

Marek Kochan

Katedra Dziennikarstwa, Uniwersytet SWPS

Komunikacja kryzysowa jako czynnik rozwoju kryzysu

Crisis communication and potential intensification of crisis

ABSTRAKT

Tematem artykułu jest komunikacja kryzysowa w mediach i w polityce. Autor, wychodząc od definicji kryzysu wizerunkowego i opisywanych w literaturze reguł komunikacji kryzysowej, analizuje zachowania, które zamiast redukować skutki kryzysów – intensyfikują je. W tekście omawiane są na konkretnych przykładach następujące błędy komunikacji kryzysowej: 1. Mijanie się z prawdą, 2. Brak odniesienia się do zarzutów, 3. Agresja w komunikacji kryzysowej, 4. Brak empatii, 5. Niespójność komunikatu, 6. Pójście pod prąd oczekiwaniom opinii publicznej, a więc lekceważenie zaniepokojenia odbiorców. W końcowej części tekstu autor wskazuje zasady, których przestrzeganie wzmacnia skuteczność komunikacji kryzysowej.

SŁOWA KLUCZOWE:

kryzys medialny, komunikacja polityczna, komunikacja kryzysowa, wizerunek firmy, wizerunek osobisty, wizerunek polityczny

ABSTRACT

The topic of this article is crisis communication in media and in politics. The author discusses the definitions of crisis and the rules of crisis communication, and then analyses several case studies of crisis communication when the crisis is not reduced but intensified. Six mistakes in crisis communication are analysed in the article: 1. Falsehood, 2. Missing the allegation, 3. Agression, 4. Lack of empathy, 5. Message inconsistency, 6. Missing the expectations of the audience. In the last part of the article the author discusses the issue of creating effective crisis communication and its rules.

KEYWORDS:

media crisis, political communication, crisis communication, corporate image, personal image, political image

WSTĘP

Kryzys wizerunkowy definiowany jest zwykle jako zagrożenie dla firmy: wydarzenie (lub zbiór wydarzeń) negatywnie wpływające na jej funkcjonowanie, stawiające ją w negatywnym świetle¹, stanowiące zagrożenie dla jej działalności i zakłócające równowagę² czy normalny rytm jej funkcjonowania i mające istotny wpływ na kształt procesów, jakie w niej zachodzą³, bądź narażających skuteczną realizację misji i założonych celów organizacji, marki lub osoby publicznej⁴.

Tymczasem w myśleniu o kryzysie równie, a może bardziej istotny jest inny element: możliwość podjęcia działań nie tylko niwelujących negatywne skutki kryzysu, ale nawet przynoszących firmie korzyści wizerunkowe. Te dwa wymiary kryzysu (zagrożenie i zarazem szansa) są widoczne w sposobie zapisywania tego słowa w językach chińskim i japońskim. „Kryzys” składa się w nich z dwóch znaków: jeden znaczy „niebezpieczeństwo”, „bliska, nieunikniona ruina”, drugi zaś oznacza „okazję, możliwość”, coś w rodzaju perspektywy otwierającej się w przyszłości⁵.

Ta szansa jest związana z działaniami, jakie podejmie firma w celu rozwiązania kryzysu, stąd w innym ujęciu „kryzys to problem na który trzeba zareagować”, najlepiej w sposób natychmiastowy⁶. Reakcja dotyczyć powinna zarówno problemu, który może stać się źródłem kryzysu, najlepiej jeszcze przed jego upublicznieniem (wtedy można uniknąć kryzysu wizerunkowego: problem nienagłośniony nie przekształca się w kryzys), jak i – w sytuacji, gdy negatywne zdarzenia są już upublicznione – działań komunikacyjnych, które mają zniwelować negatywne skutki kryzysu i ewentualnie przekształcić je w zyski wizerunkowe. Oczywiście, nie zawsze jest to możliwe, czasem celem maksimum jest tylko ograniczenie negatywnych skutków kryzysu.

¹ L. Kamiński, *Komunikacja korporacyjna a biznes*, Bydgoszcz-Warszawa 2007, s. 62.

² T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wrocław 2005, s. 65.

³ D. Tworzydło, *Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie wizerunkowych korzyści* „Studia Medioznawcze” 3 (70)/2017, s. 77.

⁴ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public Relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi w organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 54.

⁵ J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego, Cz. 2, Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Kraków 2011, s. 18.

⁶ J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna*, Warszawa 2012, s. 249.

Tematem niniejszego tekstu jest właśnie komunikacja kryzysowa rozpatrywana w perspektywie rozwiązania kryzysu lub potencjalnie – jego intensyfikacji. Chciałbym na podstawie analizy wybranych przypadków wskazać takie zachowania komunikacyjne, które zamiast redukować kryzys eskalują go. W części podsumowującej artykuł celem będzie natomiast wskazanie zasad komunikacji kryzysowej, których przestrzeganie może ograniczyć prawdopodobieństwo rozwoju kryzysu.

MECHANIZMY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Badacze zajmujący się kryzysami wizerunkowymi poświęcają dużo uwagi mechanizmom komunikacji, w szczególności zasadom, jakich powinny przestrzegać firmy, by minimalizować negatywne skutki kryzysów i w miarę możliwości przekuć zagrożenie w korzyści wizerunkowe.

Niektórzy uważają, że takie zasady nie istnieją i nie ma jednego dobrego wzorca komunikowania się, a można jedynie wskazać dobre i złe praktyki, uwzględniając specyfikę organizacji, kontekst społeczny i publiczny, predyspozycje osób komunikujących się czy konkretny moment sytuacji kryzysowej⁷. Jednak większość badaczy i specjalistów jest zdania, że można określić zasady, których przestrzeganie wpływa na skuteczność w rozwiązywaniu kryzysu. Zasady te bywają różnie sformułowane, jednak można zauważyć powtarzające się motywy. Zwykle podkreśla się konieczność mówienia prawdy, podawania tylko sprawdzonych informacji⁸, co oznacza także, że nie można zaprzeczać faktom⁹ czy rzeczom oczywistym¹⁰. Druga sprawa to szybkość, komunikowanie się od samego początku¹¹, trzecia: traktowanie mediów w sposób otwarty i partnerski, regularne udzielanie informacji, informowanie na bieżąco¹², wreszcie, co do stylu komunikacji: przekazywanie informacji krótkich, niedających podstaw do manipulacji¹³,

⁷ M. Kaczmarek-Śliwińska, dz. cyt., s. 159.

⁸ Por. L. Kamiński, dz. cyt., T. Smektała, dz. cyt., Tworzydło, dz. cyt., M. Kaczmarek-Śliwińska, dz. cyt.

⁹ M. Kaczmarek-Śliwińska, dz. cyt., s. 160.

¹⁰ L. Kamiński, dz. cyt., s. 65.

¹¹ M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005, L. Kamiński, dz. cyt., T. Smektała, dz. cyt.

¹² D. Tworzydło, dz. cyt., T. Smektała dz. cyt., M. Regester J. Larkin dz. cyt.

¹³ D. Tworzydło, *Public Relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 193.

unikanie niespójności (wewnątrz komunikatów i pomiędzy różnymi podmiotami reprezentującymi tę samą organizację), a także dywagacji i spekulacji – odpowiadanie dopiero po zweryfikowaniu faktów¹⁴; komunikowanie się pewnie i z wiarą oraz unikanie żargonu technicznego¹⁵. Błędem jest też okazywanie agresji i nadmiernych emocji w stosunku do dziennikarzy (i szerzej – wobec różnych przedstawicieli opinii publicznej np. internautów), może to bowiem być przyczyną kolejnej sytuacji kryzysowej¹⁶.

Ważnym zagadnieniem, ujmowanym w różny sposób, jest postawa w komunikowaniu: nie ograniczanie się do faktów, ale też okazanie, że patrzy się z punktu widzenia poszkodowanych¹⁷, rozumie się powagę sytuacji i zaniepokojenie opinii publicznej; wyrażanie współczucia dla ofiar (jeśli takie są) i ew. ich krewnych, a także żalu i skruchy z powodu popełnionych błędów¹⁸, czyli, ujmując to lapidarnie, pokazywanie „ludzkiej twarzy” w kryzysie.

Komunikacja nie powinna jednak ograniczać się do wyrażenia współczucia, należy zająć się naprawieniem błędów, wyciągnąć wnioski na przyszłość, starać się obiecać pomoc i naprawić sytuację¹⁹. Kryzys obejmuje bowiem zarówno realny problem, jak i komunikację. Te obszary muszą być ze sobą powiązane. Trzeba jednocześnie rozwiązywać problem i komunikować się, a najlepiej komunikować to, jak firma zajmuje się naprawieniem sytuacji. Kryzysu nie zażegna ani sama komunikacja (gdy problem nie jest rozwiązany), ani same działania bez komunikacji, gdy opinia publiczna nie dowie się, że zostały one podjęte.

Nie sposób przywołać w niniejszym artykule licznych typologii kryzysów, z których wiele odnosi się do ich przyczyn²⁰. Firmy upatrują źródeł kryzysów wizerunkowych najczęściej w zaburzeniach swojego normalnego funkcjonowania (takich jak wypadki, problemy techniczne, zagrożenie dla zdrowia konsumentów, zagrożenia dla środowiska, zła kondycja finansowa, malwersacje, zwolnienia, złe traktowanie pracowników, naruszanie prawa itp.). Wśród wskazywanych w badaniu przyczyn kryzysu w mediach wskazywano najczęściej na jakość produktów

¹⁴ M. Kaczmarek-Śliwińska, dz. cyt.

¹⁵ T. Smektała, dz. cyt.

¹⁶ Tamże, s. 163.

¹⁷ Tamże, s. 163.

¹⁸ L. Kamiński dz. cyt., T. Smektała, dz. cyt., M. Regester, J. Larkin, dz. cyt.

¹⁹ L. Kamiński dz. cyt., T. Smektała, dz. cyt.

²⁰ Por. np. ich omówienie w: M. Kaczmarek-Śliwińska, dz. cyt., s. 73–88.

(30%), wypadki przy pracy (15%), awarie (7%), niezadowolenie konsumentów (11%) i ich negatywne komentarze w mediach społecznościowych (11%)²¹.

Tymczasem współcześnie bardzo często to działania komunikacyjne firm, instytucji i osób publicznych są obszarem, w którym pojawia się kryzys. Istnieje wiele przykładów na to, że źródłem sytuacji kryzysowej są już nie tyle realne działania firm czy ich pracowników, ile źle przygotowane akty komunikacji, wywołujące oburzenie i sprzeciw odbiorców. Kryzysy wywołane przez niewłaściwą komunikację mogą realnie wpłynąć na funkcjonowanie firmy czy instytucji (partii politycznej, rządu), poprzez bojkot ze strony konsumentów czy spadek poparcia, a w niektórych przypadkach zagrozić nawet istnieniu organizacji²².

Źródłem sytuacji kryzysowej są już nie tyle realne działania firm czy ich pracowników, ile źle przygotowane akty komunikacji, wywołujące oburzenie i sprzeciw odbiorców.

Przykładem może być choćby poprzedzająca święta Bożego Narodzenia kampania Empiku, w której wykorzystano dwie kontrowersyjne postacie: Adama Darskiego „Nergala”, znanego z antyklerykalnych poglądów i wstawionego publicznym spalaniem Biblii, oraz Marię Czubaszek, deklarującą, że dwa razy dokonała aborcji i jest z tego zadowolona. Jakkolwiek ci bohaterowie mają prawdopodobnie swoje grupy wielbicieli, ich poglądów nie podziela jednak mainstream klientów Empiku. Reakcja na kampanię była negatywna, spowodowała bojkot konsumencki²³ i falę niechęci, która ujawniła się m.in. w memach, łączących postacie Darskiego i Czubaszek z cytatami z ich wypowiedzi z hasłem: „Empik zaprasza na świąteczne zakupy” (Nergal: „Pokazałem Bogu środkowy palec”, „Dekalog mi się

²¹ <http://nextday.pl/blog/kryzys-wizerunkowy/>, dostęp 4 listopada 2019.

²² J. Cornelissen, dz. cyt., s. 247.

²³ <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/klienci-empiku-krytykuja-kampanie-bozonarodzeniowa-z-nergalem-i-czubaszek-nie-ma-mowy-o-bojkocie> (dostęp 15 października 2019).

nie podoba”²⁴; Czubaszek: „Mówiłam zawsze: Boże, jak to cudownie, że ja to zrobiłam – M. Czubaszek o dwóch przeprowadzonych aborcjach”²⁵).

Drugi podobny przykład to niefortunna reklama wódki Żytnia, a ściślej post na facebookowym profilu producenta Żytniej, prowadzonym przez zewnętrzną agencję marketingową. Post, w zamierzeniu prawdopodobnie humorystyczny, wykorzystywał (bez zgody autora) zdjęcie z manifestacji z 1982 roku w Lubinie, przedstawiające demonstrantów uciekających z pacyfikowanej demonstracji i niosących swojego kolegę, postrzelonego przez milicję; poniżej na czerwonym pasku znajdował się napis: „KacVegas? Scenariusz pisany przez Żytnią”²⁶. Niestosowność użycia tego akurat zdjęcia w reklamie wódki i z takim podpisem wywołała sprzeciw opinii publicznej, w tym rodzin osób przedstawionych na zdjęciu, a także związku zawodowego Solidarność, który wytoczył producentowi Żytniej proces. Firma rozwiązała umowę z agencją marketingową, ta zaś zwolniła pracownicę odpowiedzialną za post (co ciekawe absolwentkę historii), która też miała sprawę w sądzie o zniesławienie pamięci manifestantów. Sprawa odbiła się głośnym echem w mediach i stała się przykładem nieprzemysłanych działań marketingowych generujących ogromne straty wizerunkowe.

Trzeci podobny przykład to reklama (w formie postu na Facebooku) napoju energetycznego Tiger, nawiązująca obraźliwym gestem do rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego (dłoń z wysuniętym środkowym palcem ozdobionym czerwoną wstążką pod napisem „1 sierpnia dzień pamięci”, poniżej kontur tygrysa mówiącego w dymku „Chrzanić to, co było, ważne to, co będzie”)²⁷.

W tym wypadku agencja reklamowa posłużyła się prowokacją, chcąc zwrócić uwagę na produkt. Nie doceniła jednak reakcji opinii publicznej, która zmusiła producenta Tigera, koncern Maspex Wadowice, do publicznych przeprosin i zaangażowania się w działania na rzecz upamiętnienia Powstania Warszawskiego.

²⁴ <http://niezalezna.pl/61247-nergai-i-czubaszek-w-wigilijnej-reklamie-empik-na-celowniku-internautow> (dostęp 15 października 2019).

²⁵ <https://www.pch24.pl/obroncy-zycia-pikietuja-przeciwko-promocji-marii-czubaszek-32203,i.html> (dostęp 15 października 2019).

²⁶ <https://dziennikpolski24.pl/zdjeciem-ofiary-zomo-promowali-wodke-w-sieci-wideo/ar/6241488> (dostęp 4 września 2018).

²⁷ <http://wiadomosci.dziennik.pl/media/artykuly/555912,tiger-maspex-napoj-promocja-na-1-sierpnia-srodkowy-palec-na-plakacie.html> (dostęp 15 października 2019).

Przykłady te były opisywane i analizowane w publikacjach naukowych²⁸, a także w mediach, m.in. w prasie marketingowej, stąd w niniejszym artykule przedstawione są tylko szkieletowo, jako egemplifikacja tezy, iż niewłaściwa w formie lub w treści komunikacja może stać się przyczyną kryzysu.

Wśród czynników mogących wpłynąć na eskalację kryzysu Monika Kaczmarek-Śliwińska wymienia: 1) Działania konkurencji, 2) sytuację gospodarczą, społeczną czy polityczną, 3) emocje, które mogą towarzyszyć sytuacji kryzysowej²⁹. Do tej listy należy dodać jeszcze jeden czynnik: samą komunikację kryzysową, nie spełniającą oczekiwań opinii publicznej – często to właśnie ona może powodować eskalację kryzysu.

To właśnie zagadnienie jest głównym tematem artykułu. Na podstawie omówionych wyżej zasad komunikacji kryzysowej można wskazać kilka błędów, które mogą prowadzić do zaognienia kryzysu. Należą do nich podawanie nieprawdziwych informacji, brak polemiki z zarzutami, napastliwy styl, przyjęcie nieempatycznej postawy wobec ofiar kryzysu, komunikacja niespójna wewnętrznie albo niespójna z oczekiwaniami opinii publicznej. W dalszej części tekstu poszczególne błędy w komunikacji kryzysowej zostaną omówione na podstawie przykładów. Każdy z nich zostanie poddany analizie, skupiającej się na przedstawieniu istoty i tła kryzysu oraz na treści i formie komunikacji kryzysowej, analizowanej z punktu widzenia skuteczności w rozwiązywaniu kryzysu.

Sześć błędów w komunikacji kryzysowej zostanie omówionych na podstawie analizy sześciu kryzysów wizerunkowych:

1. Mijanie się z prawdą (K. Durczok);
2. Brak odniesienia się do zarzutów (B. Józwiak);
3. Agresja w komunikacji kryzysowej (J. Kuźniar);
4. Brak empatii (E. Bieńkowska);
5. Niespójność komunikatu (R. Petru);
6. Pójście pod prąd oczekiwanom opinii publicznej, a więc lekceważenie za niepokojenia odbiorców (B. Szydło).

²⁸ Na temat Tigera por. np. K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 1/2018, s. 35–54, a także o rok późniejszy artykuł D. Tworzydło, *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 1(76)/2019, s. 1–14.

²⁹ M. Kaczmarek-Śliwińska, dz. cyt., s. 106.

1. Mijanie się z prawdą: K. Durczok-TVN

Kryzys związany z osobą Kamila Durczoka, dziennikarza TVN i szefa Faktów, flagowego programu informacyjnego tej stacji, był związany z zarzutami mobbingu i molestowania, postawionymi Durczokowi w cyklu trzech publikacji tygodnika Wprost. Tygodnik opisał przypadki molestowania „w jednej ze stacji telewizyjnych”. W pierwszym materiale nie padało nazwisko Kamila Durczoka, jednak w mediach pojawiły się spekulacje, iż chodzi o szefa „Faktów”. Drugi materiał³⁰ opisywał sprawę mieszkania, w którym znaleziono „biały proszek”, gadzety erotyczne oraz rzeczy osobiste należące do Kamila Durczoka, którego obecność w mieszkaniu odnotowała policja, wezwana na interwencję przez właścicieli mieszkania, nie mogących wyegzekwować czynszu od wynajmującej mieszkanie kobiety, znajomej dziennikarza. Publikacja rzucała cień na wizerunek Durczoka, w negatywnym świetle przedstawiając jego życie osobiste.

Kontekstem sprawy była sprzedaż TVN przez ówczesnych właścicieli i prowadzone właśnie wtedy negocjacje dotyczące warunków transakcji i wyceny firmy. Kryzys dziennikarza, szefa i prowadzącego flagowy program informacyjny TVN z pewnością uderzał w wizerunek stacji i obniżał jej wartość. Po drugiej publikacji Kamil Durczok został zawieszony w pełnieniu obowiązków szefa Faktów i w poniedziałek 16 lutego rano udzielił wywiadu Dominice Wielowieyskiej z Tok FM.

W wywiadzie, na zadane wprost przez dziennikarkę pytanie, czy molestował swoje podwładne, Kamil Durczok oświadczył: *„Mogę z całą stanowczością, jasno i wyraźnie powiedzieć: nigdy nie molestowałem żadnej z podległych mi pracownic, nigdy nie molestowałem żadnej kobiety”*. Gdy dziennikarka powtórzyła pytanie w innej formie, cytując prawniczą definicję molestowania i pytając, czy Durczok może z absolutną pewnością powiedzieć, iż nie naruszył zasad, ten odpowiedział: *„Mogę powiedzieć z absolutną pewnością, że nie naruszyłem tych zasad”*. W dalszej części wywiadu stwierdził jeszcze: *„nigdy nie byłem molestującym szefem”*³¹.

W rezultacie sprawy prezes zarządu TVN powołał komisję do zbadania zarzutów mobbingu i molestowania w TVN. 7 marca 2015 wydano komunikat prasowy, podsumowujący pracę komisji. Stwierdzał on iż:

³⁰ Wprost, nr 8/2015, 16–22 lutego 2015, s. 10–15.

³¹ Wywiad z Dominiką Wielowieyską w Tok FM, 16 lutego 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=YsVotVjITbA> (dostęp 15 października 2019).

Komisja prowadziła swoje działania poprzez rozmowy z 37 obecnymi i byłymi pracownikami i współpracownikami redakcji „Faktów TVN” i zidentyfikowała przypadki niepożądanych zachowań włącznie z mobbingiem i molestowaniem seksualnym. (...) Komisja ustaliła, że trzy osoby zostały narażone na niepożądane zachowania. Jako zadośćuczynienie, TVN S.A. zaoferuje tym osobom kwoty do wysokości 6-krotności ich miesięcznego wynagrodzenia. (...) spółka i pan Kamil Durczok osiągnęli wzajemne porozumienie w sprawie zakończenia współpracy ze skutkiem natychmiastowym.³²

Można więc powiedzieć, że narracja Kamila Durczoka, który całkowicie wyparł się zarzucanych mu czynów, już wtedy była nie do obrony. Tym bardziej, że tygodnik cytował zeznania konkretnej molestowanej przez niego osoby i esemesy, które miała ona otrzymywać od szefa Faktów. Można więc było założyć, że redakcja dysponuje dowodami, które będzie można przedstawić w sądzie. Mimo tego Kamil Durczok w związku z publikacjami Wprost wytoczył proces tygodnikowi i czwórce dziennikarzy, domagając się 2 mln złotych odszkodowania za publikację dotyczącą molestowania i mobbingu³³; proces ten przegrał w maju 2018 roku³⁴. W sierpniu 2018 roku tygodnik Wprost opublikował artykuł pt. „Durczok. Przerwana tama milczenia”, w którym przywołano uzasadnienie wyroku, potwierdzające winę dziennikarza i podano kolejne fakty dotyczące molestowania i mobbowania przez niego współpracownic³⁵.

Być może Kamil Durczok nie zdawał sobie sprawy z tego, że jego zachowania można uznać za mobbing i molestowanie seksualne. Musiał być jednak świadom, że zdarzenia przywołane w publikacji, opisane tam w tych kategoriach (werbalne zaczepki, esemesy) miały miejsce. Zaprzeczając im, mijał się więc z prawdą.

³² <https://prasa.tvn.pl/informacje-korporacyjne/komunikat-prasowy-podsumowujacy-prace-niezaleznej-komisji-badajacej-zarzuty-mobbingu-i-molestowania-w-tvn,160957.html> (dostęp 30 sierpnia 2018).

³³ http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,130517,18283477,Kamil_Durczok_walczy_o_odszkodowanie_Chce_9 mln_zlotych.html (dostęp 15 października 2019). Durczok wytoczył też drugi proces w związku z publikacją na temat domniemanej ucieczki z mieszkania znajomej, gdzie znajdowały się narkotyki i ostra pornografia, domagając się 9 mln zł odszkodowania (tamże).

³⁴ <https://www.rp.pl/Dobra-osobiste/305159975-Kamil-Durczok-przegral-z-Wprost-w-s-publikacji-o-mobbingu-i-molestowaniu-podwladnych.html> (dostęp 15 października 2019).

³⁵ Wprost nr 35/2018, 27 sierpnia – 2 września, s. 16–18.

Zachowanie dziennikarza naruszyło podstawową zasadę komunikacji kryzysowej: konieczność mówienia prawdy. Zabrakło nie tylko przyznania się do zarzucanych czynów, ale i wyrażenia jakiegoś rodzaju skruchy i przeproszenia poszkodowanych osób. Komunikacja kryzysowa była całkowicie nieskuteczna: nie tylko nie ograniczyła kryzysu, ale przyczyniła się do utraty wiarygodności dziennikarza (gdy niedługo później sam TVN potwierdził prawdziwość zarzutów). Dziennikarz stał się tematem licznych publikacji przedstawiających go w niekorzystnym świetle. Jego wizerunek został zrujnowany, a kariera dziennikarska w pewnym sensie zakończyła się, gdyż mimo kilku prób Durczok nie odzyskał dawnego znaczenia i pozycji.

2. Brak odpowiedzi na zarzuty: B. Józwiak

Kryzys Bartosza Józwiaka, posła partii Kukiz 15, rozpoczął się od publikacji dziennika „Fakt” z 13 marca 2018, pt. „Poseł mieszka u kochanki. I to za nasze”. Tabloid poinformował, że poseł wynajmuje mieszkanie od swojej dobrej znajomej za 2200 zł, zatrudnia ją też w biurze poselskim za 3000 zł. Publikacja była zilustrowana zdjęciami, wskazującymi na bliską zażyłość lub wręcz intymną relację, łączącą żonatego posła z jego współpracownicą³⁶, zawierała też kopię umowy na wynajem mieszkania³⁷.

Kryzys obejmował więc dwa elementy: obyczajowy (domniemany romans posła ze współpracownicą) i etyczny: wynajem mieszkania był zgodny z prawem, podobnie jak zatrudnianie pracownika w biurze poselskim, lecz całość budziła wątpliwości natury moralnej, szczególnie w powiązaniu z domniemaną bliską relacją pomiędzy posłem a współpracownicą, ukazaną na zdjęciach.

Poseł Józwiak szybko, bo tego samego dnia nad ranem, o 4.02, umieścił na swoim profilu na Facebooku oświadczenie, w którym odniósł się do sprawy. Publikacja została przez posła zinterpretowana jako atak na jego rodzinę, wynikający z tego, że zajmował się on ważnymi sprawami, m.in. ustawą hazardową, składając interpelacje w sprawie Totalizatora Sportowego i naruszając tym interesy potężnych lobbies. Poseł zadeklarował, że mimo ataków będzie dalej dążył do prawdy, gdyż poważnie traktuje swój mandat poselski.

³⁶ <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polityka/posel-kukiz15-bartosz-jozwiak-mieszka-u-kochanki/nj232sf#slajd-1> (dostęp 15 października 2019).

³⁷ Tamże.

Tylko sześć umieszczonych mniej więcej w środku linijek z długiego, liczącego 54 linijki oświadczenia można uznać za pośrednie odniesienie się do zarzutów Faktu:

Nie uznaję takiej formy dziennikarstwa i nie zamierzam polemizować z insynuacjami czy czyimiś fobiami, które jako sensacje przedstawiają umowy (które są normalnymi, prawidłowymi umowami złożonymi w Sejmie), okraszając to tajemniczo brzmiącymi pomówieniami, które mają stworzyć aurę jakichś nieprawidłowości oraz uderzyć w moją rodzinę.³⁸

Zabrakło więc komentarza do wątku relacji ze współpracownicą, zaś sprawa wynajmu mieszkania od współpracowniczki została uznana za zgodną z regułami i nie wymagającą tłumaczenia się.

W kolejnych wypowiedziach poseł tłumaczył relację ze współpracownicą („*przyjaźnimy się, lecz to nie jest kochanka*”, „*Zdarzało się jej spać w wynajmowanym przeze mnie mieszkaniu*”), co tylko spotęgowało domysły. Do sprawy odniósł się też dwa dni później szef ugrupowania, Paweł Kukiz, dystansując się do sprawy relacji ze współpracownicą („*Nie będę wchodził w temat «kochanki», bo nie posiadam wiedzy na temat relacji między posłem a jego asystentką i szczerze mówiąc niewiele mnie one interesują*”). Jednocześnie potępił wynajmowanie od niej mieszkania, jako zgodne z prawem, lecz naganne („*Z całą pewnością wynajmowanie mieszkania od osoby bliskiej za publiczne pieniądze jest dla mnie sprawą moralnie wątpliwą*”). Kukiz zadeklarował, że przyjrzy się wydatkom z publicznych pieniędzy, jakie ponoszą jego koledzy z klubu, i jeżeli zauważy, że coś jest “etycznie nie tak”, wykluczy ich z klubu³⁹. W rezultacie po siedmiu dniach od wybuchu kryzysu Bartosz Józwiak rozwiązał umowę najmu.

Do komunikacji kryzysowej posła można więc mieć dwojakie zastrzeżenia: pierwsze to brak odniesienia się do problemu w pierwszym oświadczeniu (sprawa i tak wróciła, poseł musiał się tłumaczyć, gdy mógł zamknąć sprawę już na początku), drugie to brak szybkich działań, niwelujących sam problem, w szczególności (ponieważ opinia publiczna okazała większą wrażliwość na sprawę pieniędzy niż na kwestię domniemyanych relacji intymnych posła ze współpracownicą)

³⁸ <https://pl-pl.facebook.com/JozwiakBartoszUPR/> (dostęp 30 sierpnia 2018).

³⁹ <https://wiadomosci.wp.pl/afery-wokol-mieszkania-dla-kochanki-posla-jozwiaka-kukiz-stawia-ultimatum-6230449204029057a> (dostęp 15 października 2019).

rozwiązanie umowy najmu mieszkania. Gdyby Bartosz Józwiak szybko odniósł się do zarzutów i rozwiązał problem umowy, kryzys trwałby krócej i miałby bardziej ograniczony zasięg.

3. Agresja (J. Kuźniar)

Kryzys wizerunkowy Jarosław Kuźniara był wynikiem wywiadu, którego dziennikarz i prezenter udzielił dwutygodnikowi „Grazia”, opublikowanego w wydaniu z 16 marca 2015 roku. Był to więc typowy kryzys spowodowany niefortunną komunikacją. W wywiadzie tym dziennikarz i prezenter TVN chciał prawdopodobnie zareklamować swoją nową aktywność, a mianowicie własne biuro turystyczne Go For World, oferujące wycieczki do egzotycznych miejsc. Chcąc się uwiarygodnić jako doświadczony podróżnik, podzielił się on tam receptą na podróżowanie z dziećmi:

Na podróż z dzieckiem wcale nie jest trudno się spakować, nie trzeba brać wanienek, krzesłek i bóg wie czego jeszcze. Fotelik samochodowy? Nie ma sensu. Do Kanady i USA nie braliśmy żadnych gadżetów. Pojechaliśmy do Walmartu, kupiliśmy wszystko, co było nam potrzebne, a pod koniec podróży wszystko oddaliśmy, mówiąc, że nam nie pasowało. I już.⁴⁰

Ironicznie zabrzmiał cytat z wypowiedzi Jarosława Kuźniara, umieszczony na okładce pisma jako zapowiedź wywiadu: „*Życie w mediach może się skończyć w sekundę. Jeśli kogoś oceniasz, sam musisz być krystalicznie czysty*”⁴¹.

Sprawa wywołała kontrowersje, zachowanie Kuźniara, reklamującego nadużywanie reguł obowiązujących w firmie WalMart (i przedstawiającego to jako dowód sprytu, coś, czym ten chciał się szczególnie pochwalić) uznano za niestosowne i na dziennikarza wylała się fala niechęci internautów.

Reakcją na to było oświadczenie, jakie Jarosław Kuźniar umieścił na swoim blogu:

– Zasnę na końcu świata z głową pełną przeoranych twarzy. Ludzi szarych, wymiętych, zmęczonych, pachnących smutkiem, tytoniem i alkoholem. Od ciebie zależy, ile tego do siebie dopuścisz. Po ilu kilometrach pęknie? 2000, 3000, 9000? Kolej transsyberyjska zwalnia myślenie, ocenianie innych, uczy pokory, dystansu,

⁴⁰ *Grazia*, nr 6/2015, 19 marca 2015, s. 32.

⁴¹ Tamże, s. 1.

prostszego świata. Jeśli chcesz wytrwać w tej bardzo monotonnej podróży silny, musisz lekceważyć smutek większości wschodnich pasażerów. Niezwykle cenne doświadczenie w dniu, w którym jad internetowych analfabetów znów bulgocze. Spływacie po mnie.⁴²

W tej wypowiedzi nie tylko zabrakło autorefleksji i odniesienia się do zarzutów. Jej głównym przesłaniem była niechęć, a właściwie agresja wobec tych, którzy krytykowali zachowanie Kuźniara.

Taka reakcja tylko zaogniła sprawę, niechęć wobec dziennikarza wzrosła, w internecie zaroilo się od memów, piętnujących skąpstwo Jarosława Kuźniara, powstał nawet hashtag #sekretykuzniara, gromadzący memy, których głównym wątkiem były rozmaite, wywołujące zażenowanie, sposoby oszczędzania⁴³:

Kryzys został przez błędy komunikacyjne zintensyfikowany i wpłynął negatywnie na wizerunek zawodowy i osobisty dziennikarza (nazywanego potem w internecie „Królem obciachu”, oraz „Pierwszym Polakiem Cebulakiem”, w nawiązaniu do pogardliwego określenia, którym prezenter opisywał osoby niestosownie zachowujące się w podróży, np. jedzące w samolocie domową kanapkę z jajkiem), prawdopodobnie ograniczając też liczbę klientów reklamowanego w wywiadzie biura podróży.

Nieskuteczna była też późniejsza próba załagodzenia kryzysu, opierająca się na interesującym skądinąd pomysłem zagospodarowania hashtagu. Jarosław Kuźniar w krótkim, niespełna minutowym filmiku zaproponował, by pod adresem www.sekretykuzniara.com dzielić się pomysłami na oszczędne podróżowanie, internauci mieli wybierać najlepsze z nich, a Jarosław Kuźniar obiecał zadbać o nagrody:

Niech to będzie miejsce, w którym będziecie mogli zostawiać własne pomysły na to, jak ułatwić sobie podróż, nie oszukiwać nikogo, bo nie o to chodziło, nie okłamywać nikogo, bo nie o to chodziło, ale w jaki sposób w podróży ułatwić sobie życie, szczególnie jeżeli nie jesteście sami i macie na głowie współtowarzyszy⁴⁴.

⁴² <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/po-niefortunnej-wypowiedzi-jaroslaw-kuzniar-antybohaterem-rekordowej-serii-wpisow-na-twitterze#>; <https://www.fakt.pl/kobieta/plotki/kuzniar-odpowiada-internautom/e05epfx> (dostęp 15 października 2019).

⁴³ <https://demotyatory.pl/4474805/Jaroslaw-Kuzniar> (dostęp 15 października 2019).

⁴⁴ <http://admonkey.pl/sekretykuzniara-com-jaroslaw-kuzniar-przekuwa-w-atut-wpadke-z-walmartem/> (dostęp 15 października 2019).

W tej wypowiedzi można odnaleźć próbę odniesienia się do zarzutów, wprawdzie już bez agresji, lecz także bez wyrażenia skruchy i zauważenia popełnionych błędów. Pomysł strony nie wypalił, prawdopodobnie nie było chętnych do udziału w konkursie. Szkody wynikające z niewłaściwej komunikacji na początku kryzysu zostały z czasem zredukowane na skutek późniejszych licznych aktywności medialnych Jarosława Kuźniara, przykrywających negatywne treści, będące pokłosiem kryzysu⁴⁵, z pewnością jednak inna reakcja na początku kryzysu mogłaby znacznie ograniczyć jego zasięg i skutki.

4. Brak empatii: E. Bieńkowska

20 stycznia 2014 roku doszło do awarii kolei, spowodowanej oblodzeniem sieci trakcyjnej, co spowodowało wielogodzinne opóźnienia. Pasażerowie spędzili długie godziny w zamarzniętych pociągach. Wywołało to ogromne zainteresowanie mediów, które publikowały m.in. szokujące zdjęcia zamarzniętych toalet. Wicepremierem i ministrem infrastruktury była wówczas Elżbieta Bieńkowska, która tego dnia wieczorem przyjęła zaproszenie do programu „Fakty po faktach” w TVN. Odnosząc się do sytuacji na kolei, Elżbieta Bieńkowska powiedziała:

Pasażerom to można tylko powiedzieć jakby: sorry, mamy taki klimat, no niestety, natomiast panu mogę powiedzieć i widzom, że wyjechało dzisiaj na tory 4000 pociągów i dwa utknęły z powodu oblodzenia sieci. Na 4000 – 2. Nic nie poradzimy i wszędzie to się zdarza, natomiast PKP Intercity zrobiło wszystko, żeby tych pasażerów tam zabezpieczyć przez prawie cały dzień, bo oni stali bardzo długo w tych pociągach, no żeby to się skończyło jak się skończyło tzn. dojazdem do stacji. **To nie była jakaś niesłychanie dramatyczna sytuacja**. Oczywiście można to pokazywać w telewizji tych kilka osób w pociągach, kilkanaście czy kilkadziesiąt. Ale jeszcze raz powiem: 4000 pociągów, dwa... (...) Ja wiem, że to może nie jest zbyt medialne i telewizyjne. Ale prawie każdy człowiek w Polsce, i pan i ja, zdajemy sobie sprawę, że zima w Polsce jest, i że **jak zima w Polsce jest, to czasami się zdarzy, że coś (...)**⁴⁶

Wypowiedź ta bagatelizowała problem pasażerów w zamarzniętych pociągach. Odwoływała się do zdrowego rozsądku i poprzez złożenie odpowiedzialności

⁴⁵ Cztery lata po kryzysie temat ten stał się praktycznie niewidoczny podczas wyszukiwania w Google przez nazwisko dziennikarza, wypowiedź nie pojawia się też w Wikicytatach, można więc mówić o zneutralizowaniu kryzysu.

⁴⁶ <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/mroz-zatrzymal-pociagi-sorry-mamy-taki-klimat,389583.html> (dostęp 15 października 2019).

za problemy kolei na klimat miała pewnie w zamyśle służyć uspokojeniu nastrojów. Jednocześnie zabrakło jakiegokolwiek formy przeprosin, czy współczucia, czego prawdopodobnie oczekiwali odbiorcy. Elżbieta Bieńkowska wykazała się więc radykalnym brakiem empatii. Wypowiedź zawierała ponadto charakterystyczną i przez to nośną frazę „sorry, taki mamy klimat”, która streszczała trafnie jej linię argumentacji, brzmiącej arogancko i lekceważąco, odbieranej nawet jako szyderstwa ze zmarzniętych pasażerów⁴⁷. Zdanie to trafiło do licznych komentarzy oraz memów, wyśmiewających zachowanie Elżbiety Bieńkowskiej⁴⁸, a z czasem także do języka potocznego, jako „skrzydlate słowa” („*sorry, taki mamy klimat*” – musisz się z tym pogodzić, nikt się nie będzie nad tobą użalał, tak po prostu jest”).

Niefortunne tłumaczenie spowodowało spadek poparcia dla Platformy Obywatelskiej o 4 punkty procentowe, co było bardzo wymierną stratą – wizerunkowym kosztem niewłaściwej komunikacji kryzysowej⁴⁹.

5. Niespójność komunikatu: R. Petru

Kryzys związany z osobą Ryszarda Petru, ówczesnego szefa partii Nowoczesna, związany z jego sylwestrowym wyjazdem na Maderę, rozegrał się na przełomie 2016 i 2017 roku. Od grudnia trwał wówczas protest partii opozycyjnych, okupujących salę sejmową na znak sprzeciwu wobec zmian, wprowadzanych przez rząd Prawa i Sprawiedliwości. Opozycja, by podkreślić powagę sytuacji, używała bardzo ostrej retoryki („upadek demokracji” itp.). Petru, jako jeden z liderów opozycji również protestował, w pewnym momencie jednak zniknął i nie był obecny w przestrzeni publicznej aż do momentu, kiedy opublikowano na Twitterze zdjęcie z samolotu, przedstawiające siedzących obok siebie Ryszarda Petru i wpatrzoną w niego Joannę Schmidt, jego partyjną koleżankę. Poza wskazywała na intymność i została odebrana jako ujawnienie romansu między Petru a Schmidt⁵⁰. Przy czym wiadomo było, że Ryszard Petru miał żonę i dwójkę dzieci,

⁴⁷ <https://www.se.pl/wiadomosci/polska/bienkowska-szydzi-ze-zmarznieytych-pasazerow-aa-BiN3-rs9E-J2xx.html> (dostęp 15 października 2019).

⁴⁸ <https://natemat.pl/89287,elzbieta-bienkowska-o-paralizu-kolei-sorry-taki-mamy-klimat-internet-bezlitosny-dla-wicepremier> (dostęp 15 października 2019).

⁴⁹ <https://www.rp.pl/artukul/1082153-Platforma-placi-za-Bienkowska.html> (dostęp 15 października 2019).

⁵⁰ <https://polskatimes.pl/ryszard-petru-i-joanna-schmidt-relaksuja-sie-na-maderze-podczas-protestu-opozycji-w-sejmie/ar/11648468> (dostęp 15 października 2019).

zaś Schmidt męża i trójkę dzieci (jak się potem okazało była już wówczas w separacji z mężem).

Sprawa została nagłośniona w poniedziałek 2 stycznia 2017. Tego samego dnia na portalu 300polityka ukazał się wywiad z Ryszardem Petru, przeprowadzony w czwartek przed Sylwestrem, w którym szef Nowoczesnej oświadczył, że politykom nie wypada wyjeżdżać na wypoczynek dopóki trwa okupacja Sali Plenarnej, aż do 11 stycznia – chyba, że na 2 dni⁵¹.

Sprawa stała się tematem dnia, Ryszard Petru był nieuchwytny, nie odbierał telefonu. Jedynym komunikatem z jego strony był sms do RMF FM: „*Były ustalone dyżury. Ja byłem w Wigilię*”. O godzinie 10.00 Katarzyna Lubnauer, wiceprzewodnicząca Nowoczesnej, powiedziała: „*Nie wiem, gdzie teraz jest Ryszard Petru. Trudno jest mi to skomentować, bo nie wiem, co robi*”. O 13.00 Lubnauer oświadczyła: „*To był wyjazd wcześniej zaplanowany*”. Na pytania dziennikarzy, czy był to wyjazd służbowy czy prywatny odpowiedziała: „*W ważnych sprawach partyjnych, nazwijmy to*”. Dziennikarze dopytywali: jakie sprawy partyjne były załatwiane? „*To już akurat sprawy wewnętrzne partii*” – odparła Lubnauer⁵².

3 stycznia 2016 pojawił się w mediach Ryszard Petru, który oświadczył:

Ta nieobecność w ciągu kilku ostatnich dni była zaplanowana. Przypomnę byłem na Wigilię i 30 grudnia również. Następnego dnia po Wigilii byłem też chwilę na proteście w Sejmie, w związku z tym to było wcześniej zaplanowane. **Przyznam, że jest to niezręczność.** Że jednak przewodniczący powinien być. Druga kwestia jest taka, że **wyjazd miał charakter prywatny, był finansowany z pieniędzy prywatnych**, nie było tam żadnej złotówki z pieniędzy publicznych, ani partyjnych. Chcę odpowiedzieć na wszelkie pytania dotyczące kwestii politycznych, **nie chcę natomiast odpowiadać na żadne pytania dotyczące kwestii nie związanych z polityką, czyli prywatnych.**

Petru zauważył niezręczność sytuacji (wyjazd w czasie protestu), jednak nie były to przeprosiny czy ubolewanie z tego powodu. Skupił się na kwestiach finansowych, odpierając możliwy zarzut o finansowaniu prywatnego wyjazdu z pieniędzy partyjnych, pominął natomiast wątek obyczajowy i sprawę domniemanego

⁵¹ <http://300polityka.pl/news/2017/01/02/nie-chce-byc-koniunkturalny-o-kluczowym-2017-300polityka-rozmawia-z-ryszardem-petru/> (dostęp 15 października 2019).

⁵² <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/ryszard-petru-wjechal-za-granice-nowoczesna-tlumaczy,703930.html> (dostęp 15 października 2019).

wówczas (a potwierdzonego później) związku z Joanną Schmidt, który znacznie bardziej interesował opinię publiczną.

Więszym kłopotem było jednak co innego: sprzeczność jego wyjaśnień (wyjazd prywatny, finansowany z prywatnych pieniędzy) z tym co mówiła dzień wcześniej Katarzyna Lubnauer (wyjazd służbowy).

Brak koordynacji komunikatów kryzysowych wpłynął negatywnie na wizerunek partii, podważył jej wiarygodność. Zdjęcie Petru i Schmidt stało się hitem, przerabiano je w licznych memach a nawet filmach publikowanych w Youtube⁵³. Dodatkowo brak komentarza na temat relacji Ryszarda Petru i Joanny Schmidt, która tak angażowała opinię publiczną, jeszcze zwiększyła atrakcyjność tematu i wywołała falę publikacji. Ucierpiał wizerunek Petru jako przywódcy partii, jednego z głównych polityków opozycji. Zaprezentował się on jako człowiek, dla którego wyjazd z kochanką jest ważniejszy, niż sprawy publiczne, nawet w sytuacji przedstawianej jako „zagrożenie demokracji”.

Przynajmniej teoretycznie sprawy mogły potoczyć się inaczej. Szybka i spójna komunikacja mogłaby ograniczyć rozmiary kryzysu, a oficjalne ujawnienie romansu (do czego i tak doszło po pewnym czasie) mogłoby uatrakcyjnić wizerunek Ryszarda Petru. Szef Nowoczesnej, wcześniej postrzegany jako technokrata i człowiek nieco sztywny (lub dla odmiany zabawny, autor wielu niefortunnych wypowiedzi), mógłby przy tej okazji pokazać „ludzką twarz” i wzbudzić emocje a może i sympatię wyborców, dając się poznać jako mężczyzna podążający za uczuciami, zdolny do porywów serca. Tymczasem brak komunikacji i wydanie komunikatów nieskoordynowanych ze sobą (improvizowana i prawdopodobnie nie skonsultowana z Ryszardem Petru narracja Katarzyny Lubnauer o „wyjeździe służbowym”) spotęgowały rozmiary kryzysu i długofalowo spowodowały utratę przez Petru pozycji szefa Nowoczesnej i marginalizację Ryszarda Petru jako polityka.

6. Wbrew oczekiwaniom społecznym: B. Szydło

Kryzys związany z premier a potem wicepremier Beatą Szydło był związany z przyznaniem nagród dla członków rządu za 2017 rok. 21 ministrów otrzymało

⁵³ Np. przeróbka przeboju zespołu Akcent „Przez twe oczy zielone”: <https://www.youtube.com/watch?v=dWZhBxMDXHc>, prawie 466 tysięcy udostępnień (dostęp 15 października 2019).

nagrody od 65100 do 82100 zł, 12 ministrów w KPRM otrzymało od 36900 do 59400 zł, zaś sama premier Szydło 65100 zł (w tym wypadku była osobą, która sama sobie przyznała nagrodę jako premier). Sprawa została ujawniona i nagłośniona przez media, wywołując oburzenie opinii publicznej: krytykowano zarówno sam fakt przyznawania sobie nagród przez członków rządu, jak i ich wysokość. Spowodowało to poważny kryzys rządu: część ministrów zaczęło zwracać nagrody, inni przeznaczyli je na cele charytatywne. Finalnie wszyscy zostali zmuszeni do przekazania pieniędzy na rzecz Caritasu. Nim to się stało, niektórzy bronili nagród, argumentując, że należą się im one za ciężką i efektywną pracę, tym bardziej, że wynagrodzenia członków rządu są relatywnie niskie w stosunku do zakresu obowiązków i odpowiedzialności.

Nagród postanowiła bronić Beata Szydło, która wcześniej, jeszcze jako premier, podjęła decyzje o ich przyznaniu (w momencie ujawnienia sprawy była już wicepremierem w rządzie Mateusza Morawieckiego). Sprawa ta była tematem wystąpienia sejmowego 22 marca 2018. Na początku drugiej połowy wystąpienia (6'12" z 10'28") Beata Szydło powiedziała:

(...) Tak, rzeczywiście, **ministrowie i wiceministrowie w rządzie Prawa i Sprawiedliwości otrzymywali nagrody za ciężką i uczciwą pracę i te pieniądze im się po prostu należały**. To były nagrody oficjalne. Nagrody, które zostały przyznane w ramach budżetu uchwalonego w tej izbie, a nie zegarki od kolegów biznesmenów. Ci ludzie ciężko pracowali i pracują na to, żeby wszyscy Polacy mogli cieszyć się z rozwoju Polski, a nie wybrane grupy interesu. Chcemy dalszego rozwoju, chcemy żeby Polska nadal budowała swoją silną pozycję na świecie i w Europie. Myślimy o tych wyzwaniach, które przed nami. **Naszym błędem, i tu zwracam się do naszych rodaków, do Polaków, było, że na początku kadencji nie porozmawialiśmy z Państwem o tym jak należy wynagradzać uczciwych i ciężko pracujących urzędników**. Ale mam nadzieję, wierzę w to głęboko, że ten temat zostanie w tej chwili uporządkowany i zamknięty.⁵⁴

Wystąpienie zostało źle odebrane przez opinię publiczną. Do tytułów przebiła się fraza „nagrody ministrom się należały”⁵⁵, czy „ministrom rządu PiS te

⁵⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=3hASj19ZuHs> (dostęp 15 października 2019).

⁵⁵ Np. dziennik Rzeczpospolita: <https://www.rp.pl/Rzad-PiS/180329721-Beata-Szydlo-Nagrody-ministrom-sie-nalezaly-Za-ciezka-uczciwa-prace.html> (dostęp 15 października 2019).

pieniądze się po prostu należały⁵⁶. Wobec ogólnej niechęci do polityków komunikat, iż „nagrody się po prostu należały” musiał wzbudzać niechęć, zwłaszcza w zestawieniu z sumami, relatywnie wysokimi w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia, wyższymi niż roczne dochody większości obywateli. Argument, że nagrody były oficjalnie przyznane i legalne też nie trafił do opinii publicznej. Potwierdza to nie wymienioną na początku, lecz znaną powszechnie regułę komunikacji kryzysowej: ważniejsza od samej zgodności z prawem jest często ocena moralna – nie wystarczy przestrzegać przepisów, trzeba też liczyć się z osądem opinii publicznej, opierającym się na potocznym rozumieniu stosowności i etyki postępowania, a nie na kodeksach.

Być może znaczenie miało też samo słowo „nagroda” kojarzące się z wyjątkowymi osiągnięciami, wykraczającymi poza dobre wywiązywanie się z obowiązków. W potocznym rozumieniu za pracę otrzymuje się wynagrodzenie, zaś nagroda musi być szczególnie uzasadniona, tym bardziej gdy jest taka wysoka.

Na krytyczny odbiór omawianego wystąpienia złożyła się też forma wypowiedzi. Towarzyszył mu zgietk na sali sejmowej, wystąpienie było przerywane zarówno okrzykami posłów koalicji, skandujących „Beata, Beata!”, jak i opozycji: „oddaj kasę!”. W rezultacie Beata Szydło, zwracając się do atakującej ją opozycji, mówiła podniesionym głosem, agresywnym tonem, mimika wskazywała na negatywne emocje⁵⁷.

Jak się wydaje, mogło to mieć głębszy podtekst. Beata Szydło, broniąc nagród i wyliczając dokonania swojego rządu uzasadniające ich przyznanie, broniła w istocie swoich osiągnięć jako premiera, odwołanego kilka miesięcy wcześniej z tej funkcji w okolicznościach nie do końca zrozumiałych dla opinii publicznej, bez wyraźnego, konkretnego powodu.

Ogólnie można powiedzieć, że racjonalna narracja na temat nagród, wiążąca je z zasługami urzędników w realizacji programu rządu, wprowadzającego rozwiązania korzystne dla obywateli, zderzyła się frontalnie z krytyczną wobec nagród narracją tabloidów („politycy rozdają sobie pieniądze, myśląc, że one im się po prostu należą”), podzielaną przez dużą część opinii publicznej.

⁵⁶ TVN24: <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/beata-szydlo-o-nagrodach-dla-ministrow-rzadu,824216.html> (dostęp 15 października 2019).

⁵⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=3hASj19ZuHs> (dostęp 15 października 2019).

W wystąpieniu Beaty Szydło pojawiło się wprawdzie coś w rodzaju skruchy (przyznanie się do błędu), jednak nie w kontekście faktu przyznania nagród (czego być może opinia publiczna oczekiwała), lecz w kwestii podniesienia tematu wynagrodzeń urzędników.

W efekcie rząd Prawa i Sprawiedliwości odnotował duży spadek w sondażach, sięgający 12%⁵⁸, a echa sprawy nagród, mimo ich oddania, pojawiały się jeszcze dużo później.

PRZYCZYNY ZAKŁÓCEŃ KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Analizując te i wiele innych przypadków, nietrudno zauważyć, że komunikacja kryzysowa wymaga bardzo dużej rozwagi. Z jednej strony trzeba działać szybko, z drugiej – działanie zbyt spontaniczne, nieprzemyślane też może być przyczyną kłopotów, zwłaszcza gdy komunikacji towarzyszą emocje czy agresja (Kamil Durczok, Jarosław Kuźniar). Nie można zbyt wcześnie przyznawać się do błędu, ale też nie warto brnąć w obronę własnego stanowiska wbrew faktom czy wbrew opinii publicznej, gdyż tylko potęguje to straty wizerunkowe związane z kryzysem (Kamil Durczok, Elżbieta Bieńkowska, Beata Szydło). Często wcześniejsze wycofanie się i podjęcie jakiejś decyzji spontanicznie, nie pod presją opinii publicznej mogłoby znacznie ograniczyć rozmiary kryzysu (Bartosz Józwiak, Beata Szydło). Ważną sprawą jest wreszcie koordynacja komunikatów, ustalenie od początku narracji, która jest zgodna z prawdą i jednocześnie możliwa od obrony (Ryszard Petru).

Nie można zbyt wcześnie przyznawać się do błędu, ale też nie warto brnąć w obronę własnego stanowiska wbrew faktom czy wbrew opinii publicznej, gdyż tylko potęguje to straty wizerunkowe związane z kryzysem.

⁵⁸ <https://fakty.tvn24.pl/sondaze-dla-faktow-tvn-i-tvn24,106/duzy-spadek-poparcia-dla-pis-sondaz-dla-faktow-tvn-i-tvn24,825496.html> (dostęp 15 października 2019).

W wielu wypadkach źródłem perturbacji jest brak empatii i uwzględnienia optyki zwykłego odbiorcy, co skutkuje rozmiśnianiem się komunikatów kryzysowych z oczekiwaniami opinii publicznej (Kamil Durczok, Elżbieta Bieńkowska, Bartosz Józwiak, Ryszard Petru, Beata Szydło). Poważnym problemem jest brak odniesienia się do zarzutów, wysyłanie komunikatów w pewien sposób nierelevantnych, nie w dialogu z mediami czy zwykłymi odbiorcami (Jarosław Kuźniar, Bartosz Józwiak, Elżbieta Bieńkowska, Ryszard Petru) i chęć obrony własnego stanowiska za wszelką cenę (Kamil Durczok, Beata Szydło).

Jak pokazały powyższe analizy liczy się też kontrola nad formą komunikatu. Nie tylko unikanie emocji i agresji, lecz także używanie odpowiednich formuł językowych, gdyż często to niewłaściwie używane słowa mogą zaognić sytuację: czasem sama forma wypowiedzi wywołuje negatywne reakcje odbiorców (Jarosław Kuźniar, Elżbieta Bieńkowska, Beata Szydło).

Rozważając przyczyny pojawienia się podobnych zakłóceń w komunikacji kryzysowej, należy wskazać na presję czasu i czynniki psychologiczne. Presja czasu w powiązaniu z elementem zaskoczenia utrudnia podejmowanie racjonalnych decyzji, powodując z jednej strony paraliż (i zwleknięcie z komunikacją), a z drugiej skłonność do wysyłania opinii publicznej komunikatów nieprzemyślanych, niesprawdzonych, formułowanych pod wpływem emocji. Osobnym czynnikiem utrudniającym właściwą reakcję jest psychologia kogoś, kto nagle znajduje się w centrum uwagi mediów. Sytuacja kryzysowa może powodować pobudzenie, stany lękowe, obawy, poczucie winy i bezradności⁵⁹. Związana z tym presja, poczucie bycia atakowanym prowadzi niekiedy do uporczywej obrony własnego stanowiska – także wbrew rozsądkowi, wbrew faktom, a zdarza się, że i w agresywnej formie. Postawa taka może być nazywana „mentalnością oblężenia”⁶⁰.

Niekiedy tłem takiego zachowania jest fakt odkrycia przez media wstydlivych szczegółów z życia osób publicznych czy instytucji. Kryzys wiąże się z dezintymizacją: na światło dzienne wychodzą kłopotliwie wizerunkowo szczegóły życia osobistego czy aktywności zawodowej (K. Durczok, B. Józwiak, R. Petru, w pewnym sensie także J. Kuźniar). Osoba, której dotyczy kryzys liczy niekiedy na to, że jej działania niezgodne z regułami społecznymi pozostaną ukryte, jeśli nie

⁵⁹ D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym*, Warszawa 2019, s. 54.

⁶⁰ R. Bridgemann, *Bariery organizacyjne przy zarządzaniu kryzysem i public affairs*, w: *Komunikacja kryzysowa*, (red.) P.F. Anthonissen, Warszawa 2019, s. 194–195.

będzie się o nich mówić, albo kiedy się im zaprzeczy – nawet wtedy, kiedy można przypuszczać, że takie zaprzeczanie tylko pogarsza sprawę. Publiczne przyznanie się do winy i przeproszenie poszkodowanych albo opinii publicznej (które zwykle pomaga w wygaszeniu kryzysu) wiąże się z dużym kosztem psychicznym; obawa przed kompromitacją prowadzi często do mijania się z prawdą (K. Durczok), zaprzeczania nawet temu co już zostało udowodnione (B. Józwiak), a czasem do agresji (J. Kuźniar).

REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ROZWIĄZYWANIA SYTUACJI KRYZYSOWYCH

Opisane wyżej przyczyny zakłóceń w komunikacji kryzysowej są argumentem na rzecz korzystania w takich sytuacjach z profesjonalnego wsparcia ze strony konsultantów i agencji PR, których rolą jest trzeźwa i pozbawiona emocji ocena sytu-

**Na kryzysie można zyskać, ale tylko wtedy,
gdy komunikacja kryzysowa firmy, organizacji
czy osoby publicznej jest zgodna z regułami,
przemyślana w treści i w formie.**

acji, opracowanie optymalnego w danej sytuacji przekazu i przygotowanie osoby której dotyczy kryzys (lub przedstawicieli instytucji, której wizerunek jest zagrożony) do kontaktów z mediami. Barrierami, które to utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają mogą być: 1. koszty (nie każdego stać na takie usługi), 2. brak zaufania do konsultantów (którym trzeba szczerze powiedzieć jakie są fakty, aby mogli opracować strategię komunikacyjną – niektórzy obawiają się ujawnienia wstydlivych szczegółów), 3. przekonanie o własnych kompetencjach w zakresie komunikacji, wystarczających by sobie samemu poradzić (nieprzypadkowo dwa z opisanych kryzysów dotyczą bardzo doświadczonych dziennikarzy), albo odwrotnie – 4. brak dostatecznego obycia z mediami i zrozumienia natury zagrożeń związanych z niewłaściwą komunikacją (E. Bieńkowska, R. Petru). Stąd zalecenia, by wcześniej przygotowywać osoby, które w hipotetycznej sytuacji kryzysowej

będą zmuszone udzielać wypowiedzi mediom poprzez szkolenia kryzysowe⁶¹; szkolenia takie mogą oswajając z presją ze strony mediów, redukować dyskomfort psychiczny czasie realnego kryzysu i tym samym ułatwiać skuteczną komunikację. A przy okazji uświadamiać potrzebę korzystania z profesjonalnego wsparcia, gdy dojdzie do kryzysu – ponieważ osoba, która jest w środku często nie umie sama właściwie ocenić sytuacji i wybrać optymalnej strategii komunikacyjnej.

Jak zaznaczono na wstępie, na kryzysie można zyskać, ale tylko wtedy, gdy komunikacja kryzysowa firmy, organizacji czy osoby publicznej jest zgodna z regułami, przemyślana w treści i w formie. Wychodząc od analizy przypadków zakłóceń komunikacji kryzysowej omawianych w niniejszym artykule można się pokusić o sformułowanie postulatów wobec takiej komunikacji. Można je zawrzeć w kilku słowach-kluczach: prawda, empatia, dialog, elastyczność, koordynacja, opanowanie. Pominięcie któregoś z tych czynników z reguły prowadzi do eskalacji kryzysu.

BIBLIOGRAFIA

- Bridgemann R., Bariery organizacyjne przy zarządzaniu kryzysem i public affairs, w: *Komunikacja kryzysowa*, (red.) P.F. Anthonissen, Warszawa 2019, s. 188–195.
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna*, Warszawa 2012.
- Hyslop S., *W jaki sposób zarząd może pogorszyć sytuację*, w: *Komunikacja kryzysowa*, (red.) Anthonissen P.F., Warszawa 2019, s. 152–161.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public Relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi w organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.
- Kamiński L., *Komunikacja korporacyjna a biznes*, Bydgoszcz-Warszawa 2007.
- Kopeć-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 1/2018, s. 35–54.
- Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005.
- Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wrocław 2005.
- Tworzydło D., *Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie wizerunkowych korzyści*, „Studia Medioznawcze” 3 (70)/2017, s. 77–90.
- Tworzydło D., *Public Relations praktycznie*, Rzeszów 2017.

⁶¹ Np. S. Hyslop, *W jaki sposób zarząd może pogorszyć sytuację*, w: *Komunikacja kryzysowa*, (red.) P.F. Anthonissen, Warszawa 2019, s. 152–161.

Tworzydło D., *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 1 (76)/2019, s. 1–14.

Tworzydło D., *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym*, Warszawa 2019.

Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego, Cz. 2, Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Kraków 2011.

Biogram autora

Dr hab. Marek Kochan, prof. Uniwersytetu SWPS. Pracuje w Katedrze Dziennikarstwa Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu SWPS. Zajmuje się naukowo i praktycznie m.in. retoryką i erystyką, wizerunkiem, komunikacją biznesową i kryzysową, językiem mediów, debatami. Autor kilkudziesięciu prac naukowych, w tym książek „Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach”, „Slogany w reklamie i polityce”. Redaktor i współautor tomu „Sztuka debaty”.

e-mail: mkochan@swps.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0001-9502-6171>