

# Grzegorz Godlewski, Katarzyna Rutkowska

---

## Zarządzanie sytuacją kryzysową w instytucji sportowej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 349-358

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr GRZEGORZ GODLEWSKI

dr KATARZYNA RUTKOWSKA

Akademia Wychowania Fizycznego J. Piłsudskiego w Warszawie

## ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W INSTYTUCJI SPORTOWEJ

### Streszczenie

Zarządzanie sytuacją kryzysową w szeroko pojmowanej instytucji sportowej to problem złożony, niejednoznaczny i klasyfikowany bardzo indywidualnie – każda z zainteresowanych stron, nie tylko w momencie pojawienia się trudności, ma zwykle inne cele do realizacji, np. podtrzymanie wizerunku, zwiększenie lub zmniejszenie wolumenu sprzedaży produktów, wypracowanie solidnej marki czy uzyskanie lub utrzymanie sponsora, mecenasa dbającego o finansową stronę przedsięwzięć. Dlatego tak istotne wydaje się umiejętne korzystanie z dostępnych narzędzi marketingowych – w omawianym przypadku – media relations (MR) dla złagodzenia występujących napięć, których w praktyce nie da się uniknąć, a które mogą nieść ze sobą także pozytywne skutki społeczne, organizacyjne czy ekonomiczne. W artykule zwrócono uwagę na to zagadnienie, a jednocześnie przekazano praktyczne wskazania odnośnie do działań marketingowych dla kadry zarządzającej w sporcie.

Szybka komercjalizacja wielu dziedzin kultury, w tym również sportu<sup>1</sup>, sprawiła, że teoria nie nadąza za praktyką. Doktryna nie ma wystarczającej liczby metod badania i sposobów opisu nowej, nieustannie ewoluującej rzeczywistości. Ta zaś wymaga nie tylko teoretycznych, lecz także praktycznych rozwiązań do szybkiego zastosowania<sup>2</sup>. Instytucje sportowe nie są już wyłącznie kojarzone z organizacjami non-profit. Coraz więcej z nich prowadzi działalność dochodową<sup>3</sup>. Często swoistą instytucją są ludzie-instytucje, czyli tzw. gwiazdy sportu. To ważne, gdyż do tej pory gwiazdami sportu były osoby, które oprócz sukcesów sportowych odznaczały

<sup>1</sup> Sport to świadome, dobrowolne uczestnictwo w kulturze fizycznej, które ma na celu kształtowanie i rozwijanie kondycji psychofizycznej, a jednocześnie pielęgnowanie właściwych relacji międzyludzkich (European Commission Sport).

<sup>2</sup> Z. Krawczyk, *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*, AWF, Warszawa 2000; R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła – Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> Ibidem.

się wybitnymi, wzorowymi moralnie cechami osobowości. Dziś gwiazdy bywają bohaterami sytuacji kryzysowych (bójek, awantur na boisku, ekscesów w życiu prywatnym) po to, aby zyskać rozgłos<sup>4</sup>. Takie przypadki będą jednak w pracy traktowane jako nadal marginalne zjawisko.

„Zjawisko społeczne, jakim jest sport uprawiany profesjonalnie, wymaga określenia interdyscyplinarnego paradygmatu z pogranicza kultury fizycznej i ekonomii, który pozwoli porządkować i systematyzować wiedzę o sporcie jako działalności dochodowej”<sup>5</sup>. Zdaniem autorów artykułu, interdyscyplinarne podejście winno uwzględniać również elementy nauk o mediach, a także psychologii, w szczególności nawiązywać do humanistycznych definicji, które pozwolą na podtrzymywanie i akcentowanie w prowadzonej grze rynkowej przede wszystkim człowieka.

Management sportowy to obecnie szerokie pojęcie. To inaczej zarządzanie, „wędrówka przez chaos”, konstruowanie i kreowanie rzeczywistości z dostępnych elementów – pomysłów, ludzi i relacji, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych i pieniężnych, a także praw do zarządzania nimi<sup>6</sup>. To po prostu panowanie nad wszechobecną różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę – także w sytuacjach zagrożenia. Aby temu sprostać, należy uwzględnić m.in. ludzi, ich kulturę, zdolności uczenia się, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną<sup>7</sup>.

Dzisiaj wśród głównych zadań w zakresie managementu sportowego, obok kierowania, organizacji przedsięwzięć sportowych, zaangażowania bezpośrednio w szkolenie zawodników, wymienia się promocję, współpracę z mediami. Właściwe zarządzanie współczesnymi instytucjami sportowymi zakłada bowiem obligatoryjne uwzględnienie elementów marketingu. Jest on koniecznością nie tylko w kontekście wymiernych zysków, lecz także promocji wartości, jakie niesie sport. Zmieniło się tradycyjne, materialne rozumienie „produktu”. To już nie konkretny, fizyczny towar, lecz np. człowiek, grupa społeczna, idea (pomysł), organizacja. Produktem dziś może stać się wszystko, co rozbudza i zaspokaja potrzeby, a najlepiej również pragnienia odbiorców, coś co buduje i dookreśla jakość życia, nadaje się do konsumpcji, stosowania (w postaci oryginalnej lub przetworzonej). Takim produktem jest dziś szeroko rozumiana kultura fizyczna<sup>8</sup>, a w szczególności

---

<sup>4</sup> M. Ryszkowski, *Tworzenie i wykorzystywanie „gwiazd sportu”*, w: *Kierunki doskonalenia treningu i walki sportowej*, red. H. Sozański, K. Perkowski, D. Śledziwski, AWF, Warszawa 2003, s. 245–248.

<sup>5</sup> R. Panfil, *Zarządzanie produktem...*, s. 3.

<sup>6</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<sup>7</sup> P.F. Drucker, *Management and World's Work*, „Harvard Business Review”, September–October, 1988, s. 75–76.

<sup>8</sup> Uprawianie sportu jest jedną z elementarnych postaci uczestnictwa w kulturze fizycznej. Do pozostałych zalicza się: rekreację fizyczną, rehabilitację ruchową oraz wychowanie fizyczne.

sport<sup>9</sup>. Biorąc pod uwagę takie rozumienie sportu, warto rozpatrzeć jeden z istotnych elementów marketingu mix – promocję, w tym public relations (PR), a zatem to, co stanowi o dialogu z różnymi grupami publiczności, przekazaniu szerszym grupom społecznym różnych istotnych informacji, tworzenie i podtrzymywanie (niezależnie od okoliczności) pożądanego wizerunku<sup>10</sup>. W kontekście dużych instytucji sportowych, zwłaszcza o zasięgu krajowym czy międzynarodowym warto powiedzieć o *public affairs* (PA). Działalność z tego zakresu dotyczy relacji instytucji z rządem, organami rządowymi. Ma na celu podtrzymywanie zainteresowania polityków sprawami instytucji. W szerszym znaczeniu pojęcie PA rozumiane jest jako element lobbingu<sup>11</sup>.

Promocja produktów sportowych ma spełniać określone funkcje. Do najważniejszych zalicza się:

- informacyjną,
- świadczeniową, służebną wobec społeczności lokalnej,
- kreacyjną, związaną z tworzeniem określonego wizerunku,
- organizacyjną niezbędną do tworzenia sieci kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- koordynacyjną związaną z regulacją działań stanowiących odpowiedź na społeczne potrzeby,
- stabilizacyjną realizowaną na gruncie utrzymywania i wspierania wizerunku,
- lobbystyczną związaną z grupą wpływowych ludzi wspierających daną instytucję w relacjach z innymi decyzyjnymi instytucjami (np. lokalną władzą),
- antykryzysową<sup>12</sup>.

Ta ostatnia funkcja z racji podjętego tematu wymaga szczególnego omówienia. Literatura przedmiotu jednak rzadko definiuje i opisuje problematykę zarządzania sytuacją kryzysową w instytucjach sportowych. W niniejszym artykule autorzy chcieli zwrócić uwagę na to, ich zdaniem ważne, zagadnienie, a jednocześnie przekazać praktyczne wskazania dla kadry zarządzającej w sporcie. Dokonano

---

<sup>9</sup> Z. Wyżnikiewicz-Kopp, M. Boruszczak, B. Marciszewska, *Wybrane zagadnienia menedżmentu sportowego*, AWF, Gdańsk 1996; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg, Warszawa 1999; R. Panfil, *Zarządzanie produktem...*

<sup>10</sup> J. Klisiński, *Miejsce przebiegu i promocja imprezy sportowej*, w: *Organizacja imprez sportowych*, red. B. Ryba, PKMS, Warszawa 1996, s. 13–22; Ph. Kotler, *Marketing...*, B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w administracji publicznej – główne obszary decyzji*, w: *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Konsorcjum Akademickie, Kraków 2010, s. 75–89.

<sup>11</sup> K. Wójcik, *Public relations – wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009.

<sup>12</sup> A. Izydorczyk, *Public relations w instytucjach sportowo-rekreacyjnych*, w: *Zarządzanie instytucjami sportowymi*, red. B. Ryba, PKMS, Warszawa 1997, s. 179–190.

przeglądu piśmiennictwa, a jednocześnie przeprowadzono wywiad z osobą mającą bogate doświadczenie w zakresie marketingu sportowego. Odpowiedzi udzielił Tomasz Rachwał – prezes firmy Polish Sport Promotion<sup>13</sup>.

Konsekwencją właściwie realizowanej w ramach działań promocyjnych funkcji antykrzysowej jest utrzymanie mimo różnych niesprzyjających okoliczności dobrego wizerunku instytucji sportowej, podtrzymanie zdobytego zaufania społecznego i wiarygodności. W toku działania danej instytucji sportowej mogą zdarzyć się bowiem wyjątkowe, kryzysowe sytuacje zmieniające dotychczasową jej organizację czy funkcjonowanie. Wydaje się oczywiste, że łatwiej jest zapobiegać sytuacjom kryzysowym niż nimi zarządzać. To wymaga od instytucji nieustannego monitoringu, diagnozy i antycypacji, a także głębszego rozumienia pojęcia kryzys. Kryzysy oprócz tych destrukcyjnych bywają również pozytywne w skutkach. Mogą dać impuls do działania, wskazać możliwości racjonalnych zmian. Tak się dzieje w przypadku niektórych kryzysów – przy aktywnej i rozsądnej polityce osób zarządzających instytucją<sup>14</sup>. Ogólnie do sytuacji kryzysowych zalicza się problemy różnej natury, takie jak zmiany ekonomiczne, ruchy personalne oraz wiele wydarzeń, które następują w okolicznościach błędu osoby związanej z daną instytucją, wypadku losowego czy skandalu<sup>15</sup>. Zdaniem Tomasza Rachwała, sytuacje kryzysowe w sporcie można zaszeregować do kilku kategorii: „dotyczące sportowca, klubu, drużyny, czy też reprezentacji, [...] federacji. Sytuacje kryzysowe są również rozpatrywane w innym aspekcie – w zależności, na kogo ona bezpośrednio oddziałuje lub kogo dotyczy. Na przykład w sytuacji, gdy zawodnik doznaje kontuzji lub jest podejrzany o stosowanie dopingu, inaczej sprawa wygląda w przypadku samego sportowca, jego klubu, drużyny, federacji czy też sponsora. Aspekt jest bardzo szeroki i należy każdą sytuację kryzysową rozpatrywać indywidualnie. Tak jest w przypadku niedawnego wypadku Roberta Kubicy. Tu konsekwencje mają szerszy skutek społeczny”. Ze względu na fakt, że na poziomie sportu zawodowego bardzo często sytuacje kryzysowe dotyczą poszczególnych sportowców, warto poddać to zjawisko szczególnej analizie. Zdaniem Tomasza Rachwała: „jedną z najczęstszych

<sup>13</sup> Agencja Polish Sport Promotion (PSP, [www.psport.pl](http://www.psport.pl)) powstała w 2002 r. jako jedna z pierwszych firm w Polsce zajmujących się sportem w sposób kompleksowy. Wiedza i doświadczenie w dziedzinie marketingu sportowego pozwoliły na rozwinięcie jej działalności w innych obszarach aktywności biznesowej. PSP zajmuje się m.in. organizacją największych imprez i eventów sportowych, pokazów mody, koncertów, jubileuszy i imprez okolicznościowych, z uwzględnieniem niestandardowych i innowacyjnych projektów specjalnych z dziedziny sportu, kultury i biznesu, a także organizacją biur prasowych, opracowywaniem strategii i ekspertyz rynku marketingu sportowego oraz działalnością wydawniczą – magazyny „Quality Sport” i „eMazing”. Klientami PSP są firmy komercyjne np. Castrol, Unibet, Mapei, Eurosport, Microsoft, NIKE, Canon, Orlen, Alex Springer i wiele innych, a także międzynarodowe i polskie federacje sportowe – FIBA, UEFA, FIS, FIVB, PZPN, PZLA, PZKosz, PZN.

<sup>14</sup> A. Izydorczyk, *Public relations w instytucjach...*, s. 179–190, B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w administracji...*

<sup>15</sup> A. Izydorczyk, *Public relations w instytucjach...*

sytuacji kryzysowych jest kontuzja, która nie ma dużego wpływu wizerunkowego, ale musi być zweryfikowana głównie w czasie. Kolejną jest stosowanie dopingiu lub inne działania sportowca, które mają wpływ na negatywne postrzeganie jego samego i wszystkich podmiotów z nim współpracujących. W takim wypadku pokusiłbym się o dodatkową klasyfikację takich sytuacji kryzysowych ze względu na ich oddziaływanie, czyli bezpośrednie skutki (można je w określony sposób skalować) oraz ich czas oddziaływania, że są one krótkotrwałe lub rozłożone w dłuższym okresie czasowym”.

Klarownej definicji wymaga nie tylko sama sytuacja kryzysowa w sporcie. Konieczne jest również przeanalizowanie ewentualnych działań, jakie instytucja sportowa może podjąć. Wszystko zależy od skali sytuacji kryzysowej, a także celów organizacji, w tym pożądanego stanu. W ramach zarządzania sytuacją kryzysową wymienia się nie tylko wspomniane wcześniej zapobieganie, lecz także stopień kontroli nad sytuacją i wpływ na przebieg zdarzeń<sup>16</sup>.

W literaturze przedmiotu odnajduje się konkretne wskazania dotyczące klubu sportowego. „Strategia redukcji stosowana jest wtedy, gdy przedsiębiorstwo sportowe chce lub musi ograniczyć zakres swoich działań, aby przetrzymać trudny okres, odwrócić negatywne trendy lub uniknąć problemów, które mogą się pojawić w przyszłości. Regresja może przebiegać ekstensywnie i trwać kilka lat, może też w skrajnych sytuacjach przebiegać intensywnie (w tym przypadku mamy do czynienia z upadłością klubu sportowego)”<sup>17</sup>. Strategia redukcji jest więc jednym z klasycznych przykładów zachowań podmiotów rynkowych – niektóre firmy, także z branży sportowej, wycofują się z obsługiwania nierentownych (lub przynoszących stratę) segmentów, koncentrując się przede wszystkim na tych najbardziej zyskownych lub perspektywicznych. To typowy element działań konsolidacyjnych – minimalizujących straty („coś za coś”). Przyczyną braku rentowności mogą być m.in. nagle pojawiające się sytuacje trudne, kryzysowe. Szczegółowe klasyfikacje omawianych działań można znaleźć w specjalistycznej literaturze marketingowej<sup>18</sup>.

Nie ma wprawdzie jednej, ściślej określonej ścieżki postępowania w kryzysie. Są jednak alternatywne działania, jakie instytucja sportowa może podejmować. Zdaniem Tomasza Rachwała, ważne jest przewidywanie ewentualnych zagrożeń już na etapie projektowania określonych działań. To pozwala na uwzględnieniu tego na etapie budowania strategii, ale także skonkretyzowanych działań, np. podpi-

<sup>16</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w administracji...*

<sup>17</sup> R. Panfil, *Zarządzanie produktem...*, s. 252.

<sup>18</sup> Zob. I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000; I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wyd. Key Text, Warszawa 1999; M. Drac-Tatoń, *Strategie organizacyjne przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1994, nr 6, s. 16; R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 199, s. 33–35.

sywania umów, zobowiązań, w ramach których można uchronić się przed karami umownymi itp. Jednak niektóre sytuacje kryzysowe wymagają odmiennych przedsięwzięć. „Nie jest powiedziane – twierdzi Tomasz Rachwał – że działania szybkie są bardziej wskazane niż działania rozłożone w czasie przy aktualnej analizie potencjalnych negatywnych skutków takiej sytuacji. Istnieje dużo przykładów, w których pochopne działania negatywnie odbiły się na klientach, a i zwleknięcie z reakcją obniżyło końcową obronę sytuacji. Wszystko zależy od indywidualnego podejścia i analizy. [...] Działania muszą być przemyślane, często dostosowane do ogólnej strategii firmy czy też polityki wizerunkowej”. Rachwał podaje również przykład: „Zawodnik, u którego wykryto doping, jest twarzą napoju energetycznego i instytucji ubezpieczeniowej. Czyn popełniony przez zawodnika jest karygodny, ale w pierwszym przypadku napoje energetyczne budzą duże kontrowersje i często w ich skład wchodzi środki zakazane – taki przykład oddziałuje. W drugim przypadku, kiedy zaangażowana jest firma ubezpieczeniowa, która buduje swój wizerunek na jakości, rzetelności, prawdomówności itp., to sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Tu istotą będzie to, za co dokładnie został zdyskwalifikowany zawodnik, jakich środków używał, czy dyskwalifikacja dotyczy roku, czy jest to usunięcie zawodnika dożywotnio. Takie *case study* pokazuje nam właśnie indywidualne podejście do tematu. Z innej strony, analizując np. niesportowe zachowanie zawodnika, który używa niecenzuralnych słów, jest recydywistą itp. Znowu w takim przypadku trudno mówić o powiązaniu takiego sportowca z firmą ubezpieczeniową, ale jeżeli chodzi o inne produkty, to taki zawodnik może znaleźć partnera biznesowego ze względu na swój charakter, indywidualność”. Tomasz Rachwał podaje konkretne przypadki: „Takim przykładem może być Allen Iverson z NBA, który był oskarżony o pobicie żony i grożenie jej bronią, a nadal współpracuje z firmą Reebok odwołując się do jego indywidualnych cech. Ostatni czas pokazuje różne perspektywy działania w sytuacjach kryzysowych w zależności od klienta. Kolejny przykład to Tiger Woods. Jego wizerunek był wręcz nieskazitelny. Miał wielu sponsorów z różnych dziedzin: bankowości, produktów dla dzieci itd. Po swoich występach stracił perfekcyjny image. Firmy z branż dziecięcych, ubezpieczeniowych, consultingowych wycofały się ze sponsoringu. Jedyną, która pozostała przy sportowcu, była firma Nike. Każda firma ma inne cele, stąd każdą sytuację kryzysową odbiera indywidualnie. Większość miało cele wizerunkowe. Nike natomiast miało również cele sprzedażowe (główna z linii golfowych nazywa się Woods). Cele zależą także od grup do których bezpośrednio docierają, a zatem target klienta ma też znaczenie w jakości oddziaływania na sytuacje kryzysowe”.

Instytucja sportowa, zawodnik, który doświadcza i jednocześnie nie potrafi efektywnie zarządzać sytuacją kryzysową musi liczyć się z pewnymi konsekwencjami. W opinii Tomasza Rachwała: „Niefortunne działania instytucji sportowych

mogą doprowadzić do utraty wiarygodności, a w konsekwencji również utraty sponsorów. Czasami są to kary umowne – często finansowe. Można podać aktualny przykład PZKol i związkowego sponsora BGŻ, który się wycofał ze względu na malwersacje finansowe w związku powstałe przy budowie welodromu w Pruszkowie. Dwa lata temu PZLA miało problemy związane ze złym prowadzeniem księgowości. W ubiegłym roku z kolei miały miejsce strajki kibiców i akcja pod tytułem „Koniec PZPN” prowadzone w odpowiedzi na działalność zarządu związku. Skutkiem było wstrzymywanie się bądź nawet wycofywanie się sponsorów z dalszej współpracy”.

Należy zaznaczyć, że siłę kryzysu potęgują nie tylko nieumiejętnie prowadzone działania instytucji. W wielu sytuacjach klimat sytuacji kryzysowej tworzą przede wszystkim media. Zazwyczaj budowaniu takiej atmosfery sprzyja brak informacji bezpośrednio ze źródła – od instytucji, której określony kryzys dotknął. Stąd istotne jest zarządzanie problemem wewnątrz organizacji i szybkie rozwiązanie problemu, równoległa właściwa polityka kontaktów ze społeczeństwem (CR – community relations), ścisła współpraca z mediami (media relations – MR), systematyczne i konsekwentne budowanie określonego wizerunku, przekazywanie przedstawicielom mediów jednoznacznych informacji<sup>19</sup>. Kontakt z przedstawicielami mediów zawsze powinien odbywać się na podstawie konkretnych wytycznych: „wiarygodność (szczerłość i prawdziwość przekazu), otwartość, kompletność informacji (w stopniu odsuwającym ryzyko przekłamań, wprowadzania odbiorcy w błąd, aktualność itp.”<sup>20</sup>.

Zdaniem Tomasza Rachwała: „Najważniejsze są bezpośrednie relacje firmy z mediami. Media wręcz żerują na informacjach negatywnych, które rozchodzą się znacznie szybciej niż te pozytywne. Firmy czasem działają oficjalnie, wydając komunikaty do mediów lub wykorzystując bezpośrednie kontakty z dziennikarzami. Najczęściej specjaliści PR mają zaprzyjaźnionych dziennikarzy bądź media, z którymi współpracują. Czasem instytucja zatrudnia podmiot zewnętrzny, który ma takie relacje. We współpracy z mediami ważne jest wyczucie, gdyż komunikat raz przekazany może zaważyć na całej sytuacji. Czasami wstrzymuje się oficjalne komunikaty do czasu wyjaśnienia, skazania, oceny opinii społecznej. Wówczas jednak «działa się po cichu»”.

<sup>19</sup> A. Izydorczyk, *Public relations w instytucjach...*; W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relation*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006; G. Zaraziński, *Komunikacja i media. Wprowadzenie*, Sprint, Siedlce 2006; K. Rutkowska, *Media relations w sporcie, czyli jak od podstaw budować medialny wizerunek klubu?* „Magazyn Trenera” 2010, nr 2, s. 18–23.

<sup>20</sup> K. Wójcik, *Public relations...*



Zasadniczo wyróżnia się dwie formy kontaktu instytucji z mediami: 1) przekazywanie konkretnych tekstów<sup>21</sup>, ważnych z perspektywy organizacji z intencją upowszechnienia przez daną redakcję; 2) współpraca z dziennikarzami realizowana na płaszczyźnie kontaktów publicznych (podczas wywiadów, konferencji prasowych, briefingów<sup>22</sup>) i niepublicznych (tzw. *off the record*, „poza nagraniem, protokołem”)<sup>23</sup>.

W wielu przypadkach za współpracę odpowiadają rzecznicy klubu, związku. Jest to w dzisiejszych czasach ważna funkcja. W literaturze przedmiotu rzecznik kojarzony jest z protoplastą współczesnego PR-owca<sup>24</sup>. Takich „zarządców informacją” mają z reguły tylko większe organizacje. Mniejsze instytucje, a także sami sportowcy funkcję rzeczników muszą sprawować samodzielnie. To właśnie w tym obszarze potrzeba doskonalenia właściwych umiejętności, nawyków w zakresie współpracy z mediami<sup>25</sup>. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele interesujących wskazań praktycznych<sup>26</sup>. Pojawiają się również liczne szkolenia. Elementy media relations (MR) wdrażane są już na poziomie kształcenia akademickiego i doskonalenia zawodowego.

Rozwijanie potencjału, konkretnych umiejętności (łącznie z zakresem edukacji medialnej) kadry zarządzającej w instytucji sportowej ma istotne znaczenie nie tylko w kontekście polepszenia medialnego wizerunku. Może integrować zespół, poczucie kompetentności wybranych osób. Wydaje się bowiem, że oprócz działań ukierunkowanych na zewnątrz instytucji jest zasadne nieustanne doskonalenie relacji wewnątrz organizacji. Zwłaszcza że czasami problemy, z którymi muszą radzić sobie organizacje, dotyczą zarówno relacji z otoczeniem, jak i środowiska wewnętrznego<sup>27</sup>. W ramach wewnętrznego PR należy zadbać, by wymienione na początku artykułu funkcje były jednakowo realizowane na gruncie organizacji. Celem działań z tego zakresu jest tworzenie sprawnie funkcjonującego zespołu pracowniczego, w ramach którego ludzie identyfikują się z wizją, misją firmy, rozumieją znaczenie i wartość celów stawianych przez instytucje, akceptują je,

---

<sup>21</sup> Teksty powinny być przygotowane zgodnie z formułą DEE – Description, Explanation, Evaluation, to znaczy w materiałach przekazywanych redakcjom (konkretnym dziennikarzom lub redaktorom naczelnym) powinien zawierać się opis danej sytuacji (na przykład kryzysowej), wyjaśnienie przyczyn jej zaistnienia oraz ocena uwzględniająca aspekt konsekwencji dla przyszłości. Warto przygotowując takie materiały zadbać o ich oprawę graficzną – streszczenia, śródtytuły, obrazy.

<sup>22</sup> Briefing to zyskujący popularność rodzaj konferencji prasowej, krótszej niż tradycyjna i skierowanej głównie do osób zainteresowanych daną sprawą, fachowców.

<sup>23</sup> K. Wójcik, *Public relations...*

<sup>24</sup> M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo*, Polskapresse, Warszawa 2007.

<sup>25</sup> G. Zaraziński, *Komunikacja i media...*

<sup>26</sup> J. Cianciara, B. Uściska, *Komunikacja społeczna. Komunikowanie się z mediami w praktyce*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999.

<sup>27</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

w pewnym sensie utożsamiają się z nimi i chcą je wspólnie realizować<sup>28</sup>. Działania z zakresu wewnętrznego i zewnętrznego PR powinny być jasno zdefiniowane i skoordynowane, by wspierały się w kreowaniu spójnego modelu komunikacji. Powinien to być stały i przemyślany element realizowanej komunikacji marketingowej<sup>29</sup>. To budowanie i wzmacnianie kultury organizacyjnej – pewnych niepisanych, sprzyjających adaptacji, efektywnemu rozwiązywaniu problemów (również sytuacji kryzysowych) reguł, które realizowane przez osoby identyfikujące się z organizacją czynią ją odmienną od innych<sup>30</sup>.

To właśnie budowanie i wzmacnianie kultury organizacyjnej, tak istotnej, wręcz fundamentalnej w zarządzaniu sytuacją kryzysową, jest płaszczyzną, w której na pierwszy plan wysuwają się wartości i pierwiastek humanistyczny. I to właśnie dla szeroko rozumianego dobra człowieka i dobra wartości tkwiących od wieków w sporcie warto mówić o zacieśnianiu współpracy przedstawicieli (teoretyków i praktyków) ekonomii, psychologii (szerzej – nauk humanistycznych oraz społecznych) oraz nauk o kulturze fizycznej. Ta współpraca już trwa. Przykładowo coraz częściej zauważalny jest transfer wiedzy z zakresu psychologii sportu do dziedzin, w których pojawia się duża presja na wynik; dotyczy to m.in. wzmacniania i wydobycia psychospołecznego potencjału kadr w biznesie<sup>31</sup>. Dziś ewidentnie biznes sportowy, czy szerzej – środowisko sportowe, potrzebuje wsparcia psychologicznego i ekonomicznego – rzetelnego przygotowania kadr i wspierania działań z zakresu marketingu, w szczególności promocji szeroko rozumianych produktów sportowych, w tym również zarządzania sytuacją kryzysową. Wydaje się, że względu na zjawiska związane z konsumpcyjnym i hedonistycznym trybem funkcjonowania, a także mediatyzacją sportowej rzeczywistości i technologicznym postępem, „społeczeństwo biznesu sportowego”<sup>32</sup> może coraz częściej doświadczać sytuacji noszących miano kryzysowych.

<sup>28</sup> A. Izydorezyk, *Public relations w instytucjach...*; M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo...*

<sup>29</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w administracji...*

<sup>30</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt...*

<sup>31</sup> J. Zdebski, *Współczesne rozumienie funkcji psychologii sportu*, w: *Perspektywy poznawcze i praktyczne nauk o kulturze fizycznej*, red. H. Grabowski, Studia i Monografie 2002, nr 18, s. 63–70; J. Kłoddecka-Różalska, *O treningu mentalnym, dorobku i przyszłych zastosowaniach psychologii w polskim sporcie*, „Wychowanie Fizyczne i Sport” 2006, nr 4, s. 205–214; K. Rutkowska, *W biznesie jak w sporcie*, „Personel Plus – HRM, Szkolenia, Rekrutacja” 2008, nr 14, s. 98.

<sup>32</sup> S. Wołoszyn, *Olimpizm a wychowanie. Czy można zaufać humanizmowi sportu*, „Kultura Fizyczna” 1986, nr 1–2, s. 9–11.

## **CRISIS MANAGEMENT IN A SPORT INSTITUTION**

### **Summary**

Crisis management in a sport institution, in a broad sense of the phrase, is a complex, vague problem classified very individually – each interested party, not only at the moment of the occurrence of a problem, usually has different goals to achieve e.g., maintaining an image, increasing or decreasing the sales volume of products, earning a good reputation, or finding or keeping a patron taking care of the financial aspects of enterprises. Therefore, it seems crucial that available marketing tools are used skilfully [in the discussed case – media relations (MR)] to reduce existing tension, which is unavoidable in practice and which can also produce positive social, organisational or economic results. The paper addresses this issue as well as gives practical suggestions about marketing activities to the managerial staff in sport.