

OLEG GORBANIUK  
JOANNA DŁUGOBORSKA

## ATRYBUCJA PRZYCZYŃ SYTUACJI KRYZYSOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

W ramach 5-czynnikowego eksperymentu, manipulując opisami ośmiu sytuacji kryzysowych i trzema czynnikami (powszechność, wybiórczość, spójność), sprawdzano, w jaki sposób wpływają one na postrzeganie przyczyn negatywnych zdarzeń w przedsiębiorstwie. W badaniach wzięło udział 400 studentów. Wyniki badań wykazały wyraźną tendencję do upatrywania przyczyny sytuacji kryzysowej w podmiocie gospodarczym – bez względu na racjonalne przesłanki. Podstawowymi czynnikami warunkującymi kierunek atrybucji przyczynowej była specyfika sytuacji kryzysowej i informacja na temat spójności. Najmniej istotna w procesie atrybucji okazała się informacja o powszechności zdarzenia. Wyniki badań są konfrontowane z normatywnymi oczekiwaniami wynikającymi z modelu współzmienności Kelleya.

**Słowa kluczowe:** atrybucja przyczynowa, powszechność, wybiórczość, spójność, sześcian Kelleya, sytuacja kryzysowa, przedsiębiorstwo, eksperyment.

We współczesnym świecie wizerunek i reputacja przedsiębiorstw ma znaczenie strategiczne dla przetrwania na rynku. W trakcie swojej działalności przedsiębiorstwa niejednokrotnie są – w sposób zawiniony lub niezawiniony – uwikłane w negatywne wydarzenia, które mogą sprawić, że opinia otoczenia (konsumentów, inwestorów, pracowników, kontrahentów, dziennikarzy, władz lokalnych) w krótkim czasie może ulec radykalnej zmianie. Dzięki mediom niekorzystne informacje mogą szybko nabrać niekontrolowanego rozgłosu i prowadzić do deformacji postrzegania rzeczywistości. A zachowanie odbiorców komunikatów medialnych, jak wiadomo, jest determinowane nie tym, jak rzeczy obiektywnie się mają, lecz jak są postrzegane.

---

DR OLEG GORBANIUK, MGR JOANNA DŁUGOBORSKA, Instytut Psychologii KUL, Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: gorbaniuk@gmail.com

Utrata rynku zbytu i idące za tym kłopoty finansowe przedsiębiorstw wiąże się nie tylko z brakiem zysku dla właścicieli; to także utrata miejsc pracy dla pracowników i brak wpływów z podatków dla budżetu państwa. W niektórych branżach sytuacja kryzysowa w jednym przedsiębiorstwie może być rozszerzona na inne, na zasadzie reakcji łańcuchowej (Child, Rodrigues, 2003). Kryzys systemu finansowego w skali świata w 2008 roku jest najlepszym przykładem powagi problemu. Dlatego też z wielu względów poznanie procesu wnioskowania o przyczynach sytuacji kryzysowej, w której znalazła się organizacja, ma kluczowe znaczenie dla skutecznego zarządzania reputacją przedsiębiorstwa.

#### SYTUACJE KRYZYSOWE

Kryzys w przedsiębiorstwie jest to nagłe i nieoczekiwane wydarzenie, które zagraża działalności podmiotu gospodarczego, jego sytuacji finansowej, rozwojowi lub pozycji na rynku (Coombs, 2007; Lerbinger, 1997), wymagające szybkiej reakcji ze strony zarządu (Sandin, 2008). Może to być np. zatrucie konsumentów, strajk, śmierć prezesa/właściciela, kompromitacja osób zajmujących ważne stanowiska, znaczne straty finansowe. Powaga sytuacji kryzysowej z perspektywy odbiorcy jest funkcją jego osobistego zaangażowania w wydarzenie (Lee, 2005): (1) w jakim stopniu dotyczy bezpośrednio danej osoby lub jej bliskich, (2) jak silne emocje wywołuje (empatia, złość), (3) jak duża jest skala społeczna wydarzenia (szeroki zasięg, długoterminowe efekty), (4) czy produkty firmy znajdowały się na liście zakupów osoby i jak duża jest skłonność do ich skreślenia wskutek zaistniałej sytuacji.

Większość odbiorców dowiaduje się o sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie z mediów (Carroll, McCombs, 2003). Wyjątek stanowią ofiary i ich najbliższe otoczenie, bezpośrednio informowane przez organizację o wydarzeniu. Ogólnie ludzie mają tendencję do koncentracji swojej uwagi na przedsiębiorstwie nie wtedy, gdy ono odnosi sukces, lecz przede wszystkim wtedy, kiedy ma ono kłopoty (Alsop, 2004; Renkema, Hoeken, 1998). Sytuacje kryzysowe w firmach o dobrej renomie cieszą się szczególnie dużym zainteresowaniem wśród dziennikarzy. Im lepszą reputację ma przedsiębiorstwo, tym bardziej sensacyjny charakter ma informacja na temat kryzysu i tym większa wśród dziennikarzy jest skłonność do traktowania niesprawdzonych informacji jako faktów (Tucker, Melwar, 2005).

W sytuacjach kryzysowych wzrasta zapotrzebowanie na informacje. Niepewność wywołuje stres wśród odbiorców, którzy chcą wiedzieć, co się wyda-

rzyło i co się robi, aby chronić ich przed podobnymi zdarzeniami. Działania naprawcze pozwalają odzyskać poczucie bezpieczeństwa, co w konsekwencji redukuje stres psychologiczny (Sellnow, Ulmer, Snider, 1998). Istotne znaczenie ma tu rodzaj sytuacji kryzysowej, aktywizujący utrwalone w pamięci schematy poznawcze podobnych sytuacji z przeszłości, które ułatwiają proces interpretacji docierających do odbiorców informacji (Druckman, 2001). Sposób komunikacji informacji przez mass media decyduje o tym, jak odbiorcy zdefiniują problem, jego przyczyny oraz możliwości rozwiązania (Cooper, 2002).

Weiner (1986) twierdzi, że wydarzenia negatywne, nieoczekiwane lub znaczące uruchamiają procesy atrybucji przyczynowej. Można zatem przypuszczać, że w sytuacjach kryzysowych otoczenie organizacji próbuje wyciągnąć wnioski, co mogło do tego doprowadzić (Winter, Steger, 1998). Zdaniem Moussavi i Evans (1993) procesy interpretacji zachowania innych ludzi i organizacji przebiegają w podobny sposób.

#### ATRYBUCJA PRZYCZYNOWA

Wyjaśnieniem procesu wnioskowania o przyczynach obserwowanych zdarzeń zajmują się teorie atrybucji. Wspólne jest dla nich założenie, że człowieka można traktować jako „naiwnego naukowca”. Z perspektywy modeli opartych na zasadzie współzmienności (Kelley, 1967, 1973) atrybucje są wyznaczone przez informacje dotyczące kowariancji, a sam proces można rozpatrywać jako analogię do naiwnej analizy wariancji. Zdaniem Kelleya (1967) osoba przeprowadzająca swój amatorski eksperyment bierze pod uwagę wiele potencjalnych czynników sprawczych, czyli przyczyn, które mogą mieć swoje źródła w danej osobie, w cechach bodźca (obiektu) bądź w okolicznościach. To daje odpowiednio trzy klasy przyczyn: pierwsza dotyczy określenia stałych właściwości danego podmiotu, druga – stałych cech obiektu, zaś trzecia – czasu lub okoliczności, np. przyczyną zwolnień pracowników może być strategia przedsiębiorstwa (aktor/podmiot), niskie kompetencje pracowników (obiekt) lub zmiana sytuacji rynkowej wymuszająca redukcję kosztów (okoliczności). Aby móc trafnie rozstrzygnąć, czy obserwowane zachowanie jest wynikiem dyspozycji aktora, czy danej sytuacji, bierze się pod uwagę trzy rodzaje informacji: o normatywności (powszechność), o charakterystyczności (wybiórczość) oraz o konsekwencji (spójność). Na przykład czy wszystkie przedsiębiorstwa zwalniają pracowników (wysoka powszechność), czy tylko niektóre (niska powszechność); czy zwalniani są pracownicy różnych specjalności (niska wybiórczość), czy tylko niektórych

(wysoka wybiórczość); czy w przeszłości dochodziło już do masowych zwolnień w przedsiębiorstwie (wysoka spójność), czy stało się to po raz pierwszy (niska spójność).

Powszechność jest takim rodzajem informacji, który określa współmienność skutku z działającym podmiotem. Gdy powszechność jest mała, to występuje współmienność skutku z podmiotem, kiedy zaś jest duża, współmienność nie występuje. Wybiórczość określa współmienność obiektów i skutków. Jest duża, kiedy skutek zmienia się wraz z obiektem, a mała, kiedy nie zauważa się współmienności. Spójność jest ostatnim z rodzajów informacji, który powinien być uwzględniany podczas procesu atrybucji, i dotyczy współmienności skutku z czynnikiem czasu. Niska spójność świadczy o występowaniu danego skutku, kiedy nie ma danej przyczyny, oraz występowaniu danej przyczyny, podczas gdy dany skutek się nie pojawia. Wysoka spójność jest wtedy, gdy skutek występuje nieodłącznie z przyczyną.

Kelley (1973) przedstawił idealne układy informacji o współmienności, które decydują o atrybucji do osoby, obiektu lub do okoliczności. Sugeruje on, iż jednostki są bardziej skłonne do szukania przyczyn zachowania innych w dyspozycjach osobowych, jeżeli występuje niska powszechność, niska wybiórczość oraz wysoka spójność danego zachowania. W przypadku wysokich wartości wszystkich czynników osoby będą skłonne uznać obiekt za przyczynę zachowania. Natomiast wobec małej powszechności, dużej wybiórczości i małej spójności przyczyna takich a nie innych zachowań będzie upatrywana w zaistniałych okolicznościach. W późniejszych publikacjach inni badacze, zgodnie z zasadą współmienności, wskazywali, że atrybucja do okoliczności powinna być determinowana przez układ wysokiej powszechności, niskiej wybiórczości i niskiej spójności (Fösterling, 1989; Hewstone, Jaspars, 1983).

Model Kelleya doczekał się wielu ulepszeń. Nowsze wersje oparte na zasadzie współmienności – model rombowy (Pruitt, Insko, 1980), model stanów anormalnych (Hilton, Sługoski, 1986), model logiczny (Hewstone, Jaspars, 1987), model ANOVA (Fösterling, 1989), model PEAT (Medcof, 1990) – zmierzały do usunięcia rozbieżności pomiędzy wynikami badań empirycznych a normatywnymi oczekiwaniami wynikającymi z modelu Kelleya poprzez jego ulepszenie.

## HIPOTEZY

W każdej z publikacji naukowych, w których autorzy próbują interpretować sposób rozumowania odbiorców na temat intencji podejmowanych decyzji przez firmy, znajdziemy odwołania do teorii atrybucji Kelleya (por. Sjovall, Talk, 2004). Nie ma natomiast w literaturze przedmiotu badań, które empirycznie zweryfikowałyby przydatność tej teorii do wyjaśnienia procesu wnioskowania otczenia przedsiębiorstw o przyczynach wydarzeń, w które została uwikłana firma. Dlatego też podstawowym celem aktualnego przedsięwzięcia badawczego jest aplikacja przewidywań opartych na zasadzie współzmienności do interpretacji procesu percepcji przez otoczenie przyczyn sytuacji kryzysowych w podmiotach gospodarczych oraz ukazanie specyfiki przebiegu atrybucji przyczynowej wydarzeń zagrażających ich reputacji.

Pierwsze badania weryfikujące empirycznie model współzmienności Kelleya wykazały stronniczość respondentów w wybieraniu przyczyn zdarzeń spośród trzech możliwych (podmiot, obiekt/bodziec, okoliczności) (McArthur, 1972; Orvis, Cunningham, Kelley, 1975). Stwierdzono, że istnieje ogólna skłonność do poszukiwania przyczyn w dyspozycjach wykonawcy – prawidłowość znaną już ze wcześniejszych badań z zakresu percepcji społecznej (Heider, Simmel, 1944), określoną później jako podstawowy błąd atrybucji. Tendencja ta jest szczególnie silna w procesie interpretacji niepowodzenia innych osób (Johnson, Feigenbaum, Weiby, 1964). Biorąc dodatkowo pod uwagę negatywny stereotyp przedsiębiorcy w aspekcie uczciwości, praworządności, stosunku do innych ludzi i traktowaniu pracowników (Roguska, 2004) oraz przekonanie Polaków o niskiej społecznej odpowiedzialności biznesu (Jasiecki, 2004), można sformułować następującą hipotezę:

H 1: W sytuacji kryzysowej częściej występuje atrybucja przyczynowa do firmy niż do obiektu i okoliczności.

Z punktu widzenia chronologii wydarzeń zmienną zależną jest skutek, natomiast zmiennymi niezależnymi są trzy potencjalne jego przyczyny: podmiot, obiekt i/lub okoliczności. Z punktu widzenia procedury eksperymentów testujących zasadę współzmienności Kelleya (1973) przedmiotem manipulacji są informacje na temat powszechności, wybiórczości i spójności, a zmienną zależną jest uznanie za przyczynę zdarzenia podmiotu, obiektu, okoliczności lub ich interakcji (por. McArthur, 1972; Orvis i in., 1975).

Pierwotnie model Kelleya zakładał, że informacje o powszechności, wybiórczości i spójności mają takie same znaczenie w procesie atrybucji. Badania testujące ten model wykazały jednak, że dane na temat powszechności wyjaśniały

znacznie mniej wariacji niż informacje o spójności (McArthur, 1972; Orvis i in., 1975; Borgida, Brekke, 1981; por. Kassin, 1979). Późniejsze badania sugerują natomiast, że stopień wykorzystania informacji o powszechności jest uzależniony od ilości informacji na ten temat (Cheng, Novick, 1990). Fösterling (2005) uważa, że rola informacji o powszechności wymaga dalszej weryfikacji. Można zatem sformułować następującą hipotezę na temat hierarchii ważności poszczególnych informacji na przebieg procesu atrybucji:

H 2: Największe znaczenie w procesie atrybucji przyczynowej w sytuacji kryzysowej ma informacja na temat spójności, najmniejsze – informacja na temat jej powszechności.

Z punktu widzenia modelu współzmienności Kelleya niska powszechność oznacza współzmiennność skutku z podmiotem, natomiast wysoka wybiórczość – współzmienność skutku z obiektem (Kelly, 1967). Z kolei z późniejszych badań wynika, że wysoka spójność sprzyja atrybucji do osoby, natomiast atrybucja ku okolicznościom występowała tylko w warunkach niskiej spójności (McArthur, 1972; Orvis i in., 1975). Traktując informacje na temat powszechności, wybiórczości i spójności jako czynniki, na podstawie modelu Kelleya i wyników testujących go badań można spodziewać się następujących efektów głównych w analizie wariancji:

H 3.1: W przypadku niskiej powszechności danej sytuacji kryzysowej częściej występuje atrybucja ku firmie.

H 3.2: W przypadku wysokiej wybiórczości danej sytuacji kryzysowej częściej występuje atrybucja ku obiektowi.

H 3.3: W przypadku wysokiej spójności częściej występuje atrybucja ku firmie, natomiast w warunkach niskiej spójności – do obiektu i okoliczności.

We wszystkich badaniach weryfikujących wpływ idealnych układów współzmienności na kierunek atrybucji wykazano, że niska powszechność, niska wybiórczość oraz wysoka spójność powodują więcej atrybucji do aktora niż obiektu lub okoliczności (por. Fösterling, 1989; Hewstone, Jaspars, 1983). Podobnie w sytuacji wysokiej powszechności, wysokiej wybiórczości i wysokiej spójności liczba atrybucji do obiektu jest największa. W przypadku poszukiwania przyczyn zdarzeń w okolicznościach nie stwierdzono jednoznacznych układów, które maksymalizowałyby ten kierunek atrybucji. W zależności od badań występowały różne kombinacje w parze z niską spójnością. Dlatego też – zdaniem Fösterlinga (2005) – niska spójność, bez względu na inne informacje, zwiększa prawdopodobieństwo uznania okoliczności za przyczynę zdarzeń.

Ponieważ nie było badań, które zweryfikowałyby wartość aplikacyjną normatywnych kombinacji w odniesieniu do interpretacji zachowań przedsiębiorstw

na rynku, można sformułować następujące hipotezy badawcze w odniesieniu do przebiegu procesów atrybucji w sytuacji kryzysowej:

H 4.1: Kombinacja niskiej powszechności, niskiej wybiórczości i wysokiej spójności wpływa na przypisywanie sprawstwa zdarzenia firmie, w przeciwieństwie do obiektu i sytuacji.

H 4.2: Kombinacja wysokiej powszechności, wysokiej wybiórczości i wysokiej spójności wpływa na częstsze przypisywanie sprawstwa obiektowi, w przeciwieństwie do firmy i sytuacji.

## METODA

### *Operacjonalizacja zmiennych*

Weryfikacja postawionych hipotez wymaga operacjonalizacji następujących zmiennych niezależnych: (1) powszechność, (2) wybiórczość, (3) spójność oraz (4) rodzaj wydarzenia/sytuacji, który pełni w tym układzie funkcję moderatora. W dotychczasowych badaniach testujących model Kelleya (1967), poczynając od McArthur (1972), respondenci wskazywali potencjalne przyczyny zdarzeń zaznaczając jedną z kilku opcji do wyboru: podmiot, obiekt/bodziec, okoliczności lub ich interakcję (por. McArthur, 1972; Orvis i in., 1975). W badaniach własnych pomiar na skali nominalnej zastąpiono oceną prawdopodobieństwa na skali 11-stopniowej (od 0% do 100%), dzięki czemu osoba badana mogła stopniować rolę sprawcą poszczególnych czynników, czyli firmy, obiektu i okoliczności, które następnie potraktowano jako poziomy zmiennej niezależnej z pomiarem powtarzanym „Sprawca”.

Wpływ zmiennych niezależnych na proces atrybucji przyczynowej przetestowano w ośmiu różnych sytuacjach, co stwarza podstawy do szerszego uogólnienia wyników badań. W tym celu wybrano osiem różnych umiarkowanie negatywnych wydarzeń, które zdarzają się w polskich przedsiębiorstwach i często są przedmiotem zainteresowania mediów: (1) niezabezpieczenie danych osobowych, (2) testowanie kosmetyków na zwierzętach, (3) zatrucie personelu, (4) odmowa noclegu grupie licealistów przez hotel, (5) nieudana inwestycja, (6) niewypłacenie odszkodowania, (7) zanieczyszczenie środowiska, (8) zwolnienie grupy pracowników. Następnie dla każdego wydarzenia opracowano osiem wiadomości „prasowych”, uwzględniających zróżnicowanie według trzech czynników wyróżnionych przez Kelleya (1967): powszechność (niska vs wysoka), wybiórczość (niska vs wysoka), spójność (niska vs wysoka). W ten sposób



powstały 64 wiadomości „prasowe” – 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 inwestycjach tego rodzaju. Również w tym roku, mimo wielu innych udanych inwestycji, tylko inwestycja budowlana była nietrafiona”.

Jedna osoba badana dostawała do przeczytania cztery wiadomości „prasowe” – każdą dotyczącą innego wydarzenia i innej kombinacji zmiennych niezależnych. Przy czym kolejność wydarzeń dla różnych respondentów była rotowana. W przypadku każdego wydarzenia zadaniem badanego była trzykrotna ocena prawdopodobieństwa postrzeganego sprawstwa na skali od 0% do 100%, przypisanego odpowiednio firmie, obiektowi lub sytuacji. Przy czym nie sugerowano, że suma prawdopodobieństw powinna wynieść 100%, dzięki czemu respondenci mogli uwzględnić interakcję potencjalnych czynników sprawczych.

#### *Opis zbadanej próby*

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); 42% studentów pochodziło ze wsi, a 58% – z miast. Studenci reprezentowali pięć uczelni lubelskich oraz jedną warszawską. Osoby studiowały na ponad 60 różnych kierunkach studiów: matematyczno-przyrodnicze (31%), humanistyczne (23%), społeczne (23%), techniczne (12%), prawnicze (11%). Dobór osób do grup eksperymentalnych był losowy systematyczny, wskutek czego struktura płci i kierunków studiów w poszczególnych grupach eksperymentalnych była zbliżona.

#### *Organizacja badań*

Dane zebrano metodą ankiety roznoszonej wśród osób mieszkających w akademikach w Lublinie i Warszawie. Wypełnienie jednego kwestionariusza zajmowało około 10-15 minut. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2008 roku, zanim doszło do kryzysu gospodarczego w drugiej połowie tegoż roku.



## WYNIKI

Schemat przeprowadzonego eksperymentu umożliwił wykonanie analiz w układzie 5- i 4-czynnikowej analizy wariancji. Jako zmienne niezależne wspólne dla obu układów potraktowano Powszechność, Wybiórczość i Spójność, natomiast ocenę prawdopodobieństwa sprawstwa firmy, obiektu lub okoliczności zdefiniowano jako pomiar powtarzany „Sprawca”. Z uwagi na kompatybilność ośmiu sytuacji kryzysowych wykorzystanych w badaniach, „Rodzaj wydarzenia” można potraktować jako piątą zmienną niezależną o statusie moderatora. Analiza jej efektu głównego oraz niektórych interakcji pozwala na stwierdzenie interesujących prawidłowości nieuwzględnionych w hipotezach, a analiza efektów pozostałych zmiennych – na wnioski o większym zakresie ich generalizacji bez konieczności interpretacji wpływu zmiennych niezależnych w każdej z ośmiu sytuacji kryzysowych z osobna.

Tabela 1 przedstawia wyniki analizy w układzie 5-czynnikowej ANOVA, natomiast tab. 2 zawiera jej rozwinięcie na osiem niezależnych 4-czynnikowych analiz wariancji, osobno dla każdej sytuacji kryzysowej, z ograniczeniem tylko do efektów statystycznie istotnych na poziomie  $p < 0,05$ . Homogeniczność wariancji we wszystkich przypadkach została potwierdzona testem Hartleya.

Pięcioczynnikowy układ pozwala wyjaśnić w sumie 46% wariancji oceny prawdopodobieństwa przyczyn zaistniałego negatywnego wydarzenia. Z punktu widzenia wcześniej postawionych hipotez interesują nas tylko efekty główne i interakcyjne związane ze zmienną Sprawca. Umożliwiają one udzielenie odpowiedzi na pytanie, które zmienne niezależne warunkują atrybucję w kierunku firmy, obiektu lub okoliczności.

Tab. 1. Uwarunkowania atrybucji sprawstwa w układzie 5-czynnikowej analizy wariancji: rodzaj wydarzenia (8) × powszechność (2) × wybiórczość (2) × spójność (2) × sprawca (3)

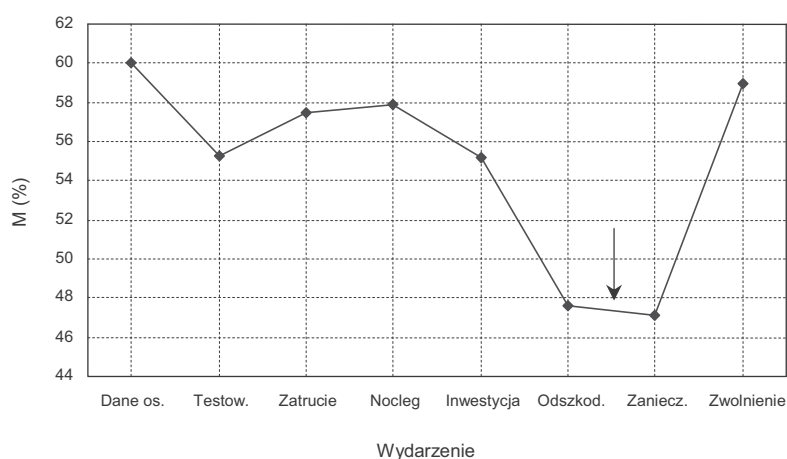
Czynnik / interakcja	df Efekt	MS Efekt	df Błąd	MS Błąd	F	p<	$\eta^2$
<b>Wydarzenie</b>	<b>7</b>	<b>14730,7</b>	<b>1528</b>	<b>799,13</b>	<b>18,43</b>	<b>0,001</b>	<b>0,078</b>
Powszechność	1	44,1	1528	799,13	0,06	0,814	0,000
Wybiórczość	1	1306,2	1528	799,13	1,63	0,201	0,001
Spójność	1	2089,0	1528	799,13	2,61	0,106	0,002
<b>Sprawca</b>	<b>2</b>	<b>70650,4</b>	<b>3056</b>	<b>600,23</b>	<b>117,71</b>	<b>0,001</b>	<b>0,072</b>

Czynnik / interakcja	<i>df</i> Efekt	<i>MS</i> Efekt	<i>df</i> Błąd	<i>MS</i> Błąd	<i>F</i>	<i>p</i> <	$\eta^2$
Wydarzenie×Powszechność	7	1786,4	1528	799,13	2,24	0,029	0,010
Wydarzenie×Wybiórczość	7	1964,9	1528	799,13	2,46	0,016	0,011
Powszechność×Wybiórczość	1	6,0	1528	799,13	0,01	0,931	0,000
Wydarzenie×Spójność	7	1199,5	1528	799,13	1,50	0,163	0,007
Powszechność×Spójność	1	505,9	1528	799,13	0,63	0,426	0,000
Wybiórczość×Spójność	1	129,4	1528	799,13	0,16	0,687	0,000
<b>Wydarzenie×Sprawca</b>	<b>14</b>	<b>17466,2</b>	<b>3056</b>	<b>600,23</b>	<b>29,10</b>	<b>0,001</b>	<b>0,118</b>
Powszechność×Sprawca	2	64,3	3056	600,23	0,11	0,898	0,000
Wybiórczość×Sprawca	2	2190,5	3056	600,23	3,65	0,026	0,002
<b>Spójność×Sprawca</b>	<b>2</b>	<b>17556,0</b>	<b>3056</b>	<b>600,23</b>	<b>29,25</b>	<b>0,001</b>	<b>0,019</b>
Wydarzenie×Powszechność×Wybiórczość	7	442,2	1528	799,13	0,55	0,794	0,003
Wydarzenie×Powszechność×Spójność	7	2191,5	1528	799,13	2,74	0,008	0,012
Wydarzenie×Wybiórczość×Spójność	7	1656,2	1528	799,13	2,07	0,044	0,009
Powszechność×Wybiórczość×Spójność	1	100,8	1528	799,13	0,13	0,722	0,000
Wydarzenie×Powszechność×Sprawca	14	988,8	3056	600,23	1,65	0,060	0,007
<b>Wydarzenie×Wybiórczość×Sprawca</b>	<b>14</b>	<b>1628,2</b>	<b>3056</b>	<b>600,23</b>	<b>2,71</b>	<b>0,001</b>	<b>0,012</b>
Powszechność×Wybiórczość×Sprawca	2	458,4	3056	600,23	0,76	0,466	0,000
<b>Wydarzenie×Spójność×Sprawca</b>	<b>14</b>	<b>3469,8</b>	<b>3056</b>	<b>600,23</b>	<b>5,78</b>	<b>0,001</b>	<b>0,026</b>
Powszechność×Spójność×Sprawca	2	773,5	3056	600,23	1,29	0,276	0,001
Wybiórczość×Spójność×Sprawca	2	664,9	3056	600,23	1,11	0,330	0,001
Wydarzenie×Powszechność×Wybiórczość×Spójność	7	976,4	1528	799,13	1,22	0,287	0,006
<b>Wydarzenie×Powszechność×Wybiórczość×Sprawca</b>	<b>14</b>	<b>1248,2</b>	<b>3056</b>	<b>600,23</b>	<b>2,08</b>	<b>0,010</b>	<b>0,009</b>
Wydarzenie×Powszechność×Spójność×Sprawca	14	623,5	3056	600,23	1,04	0,411	0,005
Wydarzenie×Wybiórczość×Spójność×Sprawca	14	828,1	3056	600,23	1,38	0,154	0,006
Powszechność×Wybiórczość×Spójność×Sprawca	2	103,6	3056	600,23	0,17	0,841	0,000
Wydarzenie×Powszechność×Wybiórczość×Spójność×Sprawca	14	564,4	3056	600,23	0,94	0,514	0,004

Tab. 2. Efekty główne i interakcyjne uwarunkowań prawdopodobieństwa sprawstwa dla każdego z ośmiu wydarzeń

Wydarzenie	$F, \eta^2$	Efekty główne				Efekty interakcyjne											
		Powszechność	Wybiórczość	Spójność	Sprawca	Powszechność×Wybiórczość	Powszechność×Spójność	Wybiórczość×Spójność	Powszechność×Sprawca	Wybiórczość×Sprawca	Spójność×Sprawca	Powszechność×Wybiórczość×Spójność	Powszechność×Wybiórczość×Sprawca	Powszechność×Spójność×Sprawca	Wybiórczość×Spójność×Sprawca	Powszechność×Wybiórczość×Spójność×Sprawca	
Niezabezpieczenie danych osobowych	$F$				49,79			5,38			5,58						
	$\eta^2$				0,21			0,03			0,03						
Testowanie produktów	$F$		4,32								3,89						
	$\eta^2$		0,02								0,02						
Zatrucie personelu	$F$		5,40		12,20		5,12			3,51	12,82						
	$\eta^2$		0,03		0,06		0,03			0,02	0,07						
Odmowa noclegu	$F$				5,77		8,53		3,35	5,01	15,96		5,31				
	$\eta^2$				0,03		0,04		0,02	0,03	0,08		0,03				
Zła inwestycja	$F$				9,30											3,19	
	$\eta^2$				0,05											0,02	
Niewypłacenie odszkodowania	$F$	9,72		9,81	27,30												
	$\eta^2$	0,05		0,05	0,12												
Zanieczyszczenie środowiska	$F$				150,06						20,94						
	$\eta^2$				0,44						0,10						
Zwolnienie grupy pracowników	$F$				80,77					8,05	7,25		4,86				
	$\eta^2$				0,30					0,04	0,04		0,03				
Liczba istotnych efektów ( $p < 0,05$ )		1	2	1	7	0	2	1	1	3	6	0	2	0	1	0	

W zależności od wydarzenia zagregowany stopień przypisywania sprawstwa jest różny ( $F_{(7,1528)} = 18,43, p < 0,001; \eta^2 = 0,078$ ). Kierunek różnic, przedstawiony na wykresie 1, wskazuje, że najmniejsza sumaryczna skłonność do przypisywania sprawstwa różnym czynnikom występuje w przypadku wydarzeń typu: *zanieczyszczenie środowiska oraz niewypłacenie odszkodowania ubezpieczonym*. Może to wskazywać, że kontekst opisywanych wydarzeń może cechować różny stopień złożoności. Gdyby osoby w ocenie sprawstwa nie dostrzegały interakcji trzech ocenianych potencjalnych czynników (firma, obiekt, sytuacja), suma przypisywanych im prawdopodobieństw wyniosłaby około 100%, a linia na wykresie 1 byłaby prosta i oscylowała wokół wartości 33,3% (=100%/3). Ponieważ tak nie jest, oznacza to, że w zależności od specyfiki wydarzenia respondenci dostrzegali większy lub mniejszy współdziałanie kilku ocenianych czynników.

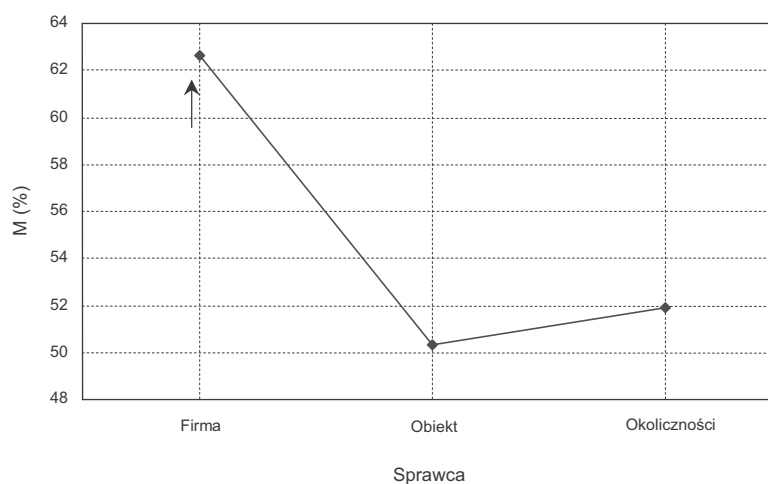


Dane os. – niezabezpieczenie danych osobowych; Testow. – testowanie produktów na zwierzętach; Zatrucie – zatrucie personelu; Nocleg – odmowa noclegu; Inwestycja – zła inwestycja; Odszkod. – niewypłacenie odszkodowania; Zaniecz. – zanieczyszczenie środowiska; Zwolnienie – zwolnienie grupy pracowników

Wykres 1. Ilustracja efektu głównego: Wydarzenie

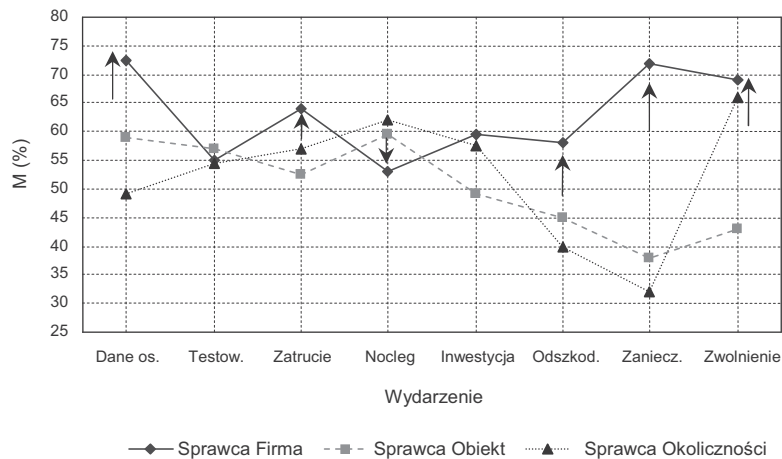
Kolejnym ważnym efektem głównym jest zmienna z pomiarem powtarzanym „Sprawca” ( $F_{(2,3056)} = 117,71, p < 0,001; \eta^2 = 0,072$ ). Efekt ten był istotny statystycznie w siedmiu spośród ośmiu wydarzeń, w których tłumaczył od 3% do 44% ogólnej wariancji prawdopodobieństwa sprawstwa (por. tab. 2). Jak wskazuje wykres 2, osoby badane w procesie atrybucji cechuje duża tendencyjność

wyrażająca się w znacznie częstszym przypisywaniu sprawstwa firmie niż pozostałym czynnikom, tzn. obiektowi i okolicznościom, mimo że nie każda kombinacja wartości testowanych zmiennych niezależnych upoważnia z racjonalnego punktu widzenia do takich wniosków. Potwierdza to hipotezę H 1.



Wykres 2. Ilustracja efektu głównego: Sprawca

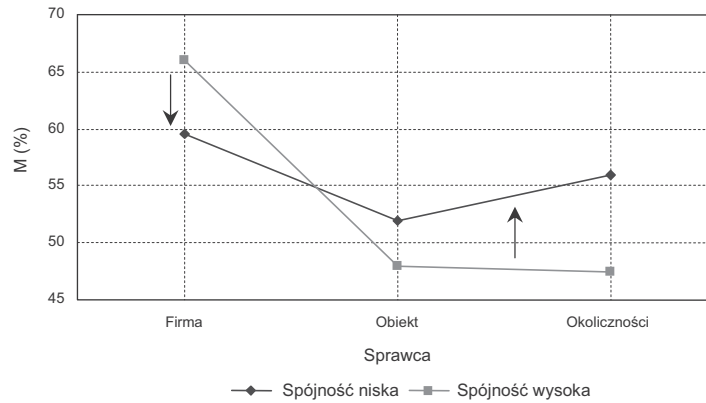
Interakcja Rodzaj wydarzenia  $\times$  Sprawca ( $F_{(14,3056)} = 29,10$ ,  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,118$ ) oraz ilustrujący ją wykres 3 dostarcza bardziej szczegółowych informacji, w jakiego typu sytuacjach kryzysowych istnieje większa tendencyjność w postrzeganiu ich przyczyny w firmie. Im większe są rozbieżności w przypisywaniu sprawstwa firmie, obiektowi bądź okolicznościom w zależności od wydarzenia, tym większy jest efekt interakcyjny. Strzałkami na wykresie oznaczono sytuacje, w których kierunek atrybucji staje się bardziej jednoznaczny: *niezabezpieczenie danych osobowych* ( $\eta^2 = 0,21$ ; por. tab. 2), *niewypłacenie odszkodowania* ( $\eta^2 = 0,12$ ), *zanieczyszczenie środowiska* ( $\eta^2 = 0,44$ ), *zwolnienie grupy pracowników* ( $\eta^2 = 0,30$ ), *zatrucie personelu* ( $\eta^2 = 0,06$ ). Tylko w przypadku *odmowy noclegu* ( $\eta^2 = 0,03$ ) obserwujemy tendencję do rzadszego upatrywania przyczyny zdarzenia w firmie.



Wykres 3. Ilustracja efektu interakcyjnego: Rodzaj wydarzenia × Sprawca

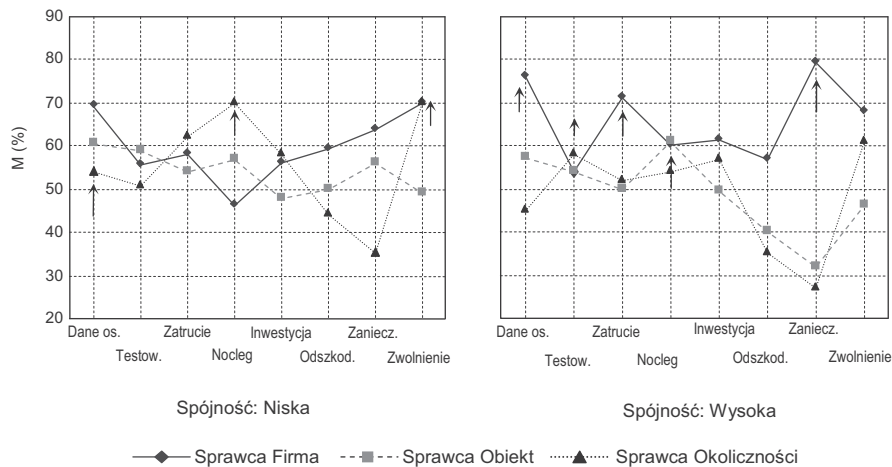
W przypadku *zwolnienia grupy pracowników* respondenci upatrują przyczyny zdarzenia także w okolicznościach, nie doceniają natomiast potencjalnego znaczenia niskich kompetencji pracowników. Z kolei w przypadku *niezabezpieczenia danych osobowych, niewypłacenia odszkodowania oraz zanieczyszczenia środowiska* respondenci przypisywali większe prawdopodobieństwo sprawstwa obiektowi niż okolicznościom (różnice istotne statystycznie w teście *post-hoc* Tukeya). Natomiast w wydarzeniach typu *testowanie produktów na zwierzętach* kierunek atrybucji przyczynowej nie jest z góry determinowany kontekstem sytuacji, ale jest uzależniony od informacji na temat spójności, powszechności i wybiórczości.

Kolejnym ważnym źródłem wariacji okazała się interakcja Spójność × Sprawca ( $F_{(2,3056)} = 29,25, p < 0,001; \eta^2 = 0,019$ ). Efekt ten jest istotny statystycznie w sześciu na osiem wydarzeń, tłumacząc od 3% do 10% wariacji (por. tab. 2). Jak wskazuje wykres 4, wysoka spójność (przedsiębiorstwo było często w przeszłości uwikłane w podobne sytuacje kryzysowe) sprawia, że sprawstwo będzie bardziej jednoznacznie przypisane firmie. Natomiast w przypadku niskiej spójności (przedsiębiorstwo wcześniej nie było uwikłane w podobną sytuację kryzysową) nadal częściej upatrują przyczynę w podmiocie gospodarczym, z tym że różnica względem okoliczności i względem obiektu jest zdecydowanie mniejsza, choć nadal statystycznie istotna w teście *post-hoc* Tukeya. Uzyskany wynik analizy wariacji, po uwzględnieniu podstawowego błędu atrybucji (hipoteza H1), potwierdza co do kierunku hipotezę H 3.3.



Wykres 4. Wpływ Spójności na kierunek atrybucji

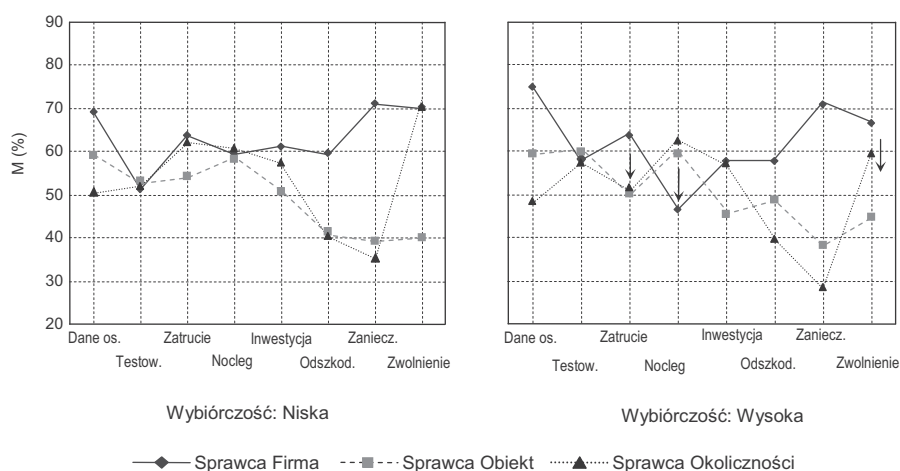
Wykres 5 obrazuje wpływ niskiej i wysokiej spójności na postrzeganie przyczyny w zależności od rodzaju wydarzenia. Informacja na temat wysokiej spójności (występowanie podobnych sytuacji kryzysowych w przeszłości) powoduje, że przyczyna zdarzeń będzie częściej upatrywana w przedsiębiorstwie w przypadku *niezabezpieczenia danych osobowych, zatrucia personelu, odmowy noclegu oraz zanieczyszczenia środowiska*. Z kolei niska spójność (brak uwikłania firmy w podobne sytuacje kryzysowe w przeszłości) sprawia, że wzrasta znaczenie okoliczności jako przyczyny *niezabezpieczenia danych osobowych, odmowy noclegu oraz zwolnienia pracowników*. Na wykresie 5 strzałkami oznaczono zmianę kierunku atrybucji w omawianym efekcie interakcyjnym.



Wykres 5. Ilustracja efektu interakcyjnego Spójność × Sprawca w zależności od rodzaju wydarzenia



Wykres 6 obrazuje kierunki wpływu niskiej i wysokiej wybiórczości na postrzeganie sprawstwa w zależności od rodzaju wydarzenia. W trzech na osiem wydarzeń interakcja wybiórczości i kierunku atrybucji była istotna statystycznie (zob. tab. 2). Wysoka wybiórczość zmniejsza prawdopodobieństwo upatrywania przyczyny *zatrucia personelu* i *zwolnienia grupy pracowników* w okolicznościach, a firmy – jako przyczyny *odmowy noclegu*. Uzyskane wyniki nie potwierdzają postawionej hipotezy H 3.2.



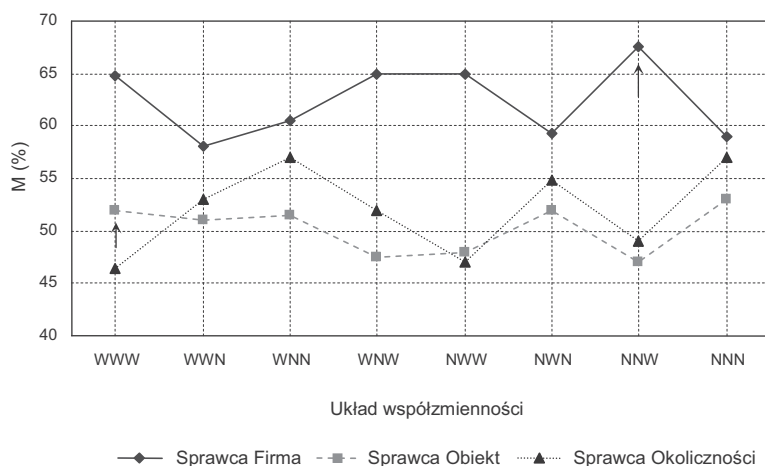
Wykres 6. Ilustracja efektu interakcyjnego Wybiórczość × Sprawca w zależności od rodzaju wydarzenia

Interakcja Powszechność × Sprawca nie była istotna statystycznie w układzie 5-czynnikowym, a w układzie 4-czynnikowym była istotna tylko w przypadku jednej spośród ośmiu sytuacji kryzysowej (*odmowa noclegu*,  $\eta^2 = 0,02$ ). Ale nawet w przypadku tego zdarzenia niska powszechność nie zwiększa atrybucji przyczynowej ku firmie, jak zakładała hipoteza H 3.1. Z kolei wysoka powszechność sprawia, że przeważa atrybucja ku obiektowi i okolicznościom.

Porównując liczbę i wielkość istotnych statystycznie efektów spowodowanych manipulacją informacją na temat powszechności, wybiórczości i spójności, należy stwierdzić, że najważniejsza jest informacja o spójności (sześć statystycznie istotnych efektów; por. tab. 2), następną w kolejności jest waga wybiórczości (trzy efekty) oraz najmniej istotne dla odbiorców komunikatów są dane na temat powszechności (jeden efekt). Przedstawiona hierarchia ważności jest zgodna z hipotezą H 2.

W celu ustalenia, czy kierunek atrybucji jest zgodny z idealnymi układami współzmienności Kelleya (1973), zawartych w hipotezach H 4.1 i H 4.2, zastosowano 3-czynnikową analizę wariancji, gdzie jako zmienne niezależne potraktowano czynniki: Rodzaj wydarzenia, Układ współzmienności i Sprawcę (pomiar powtarzany). Na zmienną „Układ współzmienności” składało się osiem możliwych kombinacji wartości zmiennych Powszechność (2) × Wybiórczość (2) × Spójność (2). Wyniki 3-ANOVA wskazują na to, że testowane zmienne wyjaśniają w sumie 41% wariancji prawdopodobieństwa sprawstwa zdarzenia. Dwa interesujące nas statystycznie istotne efekty interakcyjne, które pozwalają ustalić uwarunkowania kierunku atrybucji, a jednocześnie nie są redundantne do wyników dotychczasowych analiz, to Układ współzmienności × Sprawca ( $F_{(14,3056)} = 117,53, p < 0,001; \eta^2 = 0,023$ ) oraz Rodzaj wydarzenia × Układ współzmienności × Sprawca ( $F_{(98,3056)} = 117,53, p < 0,001; \eta^2 = 0,066$ ).

Wykres 7 przedstawia interakcję Układ współzmienności × Sprawca charakterystyczną dla wszystkich wydarzeń. 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 według Kelleya. We wszystkich ośmiu kombinacjach wyraźnie zaznacza się tendencja do przypisywania przyczyny zdarzenia przedsiębiorstwu, a w układach z wysoką spójnością jest ona najwyższa. Są to prawidłowości znane z poprzednich analiz. Kombinacja WWW powinna – według modelu Kelleya – prowadzić atrybucję skutku do obiektu bardziej niż do firmy lub okoliczności. Tak się nie dzieje; stwierdzamy jedynie, że tylko w tej kombinacji obiektu, z większym prawdopodobieństwem od okoliczności, jest przypisywana przyczyna zdarzenia (różnica statystycznie istotna w teście Tukeya:  $p < 0,001$ ). W kombinacji NWN okolicznościom – wbrew modelowi – nie jest przypisywane większe prawdopodobieństwo sprawstwa ani w porównaniu z firmą, ani z obiektem, ani też w porównaniu z atrybucją skutku do okoliczności w innych kombinacjach. W przypadku kombinacji NNW – zgodnie z modelem Kelleya – prawdopodobieństwo, że przyczyna zdarzenia tkwi w firmie, jest oceniane najwyżej. Zatem wyniki analiz potwierdzają jedynie hipotezę H 3.1, podczas gdy H 3.2 i H 3.3 należy odrzucić.



Wykres 7. Układ współzmienności a atrybucja przyczynowa

Analiza interakcji Rodzaj wydarzenia  $\times$  Układ współzmienności  $\times$  Sprawca daje szczegółowy wgląd w rodzaj wydarzeń, w których występuje zgodność oczekiwań wyprowadzonych z sześcianu atrybucyjnego Kelleya (1973) z faktycznym rozumowaniem odbiorców komunikatów na temat podmiotów gospodarczych. Jednoznacznie większe przypisywanie sprawstwa przedsiębiorstwu w kombinacji niskiej powszechności, niskiej wybiórczości i wysokiej spójności (NNW) wystąpiło w przypadku sześciu spośród ośmiu wydarzeń. Z kolei uznanie obiektu za przyczynę zdarzenia przy kombinacji wysokiej powszechności, wysokiej wybiórczości oraz wysokiej spójności (WWW) zaobserwowano jedynie w przypadku *odmowy noclegu*. Z kolei najwyższa atrybucja skutku do okoliczności w kombinacji niskiej powszechności, wysokiej wybiórczości i niskiej spójności (NWN) wystąpiła również jedynie w sytuacji *odmowy noclegu*.

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Oceniając, co jest przyczyną negatywnego wydarzenia, osoba bierze nie tylko pod uwagę informacje zawarte w wiadomości prasowej na temat powszechności, wybiórczości i spójności, lecz przede wszystkim sam kontekst sytuacji kryzysowej, który wyznacza wstępny rozkład prawdopodobieństwa czynników (firma, obiekt, okoliczności), odpowiedzialnych za jej zaistnienie na podstawie dotychczasowego doświadczenia i posiadanej wiedzy. Przykładem takich zda-

rzeń w zrealizowanym eksperymencie była utrata danych osobowych, niewypłacenie odszkodowania, zanieczyszczenie środowiska oraz zwolnienie pracowników. Informacje na temat powszechności, wybiórczości i spójności dokonują jedynie mniejszej lub większej modyfikacji tego pierwotnego prawdopodobieństwa, czyli osoba może brać je pod uwagę lub też ignorować (por. Nisbett, Borgida, 1975). Znaczenie kontekstu w procesie atrybucji przyczynowej sugeruje konieczność testowania zmiennych na przykładzie różnych sytuacji i branż działalności gospodarczej z jednej strony, z drugiej strony, dobierając różne wydarzenia do eksperymentów, należy zadbać o ich reprezentatywność, co jest warunkiem trafności zewnętrznej badań.

Badania wykazały, że w sytuacji kryzysowej firma jest na przegranej pozycji już w punkcie wyjścia. Samo uwikłanie w sytuację kryzysową sprawia, że w zdecydowanej większości przypadków przedsiębiorstwo będzie uznane za sprawcę zdarzenia, bez względu na racjonalne przesłanki. Stanowi to przejaw podstawowego błędu atrybucji, który w kontekście porażki jest dodatkowo potęgowany (por. Johnson i in., 1964). Skala wykrytej tendencyjności wynika także stąd, że błędy w procesie wnioskowania o przyczynach sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach, o których słabo zaangażowani odbiorcy w zdecydowanej większości przypadków dowiadują się z mediów, nie są korygowane, a wielokrotne ich powtarzanie utrwała błędne schematy wnioskowania. W sytuacjach interpersonalnych błędne wnioski o przyczynach zdarzeń przynajmniej częściowo są korygowane poprzez informacje zwrotne i konsekwencje w postaci zerwanych relacji, które można rozpatrywać jako karę za niewłaściwą atrybucję przyczynową. Takich konsekwencji przeciętny obserwator zdarzeń na rynku nie ponosi. Należy też przypuszczać, że sami dziennikarze, konstruując komunikaty, formułują je w sposób tendencyjny, ulegając podstawowemu błędowi atrybucji (por. Ipsos, 2003). Weryfikacja tego przypuszczenia wymaga analizy treści programów informacyjnych z perspektywy normatywnego modelu Kelleya.

Spośród zaproponowanych przez Kelleya (1967) trzech wymiarów informacyjnych w procesie atrybucji przyczynowej sytuacji kryzysowych, w których znalazło się przedsiębiorstwo, podstawowa jest informacja o spójności, czyli to, jak często podobne sytuacje zdarzały się w organizacji w przeszłości. Wysoka spójność nasila atrybucję skutku do podmiotu gospodarczego, która osiąga maksimum w kombinacji wartości przewidzianej przez Kelleya (1973): niska powszechność, niska wybiórczość i wysoka spójność. Pozostałe idealne układy współzmienności tylko w nieznacznym stopniu modyfikują kierunek atrybucji zgodny z normatywnymi oczekiwaniami z sześcianu Kelleya.

W porównaniu ze spójnością, zdecydowanie mniejsze jest znaczenie informacji na temat wybiórczości, a za nieistotne należy uznać dane o powszechności zdarzenia. Mała wartość informacyjna skali podmiotowej kryzysu potwierdza wcześniejsze wyniki badań, realizowanych na przykładzie pozabiznesowych sytuacji eksperymentalnych (por. McArthur, 1972; Orvis i in., 1975; Kassin, 1979). Z kolei niewielki procent wyjaśnionej wariacji przez informację na temat wybiórczości przedmiotowej zachowań firmy można tłumaczyć słabą znajomością specyfiki działalności podmiotów gospodarczych, co – w połączeniu z niską motywacją do wnikliwej analizy przyczyn sytuacji kryzysowej – może prowadzić do marginalizowania wysokiej lub niskiej wybiórczości w procesie atrybucji.

Warunkiem uznania przedsiębiorstwa za odpowiedzialne za zaistniały kryzys jest nie tylko uznanie go za przyczynę zdarzenia, lecz także przypisanie mu intencjonalności, a więc świadomego podjęcia działań (lub ich zaniedbania), które doprowadziły do sytuacji kryzysowej. Takie zdarzenia stanowią największe zagrożenie dla reputacji przedsiębiorstwa (Coombs, Holladay, 2002). Dlatego też w przyszłych badaniach pożądana byłaby także manipulacja informacją na temat intencjonalności postępowania kierownictwa firmy, a przedmiotem badań powinna być nie atrybucja przyczynowa, lecz atrybucja odpowiedzialności za skutki zdarzenia. Wówczas należy spodziewać się, że związek atrybucja–zachowanie stanie się silniejszy i bardziej jednoznaczny (por. Doliński, 1992).

W przyszłych badaniach warto byłoby zbadać potencjalny efekt asymetrii w procesie atrybucji przyczynowej (por. Frieze, Weiner, 1971; Tillman, Carver, 1980), a więc to, jakie są prawidłowości w interpretacji sukcesów odnoszonych przez przedsiębiorstwa: czy przeważa atrybucja skutku do dyspozycji, czy do okoliczności?

Ograniczeniem zrealizowanych badań jest uwzględniona w nich próba, którą tworzyli studenci. Rozszerzenie granic wiekowych pozwoliłoby na szersze uogólnienie wyników badań, ponieważ doświadczenie zawodowe i życiowe może stanowić ważny czynnik w procesie interpretacji konkretnych sytuacji kryzysowych.

Mimo że konsumenci stanowią najliczniejszą grupę w otoczeniu przedsiębiorstw, to są w nim także inne grupy, których opinia może być bardzo istotna dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Zbadanie specyfiki procesów atrybucji wśród pracowników przedsiębiorstw uwikłanych w sytuację kryzysową, ich kontrahentów, środowisk opiniotwórczych (dziennikarze, eksperci) stanowi wartościową poznawczo perspektywę przyszłych badań.

## BIBLIOGRAFIA

- Alsop, R. J. (2004). Corporate reputation: Anything but superficial: The deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 25, 6, 21-30.
- Borgida, E., Brekke, N. (1981). The base rate fallacy in attribution and prediction. W: J. Harvey, W. Ickes, R. Kidd (red.), *New directions in attribution research* (t. 3, s. 63-95). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Carroll, C. E., McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6, 1, 36-46.
- Cheng, P. W., Novick, L. R. (1990). Where is the bias in causal attribution? W: K. J. Gihoooley, M. T. K. Kayne, R. H. Logie, G. Erdos (red.), *Lines of thinking* (s. 181-197). New York: Wiley.
- Child, J., Rodrigues, S. (2003). The international crisis of confidence in corporations. *Journal of Management and Governance*, 7, 3, 233-240.
- 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. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 2, 165-186.
- Cooper, A. H. (2002). Media framing and social movement mobilization: German peace protest against INF missels, the Gulf War, and NATO peace enforcement in Bosnia. *European Journal of Political Research*, 41, 1, 37-80.
- Doliński, D. (1992). *Przypisywanie moralnej odpowiedzialności*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Druckman, J. N. (2001). The implications of framing effects for citizen competence. *Political Behavior*, 23, 3, 225-256.
- Fösterling, F. (1989). Models of covariation and attribution: How do they relate to the analogy of analysis of variance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 4, 615-625
- Fösterling, F. (2005). *Atrybucje. Podstawowe teorie, badania i zastosowanie*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
- Frieze, I. H., Weiner, B. (1971). Cue utilization and attributional judgments for success and failure. *Journal of Personality*, 39, 4, 591-605.
- Heider, F., Simmel, M. (1944). An experimental study of apparent behavior. *American Journal of Psychology*, 57, 2, 243-259.
- Hewstone, M., Jaspars, J. (1983). A re-examination of the roles of consensus, consistency and distinctiveness: Kelley's cube revised. *British Journal of Social Psychology*, 22, 1, 41-50.
- Hewstone, M., Jaspars, J. (1987). Covariation and causal attribution: A logical model of the intuitive analysis of variance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 4, 663-672.
- 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.
- Johnson, T. J., Feigenbaum, R., Weiby, M. (1964). Some determinants and consequences of the teacher's perception of causation. *Journal of Educational Psychology*, 55, 237-246.
- Kassin, S. M. (1979). 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* (t. 15, s. 192-238). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 2, 107-128.
- Lee, B. K. (2005). Hong Kong consumers' evaluation in an Airline crash: A path model analysis. *Journal of Public Relations Research*, 17, 4, 363-391.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibilities*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 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.
- Medcof, J. W. (1990). PEAT: An integrative model of attribution processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 111-210
- Moussavi, F., Evans, D. A. (1993). Emergence of organizational attributions: The role of a shared cognitive schema. *Journal of Management*, 19, 1, 79-95.
- Nisbett, R. E., Borgida, E. (1975). Attribution and the psychology of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 5, 932-943.
- 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.
- Pruitt, D. J., Insko, C. A. (1980). Extension of the Kelley Attribution Model: The role of comparison-object consensus, target-object consensus, distinctiveness, and consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1, 39-58.
- 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.
- Sandin, P. (2008). Approaches to ethics for corporate crisis management. *Journal of Business Ethics*, 87, 1, 109-116.
- Sellnow, T. L., Ulmer, R. R., Snider, M. (1998). The compatibility of corrective action in organizational crisis communication. *Communication Quarterly*, 46, 1, 60-74.
- Sjovall, A., Talk, A. (2004). From actions to impressions: Cognitive attribution theory and formation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, 3, 269-281.
- Tillman, W. S., Carver, C. S. (1980). Actors' and observers' attributions for success and failure: A comparative test of predictions from Kelley's cube self-serving biases, and positivity bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 1, 18-32.
- 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.



- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of achievement and emotion*. New York: Springer.
- Winter, M., Steger, U. (1998). *Managing outside pressure: Strategies for preventing corporate disasters*. Chichester: John Wiley & Sons.

### CAUSAL ATTRIBUTION OF CRISIS SITUATION IN COMPANIES

#### S u m m a r y

Manipulation of descriptions of eight crisis situations and three factors (consensus, distinctiveness, congruity) was carried out within 4-factor experiment to check how they influence the perception of negative events in a company. Four hundred students took part in this research. The results showed a clear tendency to seek causes of a crisis situation in business entity without any connection to rational assumptions. The key factors that were to impose the direction of causal attribution were: the specific character of crisis situation and information about a congruity. Information about consensus of the event was the most irrelevant in the process of attribution. The outcomes of the research were confronted with normative expectations which result from Kelley's covariation model.

**Key words:** causal attribution, consensus, distinctiveness, congruity, Kelleys cube, corporation, crisis, experiment.