

**Marek Zimnak**

Stowarzyszenie PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom”

# **UCZELNIA W KRYZYSIE KOMUNIKACYJNYM. PRÓBA TYPOLOGII**

## **Wprowadzenie**

Każda sytuacja kryzysowa przytrafiająca się organizacji nosi w sobie załączek sukcesu, mogący jej wizerunek poprawić i vice versa – złe pokierowanie sytuacją kryzysową szansę taką marnuje, a organizacja pozostaje na placu boju z samymi stratami wizerunkowymi.

W obrębie rozmaitych typologii kryzysów znajduje się każdorazowo obszar szczególnie wrażliwy na budowanie lub burzenie wizerunku. Jest to tzw. kryzys komunikacyjny<sup>1</sup>, wywołany przez plotki, pogłoski, zniekształcenia informacji, nieprzychylnie informacje prasowe, rozpowszechnianie informacji wyjętych z kontekstu, skandale wynikające z nieodpowiedniego zachowania, kłamstwa, ujawnianie mrocznych tajemnic z przeszłości, wrogie kampanie reklamowe, naruszenia praw autorskich, utratę danych, fałszerstwo, fałszywe pogłoski, a nawet zwykle zainteresowanie mediów w sytuacji, gdy organizacja ma kłopoty finansowe, prawne czy organizacyjne – choćby przejściowe.

Każdy z kryzysów jest inny, ma inny czas, miejsce, bohaterów i kontekst. Obowiązuje jednak pewien zestaw zasad dobrze opisanych w literaturze public relations; powinien być on w sytuacji kryzysowej akceptowany i stosowany przez służby prasowe i promocyjne działające na uczelni, jeśli to ona jest miejscem takich wydarzeń. Nie ma oczywiście gwarancji skuteczności, ale procent korzystnych scenariuszy przy stosowaniu się do owego zestawu zasad jest znacząco wyższy niż przy ich ignorowaniu. Szanse rosną jeszcze bardziej, jeśli w całym kierownictwie uczelni jest zachowany konsens co do wybranych form wychodzenia z kryzysu.

---

<sup>1</sup> Por. J. Mitroff: *Managing Crises Before They Happen*. Amacom, New York 2000; U. Podraz: *Kryzysowe public relations*. Difin, Warszawa 2009; T. Smektała: *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*. Astrum, Wrocław 2001.

## 1. Pod redakcyjną lupą

Każda organizacja działająca na tak szeroką skalę, jak uniwersytet, musi zdać sobie sprawę, że jest obiektem zainteresowania lokalnych mediów. Jeśli nie będzie do tego dobrze przygotowana, łatwo stanie się tanim łupem prasy codziennej, poszukującej tematów kontrowersyjnych, spornych, zapalnych. W latach 2008-2009 doświadczył tego Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, kiedy na przestrzeni kilku miesięcy pojawiła się cała seria krytycznych artykułów w lokalnym wydaniu „Gazety Wyborczej”<sup>2</sup>. Zarzuty można by sprowadzić do kilku punktów, w sumie banalnych: że nowy rektor wymienia kanclerza i jego biuro, że zaczął się przyglądać polityce finansowej prowadzonej przez poprzednie władze uczelni w minionych latach i postanowił z ich błędów wyciągnąć wnioski, że regulacje przetargowe w naszym kraju mają taki, a nie inny charakter. Bez specjalnego wysiłku można sobie wyobrazić, że tematy takie stają się okazją do tekstów medialnych wręcz afirmatywnych. Tymczasem lokalny czytelnik GW, a z nim władze uczelni dowiadywały się, że – po pierwsze – „dotychczas nie zdarzało się, by nowy rektor sprowadzał ze sobą sekretarkę”, co – jak wskazuje praktyka na bardzo wielu uczelniach – jest wręcz regułą, a po drugie, że – „Atmosfera jest ciężka. Ludzie przestali ze sobą rozmawiać”, co przy wszelkich zmianach kadrowych też jest zasadą. Nie jest rolą autora artykułu wchodzić w polemikę z tekstami w prasie codziennej sprzed kilku lat. Z dzisiejszej perspektywy wyraźnie wynika, że uczelnia stała się obiektem szczególnego zainteresowania gazety. Dość trudno sobie wyobrazić, by jedna uczelnia na tle kilkunastu innych w mieście wyróżniała się aż tak in minus; tymczasem tym innym uwagi nie poświęcono. Powierzchny wniosek, wyciągany najczęściej w takich sytuacjach przez władze uczelni brzmi: „staliśmy się ofiarą tabloidyżujących się mediów”. Wniosek zaś, który powinien zostać wyciągnięty, brzmi w takiej sytuacji: „nie popełnijmy tego błędu w przyszłości – dbajmy o potrzeby informacyjne mediów, zasilajmy ich na bieżąco informacjami o życiu uczelni, w sytuacjach kryzysowych przejmujemy inicjatywę informacyjną” – a więc elementarz zaleceń z obszaru zarządzania zwanego public relations.

<sup>2</sup> Por. P. Reszka: Chemiczny atak na rektorat UMCS. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 255, wydanie z dnia 30 października 2008, Wydarzenia, s. 3; M. Szlachetka: Rektor prostuje swoje wcześniejsze słowa. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 11, wydanie z dnia 14 stycznia 2009, Jedyńka, s. 1; P. Reszka: Kosztowne odejście kanclerza. Za 300 tys. zł. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 257, wydanie z dnia 03 listopada 2008, Wydarzenia, s. 3; P. Reszka: Jaki był rok 2008. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 1, wydanie z dnia 02 stycznia 2009, s. 5; P. Reszka: Krasnobród. Kłopotliwy prezent dla UMCS. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 265, wydanie z dnia 13 października 2008, Wydarzenia, s. 3.

## 2. Duchy przeszłości

Bardzo aktywna, szczególnie w latach 2005-2007, działalność lustracyjna Instytutu Pamięci Narodowej dość często stawiała w kłopotliwej wizerunkowo sytuacji wyższe uczelnie. Według doniesień z Instytutu, mających często charakter „przecieku” do lokalnych mediów, znany badacz i dydaktyk (!) w przeszłości współpracował ze służbami bezpieczeństwa; dzisiaj cieszy się pełnym szacunkiem środowiska, nierzadko pełniąc istotne funkcje w życiu uczelni lub w rozmaitych ciałach przedstawicielskich. Takiej sytuacji doświadczył Andrzej Ceynowa, rektor Uniwersytetu Gdańskiego – choć ciągnące się latami sprawy sądowe udowodniły absurdalność oskarżeń<sup>3</sup>.

Katalog działań przedstawiciela uczelni wobec opinii publicznej jest w takiej sytuacji dość ograniczony. Może informację – w wyniku wewnątrzuczelnianego śledztwa czy rozpoznania – potwierdzić lub jej zaprzeczyć; obie postawy wywołują komentarze, podejrzenia, sugestie itp. Fakt, że nie umieliśmy – jako państwo – systemowo sprawy rozwiązać na początku drogi transformacji ustrojowej, przynosi zbyt często kłopotliwe sytuacje, z których nie ma dobrego wyjścia<sup>4</sup>. Warto mieć świadomość, że uczelnia, której przydarzy się taka przygoda, musi ją po prostu przetrwać, dbając, by – tytułem równowagi – w tym samym czasie do publicznej świadomości przedostała się przynajmniej jedna informacja o wydźwięku jednoznacznie dla niej pozytywnym.

Zjawisko historycznych obciążeń na uczelni, mających źródło w otoczeniu politycznym lub też głębiej „zaszyte” – w filozofii nauczanych treści, nie objawiło się wyłącznie na uczelniach w krajach postkomunistycznych. Przez Japonię w 1997 r. przetoczyła się fala aresztowań biznesmenów, którzy mieli pewną cechę wspólną – byli absolwentami prestiżowych japońskich uczelni. Jak twierdzi badacz, była to bezpośrednia, choć nie intencjonalna konsekwencja japońskiego systemu edukacyjnego na tychże uczelniach<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> D. Abramowicz: My name is Ceynowa. Andrzej Ceynowa. „Dziennik Bałtycki”, 4 lutego 2011.

<sup>4</sup> Por. [http://www.pardon.pl/arttykul/6266/slynnny\\_polski\\_naukowiec\\_mial\\_byc\\_agentem\\_sb](http://www.pardon.pl/arttykul/6266/slynnny_polski_naukowiec_mial_byc_agentem_sb) – [8.01.2011]; <http://niepoprawni.pl/blog/42/naukowiec-rektor-szpicel> [8.01.2011]; <http://wyborcza.pl/1,79418,4078279.html> [8.01.2011].

<sup>5</sup> N. Chikudate: Collective Myopia and Defective Higher Educations Behind the Scenes of Ethically Bankrupted Economic Systems: A Reflexive Note from a Japanese University and Taking a Step Toward Transcultural Dialogues. „Journal of Business Ethics” July 2002.

### 3. Kradzież intelektualna

Walka z plagiatami prac naukowych jest codziennością na polskich uczelniach, a jej skala dowodzi niskich standardów cywilizacyjnych w świecie uniwersyteckim, zważywszy na wieloletnie – niewerbalizowane – przyzwolenie, z jakim spotykają się osoby ściągające na egzaminach, maturach, klasówkach itp. Obecność Internetu w naszych domach znakomicie ten proceder ułatwiła. Istniejące narzędzia (systemy antyplagiatowe) pozwalające na weryfikację uczciwości badacza są dość drogie i nie na wszystkich uczelniach znajdują zastosowanie<sup>6</sup>.

W szczególnie trudnej sytuacji stawia uczelnię fakt podejrzenia bądź udowodnienia plagiatu dokonanego przez samodzielnego pracownika naukowego, który do tego pełni ważną funkcję na uczelni. Fakt taki rzuca poważny cień na wizerunek uczelni i stawia jej władze w sytuacji kryzysowej, z której może ona wyjść obronną ręką – jeśli jej tylko na tym zależy. Doświadczenie pierwszej dekady XXI w. wskazuje jednak, że mało która uczelnia decydowała się na obronę swojego wizerunku. Raczej decydowały wieloletnie – czasem rodzinne – powiązania personalne, solidarność środowiskowa, poświęcanie dobra ogólnego na rzecz partykularyzmu. Taka postawa w skrajnej postaci zyskiwała wręcz miano „plagiatomafii”<sup>7</sup>, a śledzący i opisujący w „Forum Akademickim” podobne przypadki dr Marek Wroński<sup>8</sup> stał się na uczelniach postacią szczególnie kontrowersyjną i z trudem akceptowaną z racji swojej pryncypialności.

Unikalny spektakl mieszkańcom Wrocławia i Dolnego Śląska zafundowała Akademia Medyczna im. Piastów Śląskich, której rektorowi związkowcy z Solidarności '80 zarzucili w 2008 r. plagiat. W swojej pracy habilitacyjnej miał on przepisać ok. 90 fragmentów z prac dwóch innych naukowców<sup>9</sup>. Po formalnych przepychankach między dwoma ministerstwami, senatem uczelni i samym zainteresowanym trwających dwa lata, Centralna Komisja do spraw Stopni i Tytułów Naukowych zawiesiła Wydziałowi Lekarskiemu AM we Wrocławiu uprawnienia do nadawania stopni doktora habilitowanego. Ministerstwo Zdrowia, które nadzoruje uczelnie medyczne zawiesiło natomiast obwinianego w obowiązkach rektora. Pozornie prosta czynność, jaką jest zbadanie inkryminowanych fragmentów pod kątem plagiatu, zajmowała i angażowała coraz więcej czasu i osób,

<sup>6</sup> Pytanie samo prosi się o postawienie – czy usytuowane ponad uczelniami odpowiednie ministerstwo nie powinno wymusić obowiązkowego posiadania i stosowania takich narzędzi? Czy – być może – nie powinno wręcz sfinansować zakupu licencji na skalę ogólnopolską? – przyp. aut.

<sup>7</sup> <http://www.wprost.pl/ar/?O=45203> [21.01.2013].

<sup>8</sup> [http://www.forumakad.pl/archiwum/2007/01/37\\_utrata\\_wiary\\_w\\_skuteczosc.html](http://www.forumakad.pl/archiwum/2007/01/37_utrata_wiary_w_skuteczosc.html) [15.02.2012].

<sup>9</sup> [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,88047,9069697,Coraz\\_blizej\\_zbadania\\_habilitacji\\_rektora\\_Andrzejaka.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,88047,9069697,Coraz_blizej_zbadania_habilitacji_rektora_Andrzejaka.html) [11.02.2012].

a władze i senat uczelni nie były w stanie przez kilka lat uporać się ze sprawą. O rezultatach dla wizerunku uczelni nie będziemy wspominać; sprawa wszelako wykracza daleko poza katalog typowych operacji public relations i nakazuje zadać istotne pytania o charakterze wręcz egzystencjalnym – o stosunek pracowników z uniwersyteckim cenzusem do swojego pracodawcy, którym jest uczelnia publiczna. Szansą na rozpoczęcie porządkowania tego tak istotnie wpływającego na wizerunek wyższej edukacji obszaru jest z pewnością powołanie Zespołu ds. Dobrych Praktyk Akademickich w lutym 2011 r.<sup>10</sup>, aczkolwiek proces ten – jak się wydaje – będzie długi i niełatwy.

#### 4. Gest samuraja

Początek 2011 r. wstrząsnął częścią dolnośląskiej opinii publicznej, zainteresowaną sprawami wyższej edukacji<sup>11</sup>. Ze sporymi emocjami czytała ona tekst autorstwa naukowca z Uniwersytetu Wrocławskiego, który w swoistej ekshibicjonistycznej spowiedzi twierdził, że „(...) mam coraz większe trudności z odróżnieniem tego, co dla mojej uczelni jest dobre, a co jest złe. Coraz trudniej mi oceniać, czy zło, na które przysmykam oczy i które sam aktywnie czynię, warte jest dobra, które dzięki temu się rodzi. Mam rodzinę, mam kilku przyjaciół i mam dziesiątki studentów. Bardzo chciałbym pozostać wobec nich uczciwy. Coraz trudniej mi milczeć, bo nie mogę sobie poradzić ze świadomością tego, jak umiera we mnie miłość do mojej uczelni (...)”. Tekst wywołał to, czego się po nim spodziewano – dużą publiczną dyskusję na łamach lokalnej mutacji „Gazety Wyborczej”. Zabrali w niej głos wszyscy ważni w sprawie; konkluzji zabrakło, bo być jej nie mogło. Range, poziom i wnioski z dyskusji najpełniej charakteryzował tytuł jednego z artykułów: Na Uniwersytecie Wrocławskim wszyscy mają rację<sup>12</sup>.

Sytuacja – jak mało która – spełniała wszelkie warunki wskazane na początku rozdziału, że z kryzysu wizerunkowego można uciec do przodu. Intencją autora prasowej prowokacji było naprawienie fatalnego – w jego przekonaniu – stanu rzeczy na uczelni<sup>13</sup>. Jeśli nawet aktualny niesmak i zażenowanie czyteln-

<sup>10</sup> [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,9162969,Uczelnie\\_\\_zespole\\_dobrych\\_praktyk\\_do\\_zwalczania\\_zlych.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,9162969,Uczelnie__zespole_dobrych_praktyk_do_zwalczania_zlych.html) [25.02.2012].

<sup>11</sup> [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,9022221,Jestem\\_baronem\\_\\_Nie\\_chce\\_dluzej\\_zyc\\_w\\_sredniowieczu.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,9022221,Jestem_baronem__Nie_chce_dluzej_zyc_w_sredniowieczu.html) [14.02.2011].

<sup>12</sup> [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,9048593,Na\\_Uniwersytecie\\_Wroclawskim\\_wszyscy\\_maja\\_racje.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,9048593,Na_Uniwersytecie_Wroclawskim_wszyscy_maja_racje.html) [14.02.2011].

<sup>13</sup> W wielu nieoficjalnych wypowiedziach pojawiało się podejrzenie o zupełnie inną intencję – autor jakoby zgłaszał swoją publikacją aspiracje do zasiadania we władzach uczelni w zbliżających się za rok wyborach, wskazując w tekście, że jako doktor bez habilitacji nie jest w stanie nic na uczelni naprawić, bo tytułarni profesorowie nie godzą się na jakiegokolwiek zmiany – przyp. aut.

ków obniża status uczelni i niszczy jej wizerunek, to skala wstrząsu mogłaby przynieść ozdrowieńcze rezultaty. Proces zapewne będzie to długi, ale szansa na korzystne wyjście z kryzysu stale istnieje.

Gest samuraja pojawia się w różnych ośrodkach akademickich co jakiś czas, a szeroka dyskusja nad stanem wyższej edukacji sprzyja wielu wypowiedziom emocjonalnym czy też bardzo osobistym. Kierownictwo uczelni, której przedstawiciel poczuł skłonność do takiego wystąpienia staje w trudnej sytuacji – z oczywistych względów nie może go poprzeć, z równie oczywistych – odciąć się od jego wypowiedzi. Wszelako można tu sobie wyobrazić różne scenariusze, z których ta akurat wrocławska uczelnia nie skorzystała.

## 5. Dozwolone wszystko, co niezabronione

Dwuodcinkowym reportażem zatytułowanym „Największa lipna uczelnia w Polsce” w lipcu 2009 r. „Gazeta Wyborcza” rozpoczęła cykl artykułów<sup>14</sup> oraz funkcjonowanie olbrzymiego forum dyskusyjnego w internecie poświęconego łódzkiej Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej. Jej właściciel uruchomił ogromny kombinat edukacyjny, obejmujący w optimum swojego funkcjonowania powyżej trzydziestu pięciu tysięcy studentów. W przyjętym sposobie działania uczelni wykorzystywano fakt, że naginanie obowiązujących regulacji nie spotykało się od początku z drastyczną reakcją ministerstwa i organów kontrolnych. Poczucie bezkarności sprzyjało poszerzaniu granic imperium; głównym zarzutem było prowadzenie zajęć w miejscach do tego nieuprawnionych (statut uczelni określa miejsce jej funkcjonowania), aczkolwiek lista zarzutów była o wiele dłuższa. Pikanterii sprawie dodał fakt, że łódzka AHE w okresie swojego działania na granicy prawa plasowała się wysoko w rankingach Fundacji Perspektywy, publikowanych w dzienniku „Rzeczpospolita”<sup>15</sup>.

Po rozlicznych działaniach porządkujących, wywołanych publikacjami, uczelnia w znacznym stopniu musiała ograniczyć swoje apetyty, zlikwidowała część kierunków<sup>16</sup> – wymuszone działania antykryzysowe przyniosły unormowanie pozycji uczelni. Jednak straty wizerunkowe trudno będzie łódzkiej szkole w najbliższych latach odrobić.

<sup>14</sup> [http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,6874873,AHE\\_\\_Najwieksza\\_lipna\\_uczelnia\\_w\\_Polsce.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,6874873,AHE__Najwieksza_lipna_uczelnia_w_Polsce.html) [15.02.2010].

<sup>15</sup> Uczelnia nosiła wówczas jeszcze nazwę Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, [http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=217&Itemid=265&limit=1&limitstart=1](http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=217&Itemid=265&limit=1&limitstart=1) [1.07.2009].

<sup>16</sup> [http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35141,8164180,AHE\\_sie\\_kurczy\\_i\\_nie\\_placi\\_pracownikom\\_w\\_terminie.html](http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35141,8164180,AHE_sie_kurczy_i_nie_placi_pracownikom_w_terminie.html) [22.07.2010].

Masowe powoływanie do życia uczelni niepublicznych ułatwiało drogę na skróty wielu ich organizatorom, a nieprzygotowanie naszego ustawodawstwa do tego zjawiska rodziło dość częste pokusy o „szerokie” pojmowanie niewielu istniejących regulacji.

## 6. Naukowiec niebanalny

Naukowiec ambitny o poglądach nietuzinkowych, cieszący się w dodatku zainteresowaniem mediów, jest w stanie wykreować znaczący kryzys wizerunkowy swojej uczelni. Taką przygodę przeżył Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach, kiedy znany tygodnik opinii opublikował tekst<sup>17</sup> o szczególnych poglądach naukowego zatrudnionego tam profesora, a jeden z przywoływanych przykładów owych naukowych poglądów brzmiał następująco według tygodnika: „Narząd rodny to masyna czarna dziura, która zazwyczaj znajduje się w centrum galaktyki spiralnej”.

Inny rodzaj kłopotów wywołanych przez niekonwencjonalne zachowania swojego pracownika naukowego przeżywał w latach 2007-2008 Uniwersytet Zielonogórski<sup>18</sup>. Prowadzący zajęcia naukowiec w stopniu doktora rozdał na zajęciach ze studentami II roku politologii własny utwór o „Jezusie ruchającym matkę z rozkraczonymi udami”. Tekst miał wyjaśniać teorię ruchu u Arystotelesa. Po nagłośnieniu incydentu przez media, wierszem zajęła się prokuratura, a pracownik, po całej serii publikacji prasowych i przegranej sprawie w sądzie pracy musiał odejść z uczelni.

W obu wspomnianych przypadkach uczelnie poniosły wymierne straty wizerunkowe, podobnie jak dwie największe uczelnie techniczne, zatrudniające profesorów mocno angażujących się w sprawie dramatu smoleńskiego.

## 7. Polityka szkodzi

Bywa, że kadry uczelniane wyłaniają z siebie postać godną zajmowania stanowisk w życiu publicznym. Bywa też, że postać okazuje się niekoniecznie godna zajmowania tych stanowisk, ale kadry uczelniane i tak go/ją wyłaniają, tak silna jest potrzeba wewnętrzna wyłanianego. Nazwa uczelni, idąca za nim, narażona jest wówczas na ponoszenie określonych szkód wizerunkowych. Bywa jednak, że to polityka sama schyla się ku rzeczywistości akademickiej i na efekty tego pochylenia służby uczelniane mają wpływ żaden lub bardzo umiarkowany. Wtedy pojawia się prawdziwy kłopot.

<sup>17</sup> <http://www.nfa.alfadent.pl/articles.php?id=184> [20.11.2010].

<sup>18</sup> Co poeta-naukowiec miał na myśli? „Tygodnik Zielonogórski”, 17 listopada 2007.

Doświadczyla tego Akademia Górniczo-Hutnicza, wprowadzając w życie projekt badawczy INDECT, w ramach którego są prowadzone (nadal) prace nad innowacyjnymi technikami i algorytmami do walki z terroryzmem oraz inną działalnością przestępczą. Jako swoją szansę na zaistnienie dostrzegła w tym fakcie posłanka pewnej partii i oskarżyła uczelnię o prowadzenie badań, dzięki którym Unia Europejska planuje zamach na wolność swoich obywateli pod pretekstem wprowadzenia systemu, który tylko pozornie ma służyć poprawie ich bezpieczeństwa<sup>19</sup>. Zrobiła to na tyle skutecznie, że ważne agendy rządowe postanowiły się z projektu wycofać, by nie narażać się opozycji na zarzut firmowania budowy ACTA bis. Ostatecznie dzięki serii udanych działań z najlepszego katalogu porad PR uczelnia i projekt się obroniły, ale przez blisko dwa lata obrońcy wizerunku uczelni mieli co robić.

W nieco inny, ale równie nieprzyjemny sposób polityka wkroczyła w realia największej niepublicznej uczelni Dolnego Śląska. Decyzja senatu Dolnośląskiej Szkoły Wyższej o nadaniu tytułu doktora honoris causa Zygmuntowi Baumanowi, którego kilkukrotna obecność na uczelni w minionych latach ściągała na otwarte wykłady setki studentów, wywołała sprzeciw tych wszystkich, dla których pewne elementy z biogramu dwudziestoletniego wówczas Baumana przekreślają kilkudziesięcioletni dorobek światowej sławy socjologa. Nie wnikając w istotę sporu o pryncypia, uczelnia przeżyła istne oblężenie w mediach społecznościowych ze strony sił narodowych, a ilość nieprzychylnych epitetów, jakimi została obrzucona, była wyjątkowo wysoka. Ostatecznie uczelnia – pomimo prośby Baumana o zrezygnowanie z nominacji – podtrzymała swoją decyzję, ale przez dłuższy czas opinia o uczelni była formowana w sferze publicznej przez argumenty zgoła niemerytoryczne.

## 8. Popij promila, czyli wszystko przez studentów

Znaczącym generatorem sytuacji kryzysowych na uczelniach są sami studenci, zwłaszcza w okresie juwenaliów<sup>20</sup>. Wyrozumiałość lokalnej społeczności kończy się na ogół, gdy wybryki studenckie przenoszą się na teren pozauczelniany i ingerują w normalne życie mieszkańców miasta. Szybka i jednoznaczna reakcja władz uczelni jest w stanie zminimalizować szkody, jakie podobne wy-

<sup>19</sup> [http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,37650,11318380,System\\_Indect\\_\\_Czy\\_wszyscy\\_Polacy\\_sa\\_podejrzani\\_.html](http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,37650,11318380,System_Indect__Czy_wszyscy_Polacy_sa_podejrzani_.html) [14.10.2013].

<sup>20</sup> Por. <http://www.tvn24.pl/0,1592070,0,1,tragiczne-juwenalia-przednbspsadem,wiadomosc.html> [25.09.2009]; [http://wroclaw.dlastudenta.pl/studia/artukul/Wielkie\\_Grillowanie\\_z\\_wielka\\_obstawa,34320.html](http://wroclaw.dlastudenta.pl/studia/artukul/Wielkie_Grillowanie_z_wielka_obstawa,34320.html) [20.06.2010]; <http://www.alert24.pl/alert24/1,84880,5221537.html> [21.06.2010].



darzenia przynoszą opinii o niej; nie zawsze niestety władze uniwersytetu na to stać<sup>21</sup>. Przypadek, który wystąpił na wrocławskich ekonomaliach pokazał, że nawet dobrze przygotowane rozwiązanie kryzysu przez uczelnianych specjalistów od public relations nie dadzą efektu, jeśli nie znajdą wsparcia w środowisku, także studenckim.

Spotykana często krótkowzroczność władz w konkretnej sytuacji kryzysowej wynika z organicznego braku dbałości o wizerunek uczelni – ta kategoria symbolicznej wartości i znaczenia wyższej edukacji w oczach otoczenia nie zdążyła się jeszcze ukorzeń w świadomości wielu kierujących polskimi uniwersytetami. Dominuje podejście „dzisiaj piszą – jutro przestaną”; nikt nie zajmuje się skutkami wizerunkowymi dla uczelni, a ważne niegdyś kategorie dla osób pełniących funkcje publiczne, jak wstyd czy honor zanikają – takie wnioski można wyciągnąć analizując przebieg opisywanych wyżej przypadków. Miałyby one – być może – zupełnie inny przebieg, gdyby kierownictwo uczelni – obejmując kilka lat wcześniej swoje funkcje – zostało przeszkolone na własną prośbę z podstaw public relations z szerszym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych. Autorowi znany jest tylko jeden przypadek, kiedy to kierownictwo wydziałów Uniwersytetu Gdańskiego – jesienią 2008 r. – zdecydowały się na taki krok.

## Wnioski, czyli jak to robią gdzie indziej

Czy przedstawione metody rozwiązywania sytuacji kryzysowych na polskich uczelniach na progu trzeciego tysiąclecia raczej się upowszechnią, czy też będziemy dążyć do rozwiązań stosowanych na uczelniach zachodnich? Wydaje się, że narastająca konkurencyjność między uczelniami – i coraz sprawniejsze narzędzia komunikacji – pozwolą uczelniom, które do bogatej tradycji, ciekawych badań i szanowanej dydaktyki dodadzą dbałość o wizerunek także w sposobie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, zbliżyć się standardami do znanych uczelni niepolских. Przybliżając czytelnikowi owe zagraniczne standardy, przedstawmy dwie sytuacje kryzysowe.

Pierwsza przydarzyła się publicznemu uniwersytetowi w Mannheim<sup>22</sup>, któremu władze landu narzuciły ściąganie obowiązkowego czesnego w wysokości 500 EUR za semestr. Do tej pory czesne – podobnie jak u nas – było płacone w Niemczech jedynie na uniwersytetach prywatnych. Uczelnia, w obliczu ma-

<sup>21</sup> [http://pl.wikinews.org/wiki/Ekonomalia\\_we\\_Wroc%C5%82awiu:\\_konkurs\\_%E2%80%9EPopij\\_promila%E2%80%9D](http://pl.wikinews.org/wiki/Ekonomalia_we_Wroc%C5%82awiu:_konkurs_%E2%80%9EPopij_promila%E2%80%9D) [20.09.2009].

<sup>22</sup> <http://www.euprio.org/getfile.php/Bilder/2010/uni-mannheim-concept-red.pdf> [15.01.2011].

sowych protestów i znaczącego spadku rekrutacji, przyjęła strategię PR, polegającą na przekonaniu publiczności skupionej wokół uczelni o sensowności i korzyściach wynikających dla studentów z wprowadzenia czesnego oraz na szerokim informowaniu o nowym systemie stypendialnym, który pozwalał na znaczące wsparcie biedniejszych studentów. Jako rezultat całej kampanii wizerunkowej uczelnia w nadchodzącym roku utrzymała poziom rekrutacji, a rok później zwiększyła go o 10%.

Drugi przypadek, który chcemy przywołać, wystąpił wiosną 2006 r. na White Duke University w Północnej Karolinie. Trzech białych studentów tej uczelni zgwałciło ciemnoskórą studentkę sąsiedniego North Carolina Central University w trakcie zabawy poza kampusem uczelnianym<sup>23</sup>. Uczelnia przez półtora roku prowadziła kampanię chroniąc swój wizerunek, bardzo ostro atakowany przez media, wykazując w jak dużym stopniu stała się ofiarą wydarzeń, aranżując dyskusje na tematy równości płci, rasizmu itd. I chociaż oskarżenie wycofano, to jednak zasady dbałości o wizerunek uczelni na stałe już zagościły w murach uczelni<sup>24</sup>.

Autor niniejszego tekstu celowo nie zajmuje się przyczynami pojawiania się kryzysów komunikacyjnych na uczelniach polskich, jako że jest ich bardzo wiele i byłby to temat na zupełnie inny artykuł – zapewne pojawiłyby się tu wątki zarówno tabloidyfikacji mediów, pozycji polskich uczelni w rankingach światowych, zmian ustawodawczych wokół obszaru wyższej edukacji, ale i obyczajów studenckich czy ludzkich ambicji we wszelkich przejawach. Przedstawiona wyżej próba typologii – aczkolwiek tytułowana dość metaforycznie – ma jednak ten atut, że zaprezentowane przypadki występowały kilkakrotnie, co może – i powinno – być już powodem do refleksji teoretycznej w obszarze zarządzania kryzysem komunikacyjnym.

<sup>23</sup> R. Bliwise: A Spring of Sorrows. Duke University News & Communications, strona internetowa: <http://www.dukemagazine.duke.edu/dukemag/issues/050606/lacrosse1.html> [28.11.2009].

<sup>24</sup> B. Barnett: Framing Rape – An Examination of Public Relations Strategies in the Duke University Lacrosse Case. „Communication, Culture & Critique” June 2008, Vol. 1, Iss. 2 „Public relations efforts do not occur in a vacuum but within the context of time and culture. As Duke began its response to criminal allegations, the university reluctantly entered into broader ongoing discussions about rape and rape myths, masculinity and violence, sports and brotherhood, and the role mass media play in shaping norms of female and male behaviors”.

## Literatura

- Abramowicz D.: My name is Ceynowa. Andrzej Ceynowa. „Dziennik Bałtycki”, 4 lutego 2011.
- Barnett B.: Framing Rape – An Examination of Public Relations Strategies in the Duke University Lacrosse Case. „Communication, Culture & Critique” June 2008, Vol. 1, Iss. 2.
- Bliwise R.: A Spring of Sorrows. Duke University News & Communications.
- Chikudate N.: Collective Myopia and Defective Higher Educations Behind the Scenes of Ethically Bankrupted Economic Systems: A Reflexive Note from a Japanese University and Taking a Step Toward Transcultural Dialogues. „Journal of Business Ethics” July 2002.
- Co poeta-naukowiec miał na myśli? „Tygodnik Zielonogórski”, 17 listopada 2007.
- Mitroff J.: Managing Crises Before They Happen. Amacom, New York 2000.
- Podraza U.: Kryzysowe public relations. Difin, Warszawa 2009.
- Reszka P.: Chemiczny atak na rektorat UMCS. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 255, wydanie z dnia 30 października 2008, Wydarzenia.
- Reszka P.: Jaki był rok 2008. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 1, wydanie z dnia 02 stycznia 2009.
- Reszka P.: Kosztowne odejście kanclerza. Za 300 tys. zł. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 257, wydanie z dnia 03/11/2008, Wydarzenia.
- Reszka P.: Krasnobród. Kłopotliwy prezent dla UMCS. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 265, wydanie z dnia 13 października 2008, Wydarzenia.
- Smektała T.: Public Relations w Sytuacjach Kryzysowych Przedsiębiorstw. Astrum, Wrocław 2001.
- Szlachetka M.: Rektor prostuje swoje wcześniejsze słowa. „Gazeta Lokalna” – Lublin nr 11, wydanie z dnia 14 stycznia 2009, Jedyńka.

## Źródła internetowe

krakow.gazeta.pl  
lodz.gazeta.pl  
niepoprawni.pl  
pl.wikinews.org  
wiadomosci.gazeta.pl  
wroclaw.dlastudenta.pl  
wroclaw.gazeta.pl

[www.alert24.pl](http://www.alert24.pl)

[www.dukemagazine.duke.edu](http://www.dukemagazine.duke.edu)

[www.euprio.org](http://www.euprio.org)

[www.forumakad.pl](http://www.forumakad.pl)

[www.nfa.alfadent.pl](http://www.nfa.alfadent.pl)

[www.pardon.pl](http://www.pardon.pl)

[www.perspektywy.pl](http://www.perspektywy.pl)

[www.tvn24.pl](http://www.tvn24.pl)

[www.wprost.pl](http://www.wprost.pl)

[wyborcza.pl](http://wyborcza.pl)

## **UNIVERSITY DURING COMMUNICATION CRISIS. ATTEMPT AT TYPOLOGY**

### **Summary**

The aim of this article is to present some examples of communication crisis situations that have happened at Polish universities during passing last ten years. All presented cases are divided in groups showing signs of some similarities. Such approach may be helpful as a tool used by university press officers in their daily routines; can be developed in research on crisis in organization as well.