

OLEG GORBANIUK (autor do korespondencji)
 Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
 Instytut Psychologii
 oleg.gorbaniuk@kul.pl

JOANNA ŁUBNICKA
 Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
 Instytut Psychologii

4 Wpływ struktury informacji o sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie na jego reputację

Influence of the structure of information about a crisis situation in a company on its reputation

Abstract

Building the reputation of companies is a long process and requires a large investment in promotional activities in the fields of advertising and public relations. A company's involvement in a crisis can quickly destroy years of investment. In an experimental study, four factors were manipulated in order to determine how they affect the reputation of companies: (1) kind of crisis situation, (2) consensus, (3) distinctiveness, and (4) consistency. Information about the crisis situations were presented to respondents in the form of news articles. 400 college students took part in the study. The analysis showed a relationship between attributing causes of the negative event to a company and the deterioration of the company's reputation. In the four-factor multivariate analysis of variance, the impact of the kind of crisis situation and information about the consistency of the company's behavior over time was also statistically significant for these dimensions of reputation: perceived innovation, Machiavellianism, stability, and reliability of the company.

Key words: reputation, crisis, causality, dispositional attribution, data pattern.

Streszczenie

Proces budowania reputacji przedsiębiorstw jest długotrwały i wymaga dużych nakładów m.in. na aktywność promocyjną w obszarze reklamy i public relations. Uwikłanie firmy – zawinione lub niezawinione – w sytuację kryzysową może w krótkim czasie zniweczyć wieloletnie inwestycje. W ramach 4-czynnikowego eksperymentu manipulując opisami ośmiu sytuacji kryzysowych i trzema czynnikami struktury wiadomości (powszechność, wybiórczość, spójność) zweryfikowano, w jaki sposób wpływają one na reputację przedsiębiorstw. W badaniach wzięło udział 400 studentów. Analiza korelacyjna wykazała istnienie związku między przypisywaniem przyczyny zdarzenia przedsiębiorstwu a pogorszeniem jego reputacji. W 4-czynnikowej wielowymiarowej analizie wariancji stwierdzono ponadto istotny i wartościowy poznawczo wpływ rodzaju sytuacji kryzysowej oraz informacji na temat spójności zachowania w czasie na reputację w aspekcie postrzeganej innowacyjności, makiawelizmu, stabilności oraz wiarygodności firmy.

Słowa kluczowe: reputacja, kryzys, atrybucja dyspozycyjna, układy współzmierności.

1. Uwarunkowania zmian reputacji przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej

1.1. Wprowadzenie

Każda współczesna organizacja, a w szczególności każdy podmiot gospodarczy, musi się liczyć z opinią otoczenia na jego temat, ponieważ od niej będzie zależało, jak w stosunku do przedsiębiorstwa oraz oferowanych przez niego produktów i usług będą zachowywali się konsumenci, pracownicy, inwestorzy i kontrahenci. W działalności każdej organizacji zdarzają się sytuacje kryzysowe, które mogą stanowić zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zagrożenie to może przyjść z zewnątrz, może być spowodowane niefortunnymi decyzjami zarządu lub tkwić w specyfice działalności przedsiębiorstwa (jak w przypadku branży chemicznej, energetyki jądrowej, przetwórstwa ropy naftowej, transportu produktów ropopochodnych, transportu lotniczego itd.). Właściwa reakcja na kryzys jest warunkiem przetrwania na rynku. Wymaga to z kolei znajomości czynników warunkujących zmiany reputacji przedsiębiorstwa oraz przebiegu procesów wnioskowania otoczenia o przyczynach zdarzenia. Doświadczenia związane z aktualnym kryzysem systemu finansów w skali świata i setki miliardów wydanych na odbudowanie zaufania i przywrócenie jego sprawności dowodzą znaczenia podjętego tematu.

1.2. Reputacja przedsiębiorstw

Reputacja jest to globalny, stabilny w czasie sąd wartościujący o firmie, który jest wspólny dla wielu grup odbiorców (Helm, 2005; Highhouse, Broadfoot, Yugo, Devendorf, 2009). Pojęcie reputacji nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze (por. Dąbrowski, 2010). Z punktu widzenia psychologicznego reputacja jest efektem

ewaluacji ryzyka interakcji (Dalton, Croft, 2003), które jest obecne w każdej wymianie społecznej, również w relacji z przedsiębiorstwem. Reputacja korporacji pozwala przewidywać przyszłe zachowania firm w stosunku do użytkowników, dostawców, partnerów biznesowych, pracowników, społeczności lokalnej, urzędów państwowych itd. Pozytywna reputacja oznacza wysoki poziom zaufania do przedsiębiorstwa i niski poziom ryzyka, przyspieszając proces decyzji inwestycyjnych i zakupowych, nawiązanie współpracy w kontaktach między firmami lub też podpisanie umowy o pracę w przypadku osób poszukujących zatrudnienia.

Berens i van Riel (2004) wyróżnili trzy główne podejścia do pomiaru reputacji, wyznaczające jednocześnie najważniejsze jej aspekty. Pierwsze podejście zmierza do tworzenia rankingów opartych na stopniu, w jakim firmy są w stanie sprostać oczekiwaniom społecznym względem ich działalności. Drugie podejście wykorzystując metaforę osoby zmierza do pomiaru układu cech osobowych przypisywanych przedsiębiorstwom, popularnie określanego jako „osobowość” firmy. Z kolei trzecie podejście konceptualizuje reputację w kategoriach zaufania, jakim odbiorcy darzą organizację.

Narzędzia powstałe w ramach pierwszego podejścia mogą być stosowane do pomiaru reputacji z perspektywy wybranych grup otoczenia przedsiębiorstwa – przede wszystkim ekspertów i menadżerów z danej branży. Mają one natomiast ograniczoną przydatność w badaniach opinii o firmie wśród konsumentów, którzy nie posiadają specjalistycznej wiedzy.

Drugie podejście w badaniach ilościowych wykorzystuje instrukcję personifikującą. W 2004 roku Davies wraz z współpracownikami na podstawie badań wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia brytyjskich przedsiębiorstw wyodrębnili pięć wymiarów reputacji: Ugodowość/Życzliwość, Przedsiębiorczość/Śmiałość, Kompetencję, Stylowość i Bezwzględność (Davies,

Chun, da Silva, Roper, 2004). Analogiczne badania wśród polskich konsumentów pozwoliły zidentyfikować czterowymiarową strukturę cech osobowości przypisywanych przedsiębiorstwom: Otwartość, Innowacyjność, Stabilność i Makiawelizm (Gorbaniuk, Lebedowicz, 2010).

Trzecie podejście jest reprezentowane przez Newella i Goldsmitha (2001), którzy ujmują reputację jako postrzeganą fachowość, solidność i prawdomówność. Opracowane przez nich narzędzie mierzy odpowiednio trzy wymiary reputacji: Fachowość, Uczciwość i Zaufanie.

1.3. Kryzys jako zagrożenie dla reputacji organizacji

Kryzys jest to nagłe i nieoczekiwane wydarzenie, które zagraża działalności organizacji i powoduje negatywne skutki zarówno dla kondycji finansowej firmy, jak i jej reputacji (Coombs, 2007; Simola, 2003). Sytuacja kryzysowa stanowi zagrożenie dla reputacji, ponieważ dostarcza otoczeniu powodów, aby myśleć negatywnie o organizacji. Jeżeli reputacja ulega pogorszeniu, otoczenie firmy może zmienić swoje zachowanie wobec firmy. W ten sposób korzyści wynikające z pozytywnej reputacji w przeszłości mogą być utracone.

Reputacja firmy jest formowana poprzez informacje docierające do odbiorców. Mogą oni uzyskiwać informacje o przedsiębiorstwie poprzez bezpośredni z nim kontakt, pośrednie doniesienia o organizacji w środkach masowego przekazu lub informacje zasłyszane od innych osób (por. Ipsos, 2003). Zdecydowana większość danych jest jednak dostarczana przez media, dlatego też stanowią one kluczowy element w procesie zarządzania reputacją (Carroll, McCombs, 2003; Rydzak, 2011). Dzięki mediom znacznie zwiększa się zakres odbiorców, a co za tym idzie – potencjalnie negatywne konsekwencje wydarzeń, w które firma może być uwikłana (również w sposób obiektywnie niezawiniony).

Analiza treści medialnych publikacji wskazuje, że dziennikarze zdecydowanie bardziej są wrażliwi na informacje o charakterze negatywnym, niż pozytywnym (Renkema, Hoeken, 1998). Potwierdzają to też wyniki badań w Polsce (Ipsos, 2003). Im lepszą reputację ma przedsiębiorstwo, tym bardziej sensacyjny charakter ma informacja na temat kryzysu (Tucker, Melewar, 2005). Konsumentci w stosunku do firm o dobrej reputacji mają wysokie oczekiwania i jeżeli ich reakcja nie spełnia ich lub jest z nimi niezgodna, to może to potęgować negatywny wpływ na reputację w porównaniu do firm, w stosunku do których konsumentci w punkcie wyjścia mają niskie oczekiwania (Dean, 2004).

Badania dowodzą, że taka sama ilość pozytywnych komunikatów nie jest w stanie zrekompensować strat wyrządzonych przez komunikaty o treści negatywnej. Wynika to z ogólnej prawidłowości określanej jako asymetria zaufania, zgodnie z którą negatywne wydarzenia powodują większy spadek zaufania niż wydarzenia pozytywne powodują jego wzrost (Lin, Li, Huang, 2003; Slovic, 1993). Tej asymetrii ulegają zarówno dziennikarze, jak i odbiorcy ich materiałów, co powoduje kumulację stronniczości w interpretacji wydarzeń. W konsekwencji reputację zdecydowanie łatwiej jest stracić, niż odzyskać. Biorąc pod uwagę złożoność procesu nagłaśniania wydarzeń kryzysowych, ograniczone możliwości sterowania nimi i poważne konsekwencje błędów w strategii medialnej, jedynym wyjściem jest opracowanie planu kryzysowego w przypadku przedsiębiorstw o długoterminowej perspektywie funkcjonowania na rynku (Coombs, Holladay, 2006; King, 2004; Rydzak, 2011). Sprawne zarządzanie kryzysem może nie tylko nie pogorszyć reputacji firmy, lecz przyczynić się do jej poprawy jako społecznie odpowiedzialnej jednostki (Black, 2003), przykładem może być sprawna wymiana wadliwego produktu z własnej inicjatywy. W ten sposób

zarządzanie kryzysowe może być traktowane jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa (Seymour, Moore, 2000).

Stopień zagrożenia reputacji firmy w sytuacji kryzysowej wyodrębiają trzy czynniki (Coombs, 2007): (1) postrzegana odpowiedzialność przedsiębiorstwa za negatywne wydarzenie, (2) historia kryzysu oraz (3) stan reputacji przed kryzysem. Z perspektywy teorii atrybucji w ocenie odpowiedzialności firmy ważną wskazówką jest dotychczasowe zaangażowanie organizacji w podobne wydarzenia. Odpowiedzialność firmy za sytuację kryzysową jest funkcją atrybucji sprawstwa: jak bardzo otoczenie jest przekonane, że to postępowanie firmy spowodowało sytuację kryzysową (Coombs, 1995). Badania pokazują, że przypisywanie przez odbiorców większej odpowiedzialności za kryzys organizacji powoduje pogorszenie reputacji przedsiębiorstwa (Coombs, 1998; Coombs, Holladay, 1996, 2004). Z kolei ocena odpowiedzialności jest uzależniona także od rodzaju sytuacji kryzysowej i sposobu jej relacjonowania przez środki masowego przekazu (Coombs, 2007; Samardakiewicz, Gorbaniuk, 2011).

Rodzaj sytuacji kryzysowej (np. zwolnienie pracowników, zanieczyszczenie środowiska) aktywizuje utrwalone w pamięci schematy poznawcze podobnych sytuacji z przeszłości, które ułatwiają proces interpretacji docierających do odbiorców informacji (Druckman, 2001). Różne wydarzenia kryzysowe w odmiennym stopniu zagrażają wizerunkowi i reputacji przedsiębiorstwa. Zyglidopoulos (2001) w swoich badaniach stwierdził, że informacja na temat zanieczyszczenia środowiska powoduje znacznie większe pogorszenie reputacji przedsiębiorstwa niż wypadki, w których giną ludzie. Zmienną moderującą wpływ tych informacji jest złożoność zdarzenia i typ odbiorcy. W przypadku zwykłych konsumentów nieumotywowanych do skrupulatnego wnikania w szczegóły zdarzenia, jego złożoność nie ma

znaczenia w porównaniu do analityków z danej branży. Ważnym czynnikiem warunkującym przebieg procesu atrybucji w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa jest reputacja całej branży (Dowling, 2004).

Na podstawie serii badań, Coombs i Holladay (2002) wyróżnili trzy typy sytuacji kryzysowych w organizacji w zależności od tego, czy przyczyna zdarzenia leży po stronie czynników wewnętrznych lub zewnętrznych oraz czy zachowanie, które doprowadziło do kryzysu, miało charakter zamierzony lub niezamierzony. Pierwszy typ sytuacji kryzysowej, najmniej zagrażający reputacji, obejmuje zdarzenia spowodowane przez czynniki na zewnątrz organizacji, w których szkodę ponosi zarówno samo przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie (np. naturalne kataklizmy, przestępstwo popełnione przez obce osoby na terenie zakładu pracy). Drugi typ sytuacji stanowią niezamierzone skutki postępowania organizacji (np. wypadek spowodowany błędem technicznym, wadliwa partia produktów). Trzeci typ sytuacji kryzysowych powstaje wskutek decyzji przedsiębiorstw świadomych ryzyka własnego postępowania względem otoczenia (np. zwolnienie pracowników, nadużycia organizacyjne) i stanowi największe zagrożenie dla reputacji przedsiębiorstwa.

Snyder wraz ze współpracownikami zaproponowali własną czteropolową typologię sytuacji kryzysowych w oparciu o dwa wymiary: umiejscowienie źródła kryzysu (wewnątrz vs. na zewnątrz organizacji) oraz częstotliwość występowania (możliwa do przewidzenia vs. trudna do przewidzenia) (Snyder, Hall, Robertson, Jansinski, Miller, 2006).

Przedkryzysowa pozytywna reputacja stanowi jednocześnie zaporę przed negatywnymi skutkami sytuacji kryzysowej. Im bardziej pozytywnie będzie postrzegana przed kryzysem, tym bardziej pozytywnie będzie ona postrzegana po nim (Formbrun, van Riel, 2004; Jones, Jones, 2000; Tucker, Melewar, 2005).

1.4. Wnioski przyczynowe oparte na współzmienności

Teorie atrybucji zakładają, że człowiek wnioskując na temat przyczyn obserwowanych zdarzeń zachowuje się jak naiwny naukowiec. Zgodnie z zasadą współzmienności (Kelley, 1967) obserwator dokonuje naiwnej analizy wariacji, w której jako zmienne niezależne występują osoby, objekty i okoliczności, natomiast skutek jest zmienną zależną. Osoby przypisują skutek tej przyczynie, która jest z nim skorelowana w czasie (występuje współzmiennność w czasie). Wykorzystują przy tym trojakiemu rodzaju informacji: (1) powszechność wskazuje na współzmienność skutków z osobą, (2) wybiórczość wskazuje na współzmienność skutków z obiektem, a (3) spójność mówi o kowariancji skutku z czynnikiem czasu. Kelley (1973) przedstawił także idealne układy współzmienności, które z racjonalnego punktu widzenia powinny jednoznacznie decydować o atrybucji do osoby, obiektu lub okoliczności.

Badania weryfikujące wartość opisową normatywnego modelu Kelley'a (1967, 1973) wykazały, że obserwatorzy częściej przypisują przyczynę zdarzeń wewnętrznym dyspozycjom osoby, zamiast obiektowi lub okolicznościom (McArthur, 1972; Orvis, Cunningham, Kelley, 1975; Gorbaniuk, Gomerski, 2011). Również informacje na temat powszechności, wybiórczości i spójności nie były jednakowo często wykorzystywane. Najmniej znaczącą w procesie atrybucji okazała się informacja na temat powszechności, natomiast wysoka spójność sprzyjała atrybucji do osoby, a niska spójność – atrybucji do obiektu i sytuacji.

1.5. Atrybucja dyspozycyjna

Procesy atrybucji przyczynowej (ang. *causal attribution*) dotyczą postrzeganych przyczyn zdarzeń. Wyróżniamy przyczyny podmiotowe

(intencje, zdolności, motywacje) i środowiskowe, czyli czynniki zewnętrzne obiektywnie utrudniające lub sprzyjające. Z uwagi na rozbieżności w literaturze przedmiotu (por. Försterling, 2005), gdy chodzi o sposób rozumienia pojęcia atrybucji dyspozycyjnej (ang. *dispositional attribution*), warto od razu dokonać jego doprecyzowania. W niniejszym artykule przez atrybucję dyspozycyjną będzie rozumiany proces przypisywania konkretnych cech/dyspozycji podmiotowi zdarzenia. Z kolei dyspozycja będzie ujmowana jako kategoria percepcyjna, obejmująca właściwości przypisywane przedmiotowi percepcji, które cechuje względna stałość, które są nieobserwowalne, mają naturę psychiczną i o których wnioskujemy na podstawie obserwacji zachowań.

Ludzie dokonują atrybucji dyspozycyjnych, spontanicznie wnioskując o cechach podmiotu na podstawie jego zachowania, nie zawsze będąc świadomymi tego procesu. Johnson, Jemmott i Pettigrew (1984, za: Gilbert, Jones, 1986; Gilbert, 1989) utrzymują, iż atrybucja dyspozycyjna obejmuje dwa etapy: (1) natychmiastową percepcję łączącą aktora i jego zachowanie oraz (2) abstrakcyjny sąd wyższego rzędu dotyczący przyczynowości. W ten sposób osoba automatycznie dostrzega dyspozycje w zachowaniu i wnioskuje o przyczynowości, korzystając z sytuacyjnych i behawioralnych wskazówek. Może również dojść do korygowania pierwszego procesu przez drugi (co może być uznane za trzeci etap), ale występuje to bardzo rzadko. Podobnie Trope (1986) w ramach własnego modelu atrybucji dyspozycji osobowych (ang. *attribution of personal dispositions*), również rozróżnia dwa etapy: (1) proces identyfikacji bodźca w kategoriach ważnych dla atrybucji (np. przyjazne lub nieprzyjazne zachowanie czy sytuacja) oraz (2) proces wnioskowania o dyspozycji (np. przyjazna lub nieprzyjazna osobowość).

Z atrybucją dyspozycyjną związane są też inne procesy. Carlston i Skowronski (2005) sugerują, iż dwa procesy biorą udział w kodo-

waniu deskryptorów zachowania. Spontaniczne wnioskowanie o cechach aktora (ang. *spontaneous trait inference*) warunkowane jest przez procesy atrybucji i pojawia się, kiedy aktor sam opisuje własne zachowanie lub kiedy jest ono relacjonowane przez osobę trzecią. Natomiast spontaniczne wnioskowanie o cechach poprzez transfer skojarzeń (ang. *spontaneous trait transference*) warunkowane jest głównie przez spontaniczne procesy asocjacyjne (uczenia się) i polega na przeniesieniu dyspozycji aktora na informatora, który tylko relacjonuje zachowania. Samo pojawienie się firmy w negatywnym kontekście powoduje więc skojarzenie niekorzystnych dyspozycji z przedsiębiorstwem (np. w mediach). Procesy asocjacyjne uważa się za płytkie (tj. nie uruchamiające wiedzy atrybucyjnej, która może pomóc w rozróżnieniu diagnostycznych asocjacji od mniej diagnostycznych) i polegają one na łączeniu ogólnych elementów w pamięci na zasadzie bliskości przestrzennej i/lub czasowej. Istotne jest, iż procesy atrybucji dyspozycyjnej są kwalifikowane jako aktywność na głębszym poziomie przetwarzania (co jest najważniejszą różnicą w stosunku do procesów asocjacyjnych), w której bierze udział wiedza o zasadach ich dokonywania. Takie przetwarzanie będące tożsamym z zasadami klasycznych teorii atrybucji, nie wymaga, według badaczy, uważnego i intencjonalnego analizowania, a jedynie aktywacji i użycia wiedzy atrybucyjnej. Należy również podkreślić, iż w niektórych przypadkach procesy atrybucji mogą być kontrolowalne i świadome, a niekiedy wyuczone i automatyczne.

Krytyczne spojrzenie na zagadnienie teorii atrybucji wymaga odnotowania problemu metodologicznego związanego z postawą refleksyjności i analityczności rozumowania obserwatora. To stawia wygórowane wymagania poznawcze i inne, np. dostępność czasu na przetworzenie informacji. W praktyce obserwator nie ma wystarczającej motywacji i powodów ku

temu, aby szczegółowo analizować sytuację. Nie bez znaczenia wydaje się fakt, iż zwykle odbiorca komunikatów medialnych zachowuje wobec nich bierność, przynajmniej dopóki informacja bezpośrednio go nie dotyczy.

2. Hipotezy

Badania wpływu sytuacji kryzysowej na reputację są zdominowane przez studia przypadku (por. Coombs, 2007; Ulmer, Sellnow, 2000). Niewielka liczba badań ilościowych utrudnia sformułowanie prawidłowości o szerokim zakresie generalizacji przedmiotowej (obejmujących szeroki przekrój zdarzeń kryzysowych), które mogłyby być przydatne w zarządzaniu reputacją przedsiębiorstwa, a szczególnie reputacją przedsiębiorstwa, a szczególnie reputacją przedsiębiorstwa (Gorbaniuk, Długoborska, 2010), mimo że na tę teorię powołuje się wielu autorów w procesie interpretacji zachowań odbiorców (por. Moussavi, Evans, 1993; Sjoval, Talk, 2004; Winter, Steger, 1998). Dlatego też celem omawianego przedsięwzięcia badawczego było poznanie czynników wpływających na reputację przedsiębiorstw (atrybucja dyspozycyjna) uwikłanych w negatywne zdarzenia, ze szczególnym uwzględnieniem wskazówek istotnych w procesie atrybucji przyczynowej wg Kelley'a. Atrybucja wewnętrzna zakłada, że przyczyną danego zdarzenia są cechy sprawcy w przeciwieństwie do czynników zewnętrznych wobec niego. Umieszczenie źródła negatywnego wydarzenia wewnątrz ocenianego podmiotu skutkuje silniejszymi negatywnymi emocjami wobec niego. Zatem uznanie przedsiębiorstwa za sprawcę sytuacji kryzysowej (lub nie) powinno wpłynąć na formowanie opinii na temat konkretnych cech, charakterystycznych dla niego. Potwierdzenie

istnienia takiego związku znajdujemy w badaniach Coombsa i Holladay'a (1996, 2001). Można sformułować następującą hipotezę dotyczącą związku atrybucji przyczynowej z wnioskowaniem na temat cech:

H1: Upatrywaniu przyczyny sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie towarzyszy bardziej niekorzystna ocena jego reputacji. Z kolei przypisywanie przyczyny zdarzenia specyficje przedmiotu działalności lub okolicznościom koreluje z bardziej pozytywnym postrzeganiem firmy.

Model Kelley'a jest modelem normatywnym i opisuje, jakie informacje obserwator powinien uwzględnić, aby trafnie wywnioskować przyczyny zdarzenia. Ważnym czynnikiem, który może powodować odstępstwa od modelu, są wcześniejsze doświadczenia obserwatora, wśród których ważną rolę odgrywają skrypty. Hilton i Slugoski (1986) twierdzą, że procesu atrybucji nie można w pełni wyjaśnić za pomocą niezależnej od treści zasady współzmienności. Informacje o powszechności, wybiórczości i spójności wchodzi w interakcję z wiedzą o świecie. Dlatego też należy przyjąć, że:

H2: Specyfika negatywnego wydarzenia, w które została uwikłana firma, wpływa na jej reputację.

Informacja na temat powszechności wskazuje na współzmiennność zachowania z podmiotem. Dlatego też w przypadku niskiej powszechności (mało przedsiębiorstw jest uwikłanych w podobną sytuację kryzysową) należy oczekiwać częstszego przypisywania przyczyny zdarzenia firmie. W konsekwencji powinno to prowadzić do pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa. W związku z tym można sformułować następującą hipotezę:

H3: W sytuacji, kiedy dane negatywne wydarzenie występuje tylko w danym przedsiębiorstwie, jest ono postrzegane bardziej negatywnie w porównaniu do sytuacji, kiedy powszechność takich zdarzeń jest wysoka.

Wybiórczość wskazuje na współzmiennność zachowania z obiektem. Dlatego też w sytuacji

wysokiej wybiórczości przyczyna negatywnego zdarzenia powinna być upatrywana w specyfice obiektu, będącego przedmiotem aktywności przedsiębiorstwa. Wówczas reputacja przedsiębiorstwa powinna uciepieć w mniejszym stopniu w porównaniu do sytuacji niskiej wybiórczości, kiedy odpowiedzialność zostaje rozproszona pomiędzy innymi czynnikami, a zatem może być przypisywana w większym stopniu firmie.

H4: Wysoka wybiórczość przedmiotowa negatywnych wydarzeń wiąże się z bardziej pozytywnym postrzeganiem przedsiębiorstw w porównaniu do niskiej wybiórczości.

Wysoka spójność wskazuje na współzmiennność skutku z czynnikiem czasu. Wyniki badań weryfikujące normatywny model Kelley'a (1967) wykazały, że informacja na temat spójności powoduje atrybucję przyczynową do osoby, natomiast niska spójność skłania obserwatorów do upatrywania przyczyn zdarzenia w obiekcie lub okolicznościach. Badania Coombsa i Holladay'a (1996) potwierdzają związek pomiędzy cyklicznością występowania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie a przypisywaniem odpowiedzialności za ich występowanie firmie z jednoczesnym pogorszeniem jej reputacji. Dlatego też można stwierdzić, że:

H5: Informacja o systematycznym występowaniu sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie powoduje pogorszenie jego reputacji.

Ścieżka atrybucyjna Kelley'a (Kelley, 1973; Orvis i in., 1975) przedstawia idealną kombinację informacji na temat powszechności, wybiórczości i spójności, która wskazuje na największe prawdopodobieństwo atrybucji do przedsiębiorstwa. Wówczas skutek negatywnego wydarzenia, reputacja firmy powinna ulec maksymalnemu pogorszeniu.

H6: Informacja o niskiej powszechności i wybiórczości oraz wysokiej spójności wywiera najbardziej niekorzystny wpływ na reputację przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej.

3. Metoda

3.1. Operacjonalizacja zmiennych

Na podstawie postawionych hipotez można wyróżnić następujące zmienne niezależne: (1) powszechność, (2) wybiórczość, (3) spójność oraz (4) rodzaj wydarzenia/sytuacji, który pełni w tym układzie funkcję moderatora. W badaniach własnych wpływ zmiennych niezależnych na proces atrybucji przyczynowej przetestowano w ośmiu różnych sytuacjach, co stwarza podstawy do szerszej przedmiotowej generalizacji wyników badań. Kryzysogenne zdarzenia wybrano na podstawie analiz treści trzech największych gazet codziennych (*Gazeta Wyborcza*, *Fakt*, *Rzeczpospolita*) oraz treści wieczornych wiadomości w dziennikach telewizyjnych (TVP1, TVN, Polsat) w okresie grudzień 2007-luty 2008. Jako kryterium selekcji posłużyła częstość tego typu zdarzeń, ich różnorodność oraz możliwość ich modyfikacji z uwagi na osiem możliwych układów współzmiennych informacji według modelu Kelley'a. Były to następujące zdarzenia: (1) Niezabezpieczenie danych osobowych, (2) Testowanie produktów na zwierzętach, (3) Zatrucie personelu, (4) Odmowa noclegu, (5) Nieudana inwestycja, (6) Niewypłacenie odszkodowania, (7) Zanieczyszczenie środowiska, (8) Zwolnienie grupy pracowników. Następnie dla każdego wydarzenia opracowano osiem opisów (newsów) uwzględniających zróżnicowanie według trzech czynników wyróżnionych przez Kelley'a (1967): powszechność (niska vs. wysoka), wybiórczość (niska vs. wysoka), spójność (niska vs. wysoka). W ten sposób powstały 64 newsy – po osiem dla każdego z ośmiu wydarzeń. Oto przykład jednego z nich (niska powszechność, wysoka wybiórczość, wysoka spójność; wydarzenie: nieudana inwestycja): „Mimo, iż firmy z branży stolarki okiennej rzadko doświadczają fiaska podjętych inwestycji budowlanych, firma Drewnopol dotychczas często traciła swój kapitał w przedsię-

wzięciach tego rodzaju. Również w tym roku, mimo wielu innych udanych inwestycji, tylko budowlana była nietrafiona”.

Zgodnie z postulatem Kassina (1979) o wyraźnej klaryfikacji sposobu operacjonalizacji zmiennych, należy stwierdzić, że opisane wydarzenia cechuje wystarczający poziom konkretyzacji: podano rodzaj działalności gospodarczej firmy oraz opisano istotę sytuacji kryzysowej. Z uwagi na rozróżnienie pomiędzy powszechnością wewnętrzną i zewnętrzną należy podkreślić, że nie ma podstaw oczekiwać efektu fałszywej powszechności, ponieważ respondenci występują w roli zewnętrznego obserwatora i brak jest normatywnych oczekiwań wyprowadzonych z wiedzy na temat własnego zachowania. W reakcji na prezentowane informacje mierzono dwa rodzaje efektów: (1) atrybucję przyczynową oraz (2) atrybucję dyspozycyjną, czyli wnioskowanie na temat cech podmiotu. Jedna osoba badana dostawała do przeczytania cztery newsy – każdy dotyczący innego wydarzenia i innej kombinacji zmiennych niezależnych. Kolejność wydarzeń dla różnych respondentów była przy tym rotowana. W przypadku każdego wydarzenia zadaniem badanego była trzykrotna ocena prawdopodobieństwa przyczyny zdarzenia leżącego odpowiednio po stronie firmy, obiektu i sytuacji w skali od 0% do 100%. Ta część eksperymentu i jego wyniki zostały szczegółowo zrelacjonowane w artykule poświęconym atrybucji przyczynowej (zob. Gorbaniuk, Długoborska, 2010).

Drugą zmienną zależną – oprócz atrybucji przyczynowej – było wnioskowanie na temat cech przedsiębiorstwa (atrybucja dyspozycyjna), czyli składowych jego reputacji, która jest zmienną wielowymiarową¹. Do pomiaru reputacji wyko-

rzystano skalę cech osobowości przypisywanych organizacjom autorstwa Gorbaniuka i Lebedowicz (2010) odwołującą się do metafory osoby. Skala posiada wersję skróconą składającą się z 15 pozycji, która bada cztery podstawowe wymiary cech dyspozycyjnych przypisywanych przedsiębiorstwom oraz wersję rozszerzoną, która oprócz podstawowych wymiarów, mierzy także szczegółowe podwymiary. W relacjonowanych badaniach wykorzystano skróconą wersję tej skali, umożliwiającą pomiar innowacyjności ($\alpha=0,80$), stabilności ($\alpha=0,73$), makiawelizmu ($\alpha=0,82$) oraz otwartości na otoczenie przedsiębiorstwa ($\alpha=0,85$). Uwzględniając specyfikę badań skalę rozbudowano dodatkowo o podskalę wiarygodności ($\alpha=0,78$) z wersji poszerzonej. W ten sposób możliwy był pomiar najważniejszych aspektów, które są wyróżniane w literaturze przedmiotu jako konstytuujące pojęcie reputacji (por. Davies i in., 2004; Newell i Goldsmith, 2001). Najmniej istotny z punktu widzenia reputacji był pomiar wymiaru otwartości na otoczenie, który jest ważniejszy z punktu widzenia pomiaru wizerunku przedsiębiorstwa.

W skład poszczególnych wymiarów reputacji przedsiębiorstwa weszły następujące przymiotniki: (1) Innowacyjność: energiczny, innowacyjny, inteligentny, kreatywny; (2) Makiawelizm: dwulicowy, egoistyczny, przebiegły, zarozumiały; (3) Otwartość na innych: radosny, towarzyski, wesoły; (4) Stabilność: poważny, stabilny, solidny, zrównoważony; (5) Wiarygodność: godny zaufania, wiarygodny, można na nim polegać.

3.2. Próba i procedura badań

Ogółem przebadano 400 studentów, wśród nich było 221 kobiet, co stanowi 55%, oraz 179 mężczyzn – 45%. Najmłodszy respondent miał 18 lat, zaś najstarszy liczył 30 lat (średnia 22,0 lata, odchylenie standardowe 1,75). Studenci reprezentowali pięć uczelni lubelskich oraz jedną

warszawską. 42% studentów pochodziło ze wsi, a 58% – z miast.

Badania zostały zrealizowane w marcu-kwietniu 2008 roku, czyli trzy miesiące przed kryzysem, który dotknął gospodarkę światową i którego skutki odczuwamy do dnia dzisiejszego. Dane zebrano metodą ankiety roznoszonej wśród osób mieszkających w akademikach w Lublinie i Warszawie. Każdej osobie indywidualnie wyjaśniano cel, sposób wypełnienia kwestionariusza, po czym zostawiano go do samodzielnego wypełnienia na około 20–25 min. Wypełnienie jednego kwestionariusza zajmowało około 10 minut.

4. Analiza wyników

W celu zweryfikowania hipotezy H1 stwierdzającej istnienie związku pomiędzy atrybucją przyczyn sytuacji kryzysowej do przedsiębiorstwa a pogorszeniem jego reputacji i odwróceniem znaku tej relacji w przypadku przypisywania przyczyn czynnikom zewnętrznym, obliczono współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy oceną przez respondentów prawdopodobieństwa przyczyny zdarzenia po stronie (1) przedsiębiorstwa, (2) specyfiki działalności i (3) okoliczności z jednej strony, a poszczególnymi wymiarami reputacji z drugiej strony (zob. Tabela 1). Każdy ze współczynników korelacji został obliczony na podstawie prób liczących 200 osób. Analiza znaku współczynników korelacji wskazuje, że uznanie firmy za sprawcę zdarzenia w pięciu spośród ośmiu analizowanych zdarzeń, wiąże się z niższą oceną jej reputacji, natomiast uznanie przedmiotu działalności lub okoliczności za przyczynę współwystępuje z przypisywaniem bardziej pozytywnych cech przedsiębiorstwu. Ogólnie potwierdza to hipotezę H1, aczkolwiek stwierdzone korelacje są niskie (nie przekraczają $|r|=0,40$). Liczniejsze i względnie wyższe korelacje obserwuje się w kluczowych aspektach reputacji: stabilności i wiarygodności.

¹ Ta część badań dotychczas nie była publikowana, była natomiast przedstawiona na Zjeździe Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej w 2009 roku (Gorbaniuk, Łubnicka, 2009).

Tabela 1. Współczynniki korelacji liniowej pomiędzy oceną sprawstwa a oceną reputacji przedsiębiorstwa

Kierunek atrybucji	Rodzaj wydarzenia	Wymiar reputacji				
		Innowacyjność	Makiawelizm	Otwartość	Stabilność	Wiarygodność
Przedsiębiorstwo	Niezabezpieczenie danych osobowych	-0,21*	n.i.	n.i.	-0,29*	-0,32*
	Testowanie produktów	-0,24*	n.i.	n.i.	-0,20*	-0,25*
	Zatrucie personelu	n.i.	0,21*	-0,19*	-0,26*	-0,25*
	Odmowa noclegu	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
	Zła inwestycja	0,26*	n.i.	n.i.	0,21*	0,14*
	Niewypłacenie odszkodowania	-0,29*	0,31*	-0,15*	-0,34*	-0,40*
	Zanieczyszczenie środowiska	n.i.	0,21*	-0,16*	-0,27*	-0,30*
	Zwolnienie grupy pracowników	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
Obiekt	Niezabezpieczenie danych osobowych	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
	Testowanie produktów	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
	Zatrucie personelu	0,28*	n.i.	n.i.	0,22*	0,18*
	Odmowa noclegu	0,13*	-0,18*	n.i.	0,25*	0,20*
	Zła inwestycja	0,28*	n.i.	n.i.	0,20*	0,23*
	Niewypłacenie odszkodowania	0,20*	-0,19*	n.i.	0,21*	0,26*
	Zanieczyszczenie środowiska	n.i.	n.i.	0,14*	n.i.	n.i.
	Zwolnienie grupy pracowników	n.i.	n.i.	0,16*	n.i.	n.i.
Okoliczności	Niezabezpieczenie danych osobowych	n.i.	n.i.	n.i.	0,25*	0,26*
	Testowanie produktów	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
	Zatrucie personelu	n.i.	n.i.	0,29*	n.i.	n.i.
	Odmowa noclegu	n.i.	-0,23*	n.i.	0,27*	0,27*
	Zła inwestycja	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
	Niewypłacenie odszkodowania	n.i.	-0,20*	0,19*	0,21*	0,34*
	Zanieczyszczenie środowiska	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
	Zwolnienie grupy pracowników	n.i.	n.i.	0,14*	0,14*	0,17*

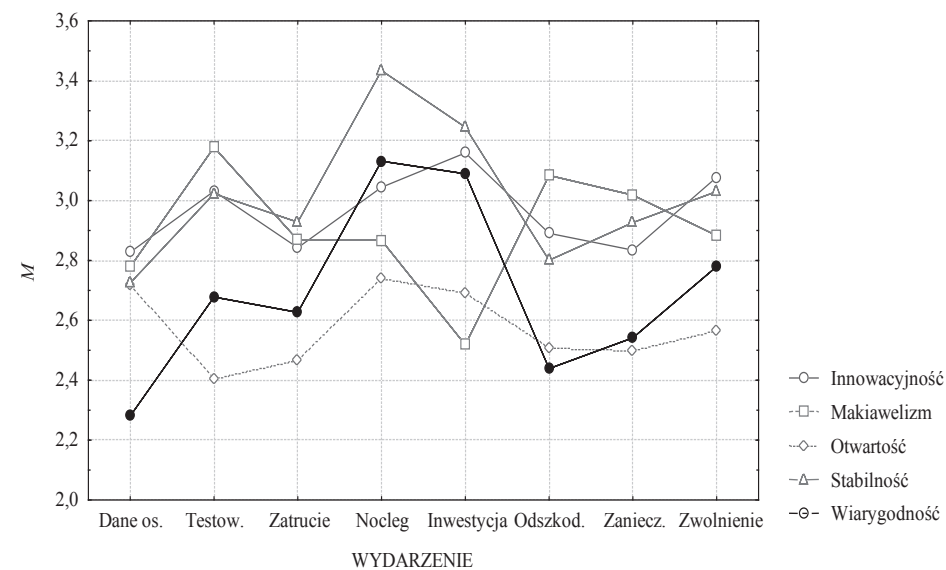
* $p < 0,05$

Odmienny kierunek zależności, niezgodny z postawioną hipotezą H1, ustalono w przypadku nieudanej inwestycji: umiejscowienie przyczyny zdarzenia wewnątrz firmy wiąże się z bardziej pozytywną jej oceną jako bardziej innowacyjną, stabilną oraz wiarygodną. Nie stwierdzono natomiast związku pomiędzy wewnętrzną atrybucją przyczynową i atrybucją dyspozycyjną w przypadku dwóch wydarzeń: odmowy noclegu oraz zwolnienia pracowników. Uznanie firmy za sprawcę tego typu zdarzeń nie ma wpływu na ocenę jej reputacji.

Następnie, w celu zweryfikowania hipotez H2-H5 dotyczących wpływu struktury komunikatu o negatywnych wydarzeniach na postrzeganie reputacji przedsiębiorstw, zastosowano 4-czynnikową wielowymiarową analizę wariancji (4-MA-

NOVA), gdzie jako zmienne niezależne potraktowano: Rodzaj wydarzenia, Powszechność, Wybiórczość oraz Spójność. Wskazują one, że na postrzeganie firmy w sposób istotny statystycznie wpływa: Rodzaj wydarzenia ($F_{(35,6446)}=10,06$, $p<0,001$), Powszechność ($F_{(5,1532)}=2,55$, $p<0,05$), Spójność ($F_{(5,1588)}=30,84$, $p<0,001$) i Wybiórczość ($F_{(5,1588)}=2,57$, $p<0,05$). Ponadto na postrzeganie reputacji przedsiębiorstwa wpływają następujące interakcje testowanych czynników: Wydarzenie \times Wybiórczość ($F_{(35,6446)}=1,89$, $p<0,001$), Wydarzenie \times Spójność ($F_{(35,6446)}=2,63$, $p<0,001$), Wydarzenie \times Powszechność \times Wybiórczość ($F_{(35,6446)}=1,53$, $p<0,05$), Wydarzenie \times Powszechność \times Spójność \times Wybiórczość ($F_{(35,6446)}=1,59$, $p<0,05$). Pozostałe interakcje nie są istotnym źródłem wariancji oceny reputacji firmy.

Rys. 1. Wpływ rodzaju sytuacji kryzysowej na reputację przedsiębiorstwa



Legenda: Dane os. – Nie zabezpieczenie danych osobowych; Testow. – Testowanie produktów na zwierzętach; Zatrucie – Zatrucie personelu; Nocleg – Odmowa noclegu; Inwestyc. – Zła inwestycja; Odszkod. – Niewypłacenie odszkodowania; Zaniecz. – Zanieczyszczenie środowiska; Zwolnienie – Zwolnienie grupy pracowników.

Wyniki testowania efektu głównego „Rodzaj wydarzenia” na poziomie poszczególnych wymiarów percepcji organizacji wskazują, że rodzaj sytuacji kryzysowej, w którą zostało uwikłane przedsiębiorstwo, wpływa w sposób istotny na wszystkie wymiary reputacji przedsiębiorstwa, potwierdzając hipotezę H2. Biorąc pod uwagę wartość cząstkowego η^2 jako miary wielkości wpływu, wrażliwość poszczególnych wymiarów na wpływ analizowanego czynnika można uporządkować w następującej kolejności: wiarygodność ($F_{(7,1536)}=21,79, p<0,001; \eta^2=0,090$), stabilność ($F_{(7,1536)}=17,79, p<0,001; \eta^2=0,076$), makiawelizm ($F_{(7,1536)}=12,91, p<0,001; \eta^2=0,056$), innowacyjność ($F_{(7,1536)}=6,29, p<0,001; \eta^2=0,028$) oraz otwartość na otoczenie ($F_{(7,1536)}=5,08, p<0,001; \eta^2=0,023$). Rys. 1 ilustruje testowany efekt.

Wiarygodność jest najbardziej wrażliwym wymiarem w sytuacji kryzysowej bez względu na to, czy są obiektywne podstawy uznania przedsiębiorstwa za sprawcę, czy też nie. Porównanie średnich testem *post-hoc* Tukey’a wskazuje, że wyciek danych osobowych powoduje największy spadek wiarygodności przedsiębiorstwa. Następne w kolejności są: niewypłacenie odszkodowania, zanieczyszczenie środowiska, zatrucie personelu. W identycznych sytuacjach obserwujemy również największy spadek postrzeganej stabilności przedsiębiorstwa. Wynika to ze skorelowania tych dwóch wymiarów między sobą.

Fakt uwikłania firmy w testowanie produktów na zwierzętach, niewypłacenie odszkodowania lub zanieczyszczenie środowiska powoduje największy wzrost przypisywanej postawy makiawelistycznej przedsiębiorstwu. Z kolei najmniej makiawelistycznie będzie postrzegana firma w sytuacji nieudanej inwestycji. Ta sytuacja kryzysowa nie zagraża temu aspektowi reputacji przedsiębiorstwa.

Zaangażowanie firmy w sytuację kryzysową ma nie tylko negatywne, ale też w zależności od specyfiki wydarzenia także pozytywne konse-

kwencje. Przedsiębiorstwa, które doświadczają porażki inwestycyjnej lub zwalniają pracowników są postrzegane jako bardziej innowacyjne niż w innych sytuacjach kryzysowych. Jako najmniej innowacyjne będą postrzegane przedsiębiorstwa, które są uwikłane w utratę danych osobowych, w których zdarzyło się zatrucie pracowników lub doszło do zanieczyszczenia środowiska. Zaniedbania technologiczne mogą być w tym przypadku upatrywane jako przyczyna sytuacji kryzysowej.

Testowanie produktów na zwierzętach, zatrucie personelu lub zanieczyszczenie środowiska wywierają najbardziej negatywny wpływ na postrzeganą otwartość przedsiębiorstwa. Cechą wspólną tych zdarzeń jest ich inwazyjny charakter, zagrażający zdrowiu fizycznemu ludzi lub zwierząt.

Wyniki testowania efektu głównego „Powszechność” na poziomie poszczególnych wymiarów reputacji przedsiębiorstwa wskazują, że informacja na temat współzmienności skutku z przedsiębiorstwem wpływa w sposób istotny statystycznie na cztery wymiary reputacji przedsiębiorstwa: innowacyjność ($F_{(1,1536)}=5,20, p<0,05; \eta^2=0,003$), makiawelizm ($F_{(1,1536)}=3,96, p<0,05; \eta^2=0,003$), stabilność ($F_{(1,1536)}=9,72, p<0,01; \eta^2=0,006$) oraz wiarygodność ($F_{(1,1536)}=8,12, p<0,01; \eta^2=0,005$). Niższa powszechność wiąże się z bardziej negatywną opinią o organizacji, co potwierdza hipotezę H3. Z uwagi jednak na niską wartość η^2 (mniej niż 1% wyjaśnionej wariancji) stwierdzony efekt nie ma większej wartości poznawczej i nie będzie szczegółowo rozpatrywany.

Testowanie efektu głównego „Wybiórczość” w ramach poszczególnych wymiarów reputacji przedsiębiorstwa wskazuje, że informacja na temat współzmienności skutku z obiektem wpływa w sposób statystycznie istotny na postrzeganą stabilność przedsiębiorstwa ($F_{(1,1592)}=11,10, p<0,001; \eta^2=0,007$) oraz na ocenę jego wiarygodności ($F_{(1,1592)}=7,16, p<0,01; \eta^2=0,005$), potwier-

dając hipotezę H4. Z uwagi na niski procent wyjaśnionej wariancji, również te efekty nie będą szczegółowo omawiane.

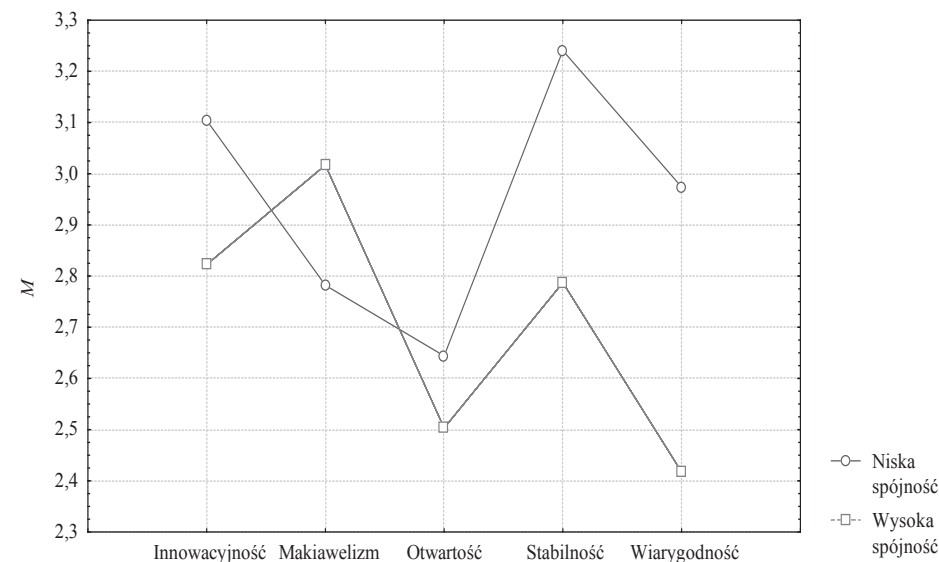
Testowanie efektu głównego „Spójność” na poziomie poszczególnych wymiarów reputacji przedsiębiorstwa wskazuje, że informacja na temat systematycznego występowania określonego rodzaju sytuacji kryzysowej w danym przedsiębiorstwie powoduje, że jest ono postrzegane jako mniej wiarygodne ($F_{(1,1536)}=151,42, p<0,001; \eta^2=0,090$), mniej stabilne ($F_{(1,1536)}=135,09, p<0,001; \eta^2=0,081$), mniej innowacyjne ($F_{(1,1536)}=59,41, p<0,001; \eta^2=0,037$), bardziej makiawelistyczne ($F_{(1,1536)}=34,50, p<0,001; \eta^2=0,022$) oraz mało otwarte na otoczenie ($F_{(1,1536)}=12,62, p<0,001; \eta^2=0,008$). Biorąc pod uwagę procent wyjaśnionej wariancji należy stwierdzić, że wielokrotne występowanie podobnego zdarzenia w przedsiębiorstwie jest ważną informacją w procesie kształtowania opinii o nim bez względu na obiektywne umiejscowienie

przyczyny, potwierdzając wcześniej sformułowaną hipotezę H5.

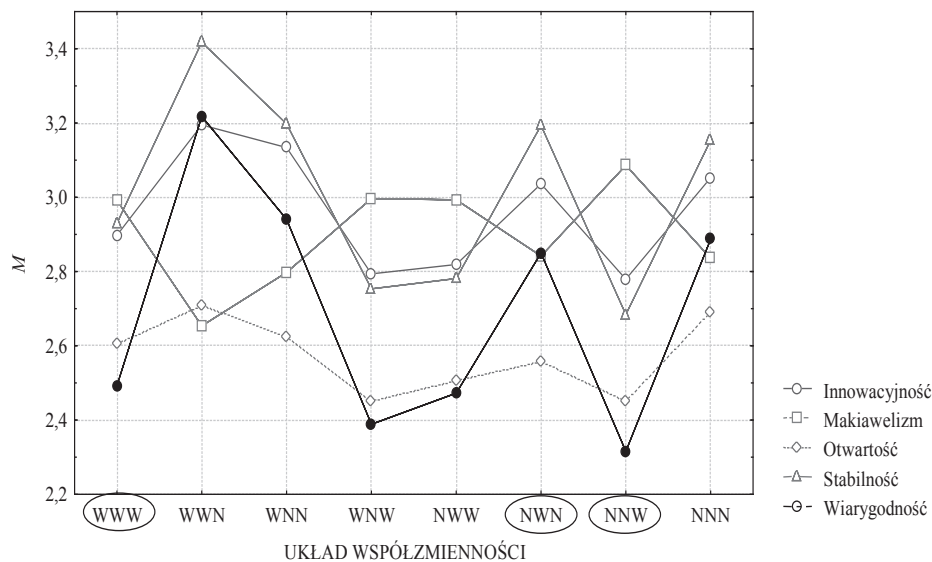
Oprócz efektów głównych – jak już wcześniej relacjonowano – stwierdzono także szereg istotnych statystycznie efektów interakcyjnych na poziomie wielowymiarowym. Jednak analiza wielkości wyjaśnionej wariancji na poziomie poszczególnych wymiarów ($\eta^2<0,010$) wskazuje na ich niską wartość poznawczą, dlatego też z uwagi na ograniczone rozmiary niniejszego opracowania ich szczegółowe omówienie zostanie pominięte.

W celu zweryfikowania hipotezy H6 stwierdzającej, że układ najbardziej sprzyjający z racjonalnego punktu widzenia atrybucji przyczyny do przedsiębiorstwa będzie także miał największy wpływ na atrybucję dyspozycyjną w postaci pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa, utworzono nową zmienną (Układ współzmienności, zob. Rys. 3), będącą kombinacją wartości (niska vs. wysoka) powszechności, wybiórczo-

Rys. 2. Wpływ Spójności na reputację przedsiębiorstwa



Rys. 3. Układy informacji o współzmienności a reputacja przedsiębiorstwa



ści i spójności, a więc przyjmującej osiem różnych wartości. Na podstawie analizy wariancji stwierdzono istotne statystycznie różnice na wszystkich wymiarach reputacji: wiarygodności ($F_{(7,1536)}=25,40, p<0,001; \eta^2=0,104$), stabilności ($F_{(7,1536)}=22,99, p<0,001; \eta^2=0,095$), innowacyjności ($F_{(7,1536)}=9,90, p<0,001; \eta^2=0,043$), makiawelizmu ($F_{(7,1536)}=6,28, p<0,001; \eta^2=0,028$) oraz otwartości na otoczenie ($F_{(7,1536)}=3,19, p<0,001; \eta^2=0,014$).

Na Rys. 3 poszczególne układy współzmienności przedstawiono za pomocą trzech liter, z których pierwsza odnosi się do wysokiej (W) lub niskiej (N) powszechności, druga – wybiórczości, a trzecia – spójności. Kółkiem otoczono idealne układy współzmienności wg Kelley'a (1973). Najniższe oceny reputacji obserwujemy w układzie NNW, w którym zgodnie z założeniami modelu obserwatorzy powinni upatrywać przyczyny we właściwościach podmiotu, czyli

w naszym przypadku przedsiębiorstwa. Wprawdzie jest to zgodne z hipotezą H6, ale porównywalne efekty dla reputacji obserwujemy jednak we wszystkich układach z literą W na trzecim miejscu, czyli w sytuacjach charakteryzujących się wysoką spójnością. Potwierdza to wcześniej stwierdzoną prawidłowość, że systematyczne uwikłanie firmy w sytuacje kryzysowe prowadzi do znacznego pogorszenia opinii na jej temat bez względu na to, czy jest ona sprawcą, czy też nie. Np. w układzie WWW (wszystkie firmy systematycznie doznają niepowodzenia w danym aspekcie działalności) z racjonalnego punktu widzenia przyczyna powinna być upatrywana w obiekcie i reputacja nie powinna znacząco ucierpieć, podczas gdy faktycznie tak nie jest. Najlepiej reputacja firm wypada w sytuacjach kryzysowych charakteryzujących się wysoką powszechnością, wysoką wybiórczością i małą sys-

tematycznością (jednorazowe zdarzenie dotyczące wszystkich firm).

5. Dyskusja wyników

Atrybucja przyczynowa do aktora oznacza upatrywanie przyczyny zdarzenia w dyspozycjach podmiotu, czyli w kontekście interpretowania sytuacji kryzysowych z udziałem przedsiębiorstw – w dyspozycjach przedsiębiorstwa. Zrealizowane badania pozwoliły nie tylko potwierdzić związek atrybucji przyczynowej z reputacją przedsiębiorstw znany z wcześniejszych badań Coombsa i Holladay'a (1996, 2001), lecz także z uwagi na wykorzystanie wielowymiarowego narzędzia do pomiaru reputacji przedsiębiorstw w wieloczynnikowym eksperymencie umożliwiły udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie są to dyspozycje, w jakim stopniu i w jakich warunkach (m.in. zdarzeniach) są przypisywane przedsiębiorstwom w procesie atrybucji przyczynowej.

Zakładany w teoriach atrybucji związek przypisywania przyczyny zdarzenia z konkretnymi dyspozycjami przedsiębiorstwa istnieje, ale nie jest to związek silny, lecz słaby. Względnie najbardziej wrażliwe na atrybucję przyczynową są kluczowe aspekty reputacji: postrzegana stabilność przedsiębiorstwa oraz jego wiarygodność. Należy tu jednak zaznaczyć, że w rzeczywistości ten związek może być silniejszy: z uwagi na procedurę badań eksperymentalnych mógł on ulec częściowemu rozproszeniu wskutek oddziaływania trzech czynników tworzących osiem sytuacji eksperymentalnych dla każdego z uwzględnionych wydarzeń.

Wyniki badań są zgodne z wcześniejszymi przypuszczeniami, że wiedza o specyfice wydarzenia wpływa w znaczący sposób na przypisywanie konkretnych dyspozycji podmiotowi (Hilton i Slugoski, 1986; Kassin, 1979). Należy przypuszczać, że w przypadku konsumentów wiedza ta jest stereotypowa i wyraża obiegowe opinie na temat przyczyn podobnych zdarzeń w przedsiębiorstwach, tworząc uproszczone schematy wnio-

skowania. Tym niemniej stanowi ważną wskazówkę w procesie atrybucji dyspozycyjnej, niezależnie od obiektywnych przesłanek w postaci informacji o powszechności, wybiórczości lub spójności. Wpływ ten jest zróżnicowany co do kierunku w zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej i wymiaru reputacji. Najczęściej negatywne wydarzenie przekłada się na postrzeganie firmy jako mniej stabilnej i mało wiarygodnej. Wyniki badań udowodniły jednak, że nie jest to reguła, która nie ma wyjątków: w przypadku nieudanej inwestycji mimo przypisywania odpowiedzialności za porażkę firmie, jej wysiłek jest doceniany w postaci postrzegania jej jako bardziej innowacyjnej i przedsiębiorczej. Ustalone prawidłowości i wyjątki od reguły mogą stanowić ceną wskazówkę w procesie wyboru strategii radzenia sobie z zaistniałą sytuacją kryzysową, jak również w procesie przygotowywania się do niej. Wprawdzie w relacjonowanych badaniach nie manipulowano informacją na temat sposobu radzenia sobie przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej (por. Rydzak, 2011), tym niemniej może to stanowić interesujący przedmiot w przyszłych badaniach (por. Samardakiewicz, Gorbaniuk, 2011). Wybór odpowiedniej strategii radzenia sobie z kryzysem może minimalizować tendencję do wewnętrznej atrybucji przyczynowej oraz osłabiać jej związek z atrybucją dyspozycyjną. Z kolei w zdarzeniach analogicznych, w przypadku nieudanej inwestycji porażkę na polu podejmowanych działań można obracać w sukces na polu wizerunkowym. Warto byłoby eksperymentalnie sprzecyzować listę takich zdarzeń, w przypadku których występują podobne wzory atrybucji dyspozycyjnej, czyli opracować typologię sytuacji kryzysowych.

Informacja na temat skali podmiotowej (powszechność) i przedmiotowej (wybiórczość) kryzysu ma niewielkie znaczenie dla reputacji przedsiębiorstwa i nie wchodzi w znaczące interakcje z rodzajem sytuacji kryzysowej. Jest to spójne z doniesieniami z badań nad uwarunkowaniami atrybucji przyczynowej, w których

stwierdzono, że powszechność jest najmniej istotną wskazówką w porównaniu z innymi z modelu współzmienności Kelley'a (McArthur, 1972; Orvis i in., 1975), szczególnie przy ograniczonej liczbie informacji na ten temat (Cheng, Novick, 1990), jak to miało miejsce w badaniach własnych.

Małe znaczenie informacji na temat wybiórczości można wytłumaczyć z jednej strony powierzchowną znajomością przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, w którym ono doświadczyło porażki, a z drugiej – niską motywacją do szczegółowej analizy zdarzenia w przypadku niezaangażowanego zewnętrznego obserwatora, jakimi byli respondenci uczestniczący w badaniach. Z podobną postawą należy się liczyć u zdecydowanej większości konsumentów, do których docierają informacje z mediów o kłopotach różnych podmiotów gospodarczych.

Istotniejsza okazuje się być informacja na temat spójności, czyli jak często dany typ sytuacji kryzysowej zdarza się w przedsiębiorstwie, co potwierdza wcześniejsze wyniki badań Coombsa i Holladay'a (1996, 2001). Systematyczne uwikłanie firmy – obiektywnie zawinione lub niezawinione – w negatywne wydarzenie stanowi wskazówkę dla konsumenta, że dane przedsiębiorstwo ma kiepską reputację: jest mało innowacyjne, instrumentalnie traktuje otoczenie, jest niestabilne i niegodne zaufania. Z punktu widzenia teorii cech w psychologii osobowości, dany podmiot posiada określoną cechę, jeżeli ujawnia specyficzne stałe wzorce zachowań w różnych sytuacjach. Informacja na temat systematycznego występowania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie może być interpretowana jako skutek posiadania takiej a nie innej cechy przez podmiot gospodarczy w przypadku powierzchownej oceny zdarzenia. Tę powierzchowność niewątpliwie wzmacnia makiawelistyczny wizerunek polskiego przedsiębiorcy (por. Roguska, 2004) i przekonanie o jego niskiej społecznej odpowiedzialności (por. Jasiocki, 2004). Możliwym urozmaiceniem

planu eksperymentalnego w przyszłych badaniach mogłaby być równoległa manipulacja informacją na temat wyjściowej reputacji przedsiębiorstwa (negatywna vs. pozytywna) analogicznie do tego, jak to było zrobione w badaniach Deana (2004), manipulacja informacją o działaniach podejmowanych przez firmę w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej i/lub manipulacja poziomem zaangażowania odbiorcy informacji, które mogą wchodzić w interakcję z informacją o cykliczności danego typu zdarzeń w przedsiębiorstwie.

Wyróżnione przez Kelley'a (1973) idealne kombinacje powszechności, wybiórczości i spójności, które normatywnie mają maksymalizować atrybucje do aktora, obiektu lub okoliczności, nie odgrywają znaczącej roli w percepcji reputacji przedsiębiorstwa na tle stwierdzonych efektów głównych, w tym przede wszystkim informacji na temat spójności, aczkolwiek nominalnie układ niskiej powszechności, wybiórczości i spójności w sytuacjach kryzysowych prowadzi do najbardziej niekorzystnej opinii o podmiocie gospodarczym. Względnie najbardziej pozytywne opinie o przedsiębiorstwie pojawiają się w sytuacji, kiedy kryzys dotyczy wiele podmiotów gospodarczych, dotyczy on wybranego przedmiotu działalności i pod warunkiem, że wcześniej przedsiębiorstwo nie borykało się z podobnymi problemami.

Jednym z możliwych kierunków przyszłych badań jest sprawdzenie wpływu pozytywnych wydarzeń (sukcesów przedsiębiorstwa) na procesy atrybucji dyspozycyjnej. Pozwoli to odpowiedzieć na pytanie czy występuje efekt asymetrii atrybucji dyspozycyjnej w sytuacji sukcesu i porażki podmiotu gospodarczego. Podobnie jak w prezentowanych badaniach, pożądane są takie procedury, które umożliwiają testowanie efektów na tle różnych pozytywnych (lub negatywnych) wydarzeń, co pozwala na większy zakres ich generalizacji przedmiotowej.

Z kolei w celu poszerzenia zakresu generalizacji podmiotowej ważne jest poszerzenie przedziału wiekowego próby, która w prezento-

wanych badaniach była ograniczona do studentów. Doświadczenie zawodowe i życiowe może stanowić istotny moderator w procesie atrybucji. Z tego punktu widzenia kolejną zmienną klasyfikacyjną, którą można byłoby uwzględnić w przyszłych badaniach eksperymentalnych, jest rodzaj grupy otoczenia przedsiębiorstwa. Porównanie procesów atrybucji i zmian reputacji przedsiębiorstw w grupie osób w nich zatrudnionych, konsumentów, ekspertów, kontrahentów, inwestorów giełdowych i innych grup interesariuszy w reakcji na te same wydarzenia w znacznym stopniu przyczyniłoby się do pogłębienia wiedzy przydatnej w procesie zarządzania wizerunkiem i reputacją organizacji.

Bibliografia

- Berens, G., van Riel, C.B.M. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Black, S. (2003). *Public relations*. Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Carlston, D.E., Skowronski, J.J. (2005). Linking Versus Thinking: Evidence for the Different Associative and Attributional Bases of Spontaneous Trait Transference and Spontaneous Trait Inference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 884–898.
- Cheng, P.W., Novick, L.R. (1990). Where is the bias in causal attribution? W: K.J.Gihooley, M.T.K.Kayne, R.H.Loggie, G.Erdos (red.), *Lines of thinking* (s.181-197). New York: Wiley.
- Coombs, W.T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W.T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach.

- ach to crisis management. W: D.P.Millar, R.L. Heath (red.). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (s.95-115). Nowy Jork: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Dalton, J., Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency*. London: Thorogood.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R., Roper, S. (2004). Corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.
- Dąbrowski, T.J. (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Dean, D.H. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, 192-211.
- Dowling, G. (2004). Corporate Reputations: should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Druckman, J. N. (2001). The implications of framing effects for citizen competence. *Political Behavior*, 23(3), 225-256.
- Formbrun, C.J., van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune – How companies build winning reputation*. FT Prentice Hall.
- Försterling, F. (2005). *Atrybucje. Podstawowe teorie, badania i zastosowanie*. Gdańsk: GWP.
- Gilbert, D.T. (1989). Thinking lightly about others: Automatic components of the social inference process. W: J.S.Uleman, J.A.Bargh (red.), *Unintended thoughts: Limits of awareness, intention, and control* (s.189-211). New York: Guilford.
- Gilbert, D.T., Jones, E.E. (1986). Perceiver-Induced Constraint: Interpretations of Self-Generated Reality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 269-280.
- Gorbaniuk, O., Długoborska, J. (2010). Atrybucja przyczyn sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach. *Roczniki Psychologiczne*, 13(2), 101-124.
- Gorbaniuk, O., Lebedowicz, A. (2010). Taksonomia leksykalna i struktura cech osobowości przypisywanych przedsiębiorstwom. *Czasopismo Psychologiczne*, 16(2), 237-251.
- Gorbaniuk, O., Łubnicka, J. (2009). *Wpływ sytuacji kryzysowych na wizerunek przedsiębiorstw: analiza z perspektywy szeszcianu atrybucyjnego Kelley'a*. Referat wygłoszony na VI Zjeździe Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej. Lublin, 15.09.2009.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.
- Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238-254.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J.E., Devendorf, S.A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- Hilton, D.J., Slugoski, B.R. (1986). Knowledge-Based Causal Attribution: The Abnormal Conditions Focus Model. *Psychological Review*, 93(1), 75-88.
- Ipsos (2003). *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport z badań*. Warszawa: Ipsos.
- Jasiecki, K. (2004). Społeczna odpowiedzialność biznesu w ocenach Polaków. W: L.Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu* (s.213-242). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Jones, G., Jones, B., Little, P. (2000). Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 21-29.
- Kassin, S.M. (1981). Consensus Information, Prediction, and Causal Attribution: A Review of the Literature and Issues. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11), 1966-1981.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. W: D. Levine (red.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H.H. (1973). The Process of Causal Attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128.
- King, G. (2004). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235-249.
- Lin, Z., Li, D., Huang, W. (2003). Reputation, Reputation System and Reputation Distribution: An Explanatory Study in Online Consumer-to-Consumer Auctions. W: R. Azari (red.), *Current Security Management & Ethical Issues of Information Technology* (s.249-266). USA: Idea Group Inc.
- McArthur, L. A. (1972). The how and what of why: some determinants and consequences of causal attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(2), 171-193.
- Newell, S.J., Goldsmith, R.E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 52(3), 235-247.
- Orvis, B.R., Cunningham, J.D., Kelley, H.H. (1975). A closer examination of causal inference: The roles of consensus, distinctiveness, and consistency information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(4), 605-616.
- Renkema, J., Hoeken, H. (1998). The Influence of Negative Newspaper Publicity on Corporate Image in the Netherlands. *The Journal of Business Communication*, 35(4), 521-535.
- Roguska, B. (2004). Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy. W: L.Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu* (s.103-132). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Rydzak, W. (2011). *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Samardakiewicz, E., Gorbaniuk, O. (2011). Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy. *Organizacja i Kierowanie*, 147(4), 79-92.
- Seymour, M., Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management*. New York: Cassell.
- Simola, S. (2003). Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*, 46(4), 351-361.
- Sjovall, A., Talk, A. (2004). From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and Formation of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 269-281.
- Slovic, P. (1993). Perceived risk, trust, and democracy: A systems perspective. *Risk Analysis*, 13(6), 675-682.
- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., Miller, J. (2006). Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 371-383.
- Trope, Y. (1986). Identification and Inferential Processes in Dispositional Attribution. *Psychological Review*, 93(3), 239-257.
- Tucker, L., Melewar, T.C. (2005). Corporate reputation and crisis management: the threat and manageability of anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. (2000). Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in the Box as a Case Study. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 143-155.
- Zyglidopoulos, S.C. (2001). The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business and Society*, 40(4), 416-441.