metodologię. Ważną rolę PR w sytuacjach kryzysowych potwierdzają wyniki badań opinii ekspertów na Dolnym Śląsku.

Literatura

- Dereń M.A., *Prawne uwarunkowania PR w Polsce*, OPO, Bydgoszcz 1999.
Leczykiewicz T., *Kampania komunikacyjna organizacji w sytuacji kryzysu medialnego*, [w] D. Two-

- rzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – wyzwania współczesności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.
- Macierzyński W., *Rola mediów w komunikacji kryzysowej*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk 2007.
- Mroczo F., *Istota zarządzania kryzysowego*, [w:] J. Stankiewicz (red), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
- Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2005.
- Szymańska A., *Efektywna komunikacja w zarządzaniu kryzysami i problemami*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – wyzwania współczesności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, DzU z 2007, nr 89, poz. 590; z 2009, nr 11, poz. 59, nr 65, poz. 553, nr 85, poz. 716, nr 131, poz. 1076.
- Zelmer Z., *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992.

EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS IN CRISIS MANAGEMENT

Summary: The paper pays attention to the significant role of the mass media in the crisis situations, in non-military threats. Public relations, correct communication and cooperation with the media in the crisis situations are described. The research results of experts in Lower Silesia are shown within the range of media manipulation capabilities and actions aiming at correct cooperation of public administration with the media. Effective strategies and stages of actions of public relations enabling the achievement of intended effects are presented.

Keywords: crisis management, public relations.