

KRYZYSOMETR 2025/2026

Kryzysowe prognozy na 2026 rok.
Podsumowanie roku 2025.

Kryzysowy krajobraz Polski okiem praktyków PR z największych polskich firm, instytucji, samorządów i NGO.

Uzupełniony o opinie nowego pokolenia ekspertów od komunikacji – studentów Wydziału Nauk Społecznych SWPS.

Raport z jubileuszowej 10. edycji badania
Kryzysometr. Połączony z pierwszą edycją
Kryzysometru Gen Z.



Beata Łaszyn, Prezeska Alert Media Communications

Szanowni Państwo,

z wielką przyjemnością przedstawiamy raport z jubileuszowej, 10. edycji Badania Kryzysometr. To wyjątkowy projekt, w ramach którego od lat zbieramy opinie praktyków public relations: dyrektorów, menedżerów i specjalistów komunikacji oraz rzeczników prasowych największych polskich firm, instytucji oraz organizacji pozarządowych. Na podstawie ich doświadczeń i przewidywań tworzymy mapę kryzysowych obaw, prognoz i rekomendacji.

Przez wszystkie edycje badania – zarówno te tradycyjne, realizowane na koniec każdego roku, jak i edycje specjalne, towarzyszące szczególnie trudnym z punktu widzenia działów komunikacji wyzwaniom, takim jak pandemia COVID-19, rosyjska agresja na Ukrainę i jej skutki dla Polski czy nasilające się zagrożenia związane z dezinformacją – zebraлиśmy i opracowaliśmy ponad 1000 ankiet i opinii. Dlatego chcielibyśmy szczególnie podziękować

wszystkim naszym ekspertom, którzy regularnie odpowiadają na nasze ankiety, przyczyniając się do powstania Kryzysometru, a co za tym idzie – do rozwoju naszej branży i upowszechniania wiedzy na temat komunikacji kryzysowej. Wspólnie co roku tworzymy kryzysową mapę pozwalającą sprawnie nawigować się w świecie niepewności i zagrożeń reputacyjnych.

W tym roku, z okazji jubileuszu badania, postanowiliśmy wyjść z nim jeszcze szerzej i zestawiliśmy przewidywania ekspertów komunikacji z wiodących polskich firm i instytucji z opiniami ich potencjalnych następców – studentów Wydziału Nauk Społecznych SWPS. Pozwala to zobaczyć, gdzie w krajobrazie kryzysowych zagrożeń występują zbieżności – a jest ich sporo – a także jakie są różnice oraz potencjalne scenariusze kryzysowe, na które, zdaniem młodego pokolenia, warto się przygotować. W ten sposób, równoległe do klasycznego badania,



Krzysztof Tomczyński, Partner Alert Media Communications

powstał Kryzysometr Gen Z, którego wyniki również prezentujemy w niniejszym raporcie, dziękując za wsparcie w organizacji badania oraz omówienie jego wyników dr Sylwii Szostak, Kierownik Katedry Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej SWPS.

A co znajdziecie w raporcie? Jak zwykle – mnóstwo ciekawych danych, aktualnych przewidywań, podsumowań i analiz. A było co analizować. Rok 2025 upłynął pod znakiem istotnych wydarzeń geopolitycznych i społecznych: od niezwykle dynamicznych wydarzeń na arenie międzynarodowej, przez wybory prezydenckie w Polsce, po rosnący w alarmującym tempie poziom dezinformacji. Jak przekładało się to – i jak będzie się przekładać – na codzienne funkcjonowanie organizacji oraz działów komunikacji?

W raporcie tradycyjnie zaczynamy od tytułowego wskaźnika Kryzysometr, który obrazuje kryzysowe nastroje i który w porównaniu z ubiegłym rokiem wzrósł, osiągając drugi najwyższy wynik w histo-

rii badania – po pandemicznym roku COVID-owym. Przedstawiamy listę spodziewanych zagrożeń na 2026 rok oraz – budzące zazwyczaj wiele emocji – rankingi kryzysów minionych 12 miesięcy. Dodatkowo przyglądamy się całemu szeregowi trendów i zjawisk związanych z komunikacją, takich jak kryzysy nie-wydarzone, działania na styku biznesu i public affairs czy mikrokryzysy i ich wpływ na codzienną pracę ekspertów ds. komunikacji.

Raport prezentuje szczegółowe dane dotyczące tych obszarów, uzupełnione komentarzem konsultantów Alert Media. Jesteśmy przekonani, że pełne wyniki badania pozwolą Państwu lepiej zrozumieć mechanizmy kryzysów, a tym samym skuteczniej się do nich przygotować – a być może nawet uniknąć części z nich.

Zapraszamy do lektury i życzymy, aby w nadchodzących miesiącach realnych kryzysów było jak najmniej.

Skrót kryzysowych wiadomości

59%

na tyle eksperci ds. komunikacji szacują prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu wizerunkowego w swoich organizacjach w 2026 roku.

To drugi najwyższy wynik w historii! badania!

KRYZYSOMETR to corocznie opracowywany przez Alert Media Communications wskaźnik inspirowany indeksami nastrojów inwestorów giełdowych. Narzędzie bada, z jakim nastawieniem specjaliści ds. komunikacji wchodzi w kolejny rok, umożliwiając porównania z wcześniejszymi latami oraz identyfikację kluczowych trendów w branży

72% WYNIK
DLA SEKTORA
PUBLICZNEGO

Przedstawiciele instytucji publicznych i samorządowych prawdopodobieństwo kryzysu w swoich organizacjach szacują na 72%. To wzrost o 2 p.p. w stosunku do ubiegłego roku.

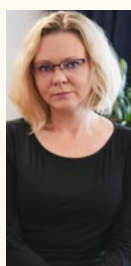
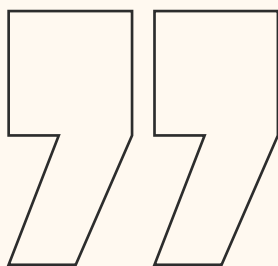
51% WYNIK
DLA SEKTORA
BIZNESU

Przedstawiciele firm prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu w swoich organizacjach oceniają na 51%. W tej grupie wskaźnik wzrósł o 2 p.p.

Wskaźnik ten wzrósł o 3 punkty w stosunku do ubiegłorocznego badania i jest to drugi najwyższy wynik w historii badania, po 60% w covidowym roku 2021. Tak wysoki odczyt Kryzysometru potwierdza, że funkcjonujemy w wyjątkowo niepewnym czasie.

Co ciekawe mimo rosnącego poziomu obaw kryzysowych **realnie przebyte w minionych 12 miesiącach kryzysy wizerunkowe deklaruje identyczny poziom organizacji, jak w 2024 roku – 33%**.

Równocześnie to kolejne badanie, w którym powiększa się dysproporcja pomiędzy biznesem a sektorem publicznym. **W gronie firm w minionych miesiącach z kryzysem wizerunkowym, mierzyło się 17%** ankietowanych organizacji (spadek o 5 p.p. w stosunku do 2024 roku), **natomiast wśród instytucji wynik ten wzrósł o 3 punkty procentowe do 57%**.



Najnowszy Kryzysometr potwierdza, że żyjemy w kryzysowej rzeczywistości,

co w czasie stanu permanentnego kryzysu informacyjnego jest po prostu trudne.

Nasze badania pokazują, że wizerunkowe zagrożenia dotyczą przede wszystkim

instytucji administracji publicznej, które są szczególnie narażone na dezinformację. Ten dotychczas cichy przeciwnik, z roku na rok, a nawet z miesiąca na miesiąc rośnie w siłę, dezinformacja będzie głównym wyzwaniem dla reputacji firm oraz instytucji – **Beata Łaszyn, prezeska Alert Media Communications.**

KRYZYS to **negatywne wydarzenie** (wewnętrzne lub zewnętrzne) **stanowiące poważne zaburzenie dla działalności organizacji**, które wiąże się z faktem lub dużym ryzykiem zaangażowania się mediów, kanałów społecznościowych, klientów, władz lub innych interesariuszy. **Podstawowe atrybuty regularnego kryzysu to „niekontrolowane zdarzenia lub treści” oraz ich „realny i istotny wpływ” na organizację lub reputację osoby, gdy „przenikają do mediów profesjonalnych lub innych serwisów docierających do dużych grup odbiorców”.** Zob. więcej w książce „e-Kryzys”, Adam Łaszyn, Wydawnictwo Message House, s. 16-17.

Komunikacyjne wyzwania 2026: skąd nadciągną największe burze?

Na szczycie listy komunikacyjnych obaw na 2026 rok znalazły się zagrożenia płynące z sieci, wskazane przez aż 73% respondentów panelu eksperckiego Kryzysometru. **To jeden z najwyższych wyników w historii badania i wzrost w stosunku do ubiegłego roku aż o 18 punktów procentowych.**

Wysoko wśród potencjalnych źródeł kryzysu znalazły się również: znaczący i negatywny wpływ polityki na funkcjonowanie organizacji (np. kwestie światopoglądowe, niekorzystne regulacje, ataki polityków), wskazywany przez 36% respondentów (to wzrost o 4 p.p. w stosunku rok do roku), zagrożenia związane z oskarżeniami o niewłaściwą obsługę klienta (24% wskazań i wzrost o 8 p.p. w stosunku rok do roku), a także wojna w Ukrainie i jej potencjalne konsekwencje, których obawia się 22% ankietowanych (prawie dwukrotnie więcej niż w badaniu z ubiegłego roku).

Ciekawie wygląda również dolna część listy potencjalnych zagrożeń, a eksperci w relatywnie niskim stopniu obawiają się kryzysów wywołanych m.in. przez inflację i trudności gospodarcze – 9% wskazań, spadek o 3 p.p. w stosunku do 2024 roku i aż o 42 punkty w stosunku do roku 2022. Niżej na mapie ryzyka znalazły się również oskarżenia o zanieczyszczenie środowiska (4% głosów i spadek o 4 punkty procentowe), a także problemy wywołane przez zmiany klimatyczne – 3% wskazań, o 12 p.p. mniej niż we wcześniejszej edycji badania.



Kryzysometr to badanie pokazujące nastroje rynku w pewnej soczewce. Widzimy, jak ze wzrostem sztucznej inteligencji, roli algorytmów i mediów społecznościowych znacząco rośnie poziom obaw przed zagrożeniami sieciowymi – zwłaszcza dezinformacją. Z kolei wzmagająca się niepewność międzynarodowa powoduje, że do czołówki obaw po kilku latach wraca lęk o skutki wojny w Ukrainie. Rosną również obawy przed negatywnym wpływem polityki na życie organizacji. To, co może cieszyć, to spadający poziom obaw przed trudnościami gospodarczymi. Mapa zagrożeń to dla mnie jedna z ciekawszych części Kryzysometru, która pokazuje organizacjom, na jakie ryzyka szykować się w nadchodzących miesiącach – **Krzysztof Tomczyński, partner zarządzający w Alert Media Communications.**



A co spowoduje kryzysy internetowe?

Kryzysy czyhają w sieci – z roku na rok coraz głośniej krzyczy Kryzysometr. **Tu najbardziej obawiamy się dezinformacji i fake newsów – aż 71% ekspertów wskazało dezinformację jako główne zagrożenie związane z internetem.** Szczególnie narażony jest tutaj sektor publiczny – aż 80% specjalistów z tego sektora wskazało je jako główne potencjalne zagrożenie wynikające z sieci. Dla porównania w biznesie na dezinformację jako główne źródło sieciowych zagrożeń wskazało 69% badanych.

W dalszych częściach rankingu kryzysowych zagrożeń również widać pewne różnice patrzeniem na internetowe ryzyka przez przedstawicieli obu sektorów. **W rankingu sektora biznesowego** na drugim miejscu listy potencjalnych zagrożeń znalazły się **cyberataki i działania hakerskie (47% wskazań)**, wyprzedzając **fale negatywnych komentarzy lub opinii użytkowników (38%)** oraz **trolling (32%)**. Eksperti komunikacji z sektora administracji publicznej za największe zagrożenia online poza dezinformacją uznali fale negatywnych komentarzy i opinii użytkowników (51%), trolling (43%) oraz cyberataki i działania hakerskie (29%), co stanowi największą różnicę w ocenie tego ryzyka w porównaniu z sektorem biznesowym.

Dezinformacja coraz śmieiej spogląda na nas z ekranu i karmi się strachem sektora publicznego i biznesu. To ona wraz z fake newsami jest dzisiaj bronią o największym kalibrze,



która może być wycelowana w każdej chwili, w każdą firmę i każdą organizację. Właśnie dlatego trzeba wiedzieć, jak skutecznie się bronić, bo skutki takich działań bardzo trudno się neutralizuje. Podobnie jak skutki lawiny negatywnych opinii czy cyberataków, ale i pozostałych działań online, które w tym roku rzadziej były wskazywane przez ankietowanych. Poświęcenie czasu na szkolenia, ćwiczenia, wcześniejsze opracowanie dokumentów i procedur powinno być priorytetem. To szybsza reakcja i mniejsze prawdopodobieństwo eskalacji kryzysu, kiedy już dezinformacja i pozostałe, równie groźne cyberstrachy zaatakują – Karolina Sowier, Senior Account Manager w Alert Media Communications.

W przypadku kryzysów on-line (powstałych w internecie i ew. potem rozwiniętych off-line) Twoim zdaniem w 2026 r. najbardziej prawdopodobne będą:

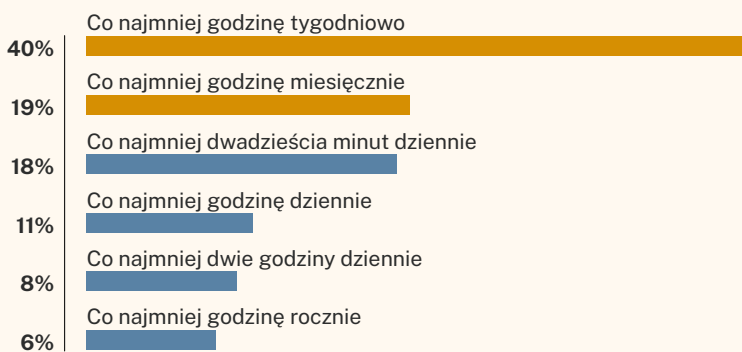


Od incydentu do testu dojrzałości: jak organizacje radzą sobie z mikrokryzysami?

Mikrokryzysy – pozornie drobne wizerunkowe lub komunikacyjne problemy – coraz częściej decydują o tym, jak organizacje, instytucje i marki są postrzegane przez otoczenie. Choć ich skala bywa niewielka, niosą za sobą realne ryzyko szybkiej eskalacji, dlatego nie można ich traktować jako incydentalnych zdarzeń. O tym, czy drobne zagrożenie przerodzi się w pełnoskalowy kryzys, decyduje nie samo zdarzenie, lecz sposób i tempo reakcji. Dziś mikrokryzysy stały się stałym elementem funkcjonowania działów komunikacji. Są one testem nie tyle struktur organizacyjnych czy procedur prawnych, ile dojrzałości komunikacyjnej, pokazując, czy instytucja lub marka potrafi prowadzić dialog z otoczeniem w warunkach napięcia i presji.

Z tegorocznej ankiety wynika, że badani, niezależnie od zajmowanego stanowiska czy sektora pracy, mieli styczność z rozwiązywaniem mikrokryzysów. **3/4 respondentów deklarowało, że poświęciło na tego typu działania co najmniej godzinę tygodniowo.**

Ile czasu średnio w swojej codziennej pracy poświęcasz na radzenie sobie z mikrokryzysami?



Szczególnie wymagająca pozostaje sfera publiczna. Gaszenie „mikropożarów” przez co najmniej godzinę tygodniowo potwierdziło 94% osób pracujących w instytucjach publicznych – zarówno państwowych, jak i samorządowych. Jednocześnie widoczny jest wyraźny wzrost względem ubiegłego roku, kiedy analogiczną odpowiedź wskazało 73% badanych. Ponad 40% ankietowanych deklarowa-

ło zaangażowanie na poziomie co najmniej godziny dziennie. W sektorze biznesowym, gdzie mikrokryzysy często pełnią rolę papierka lakmusowego autentyczności marki, zaangażowanie w ich rozwiązywanie przez minimum godzinę tygodniowo zadeklarowało 64% respondentów – identycznie jak przed rokiem.

Analiza według stanowisk potwierdza, że dyrektorzy poświęcają średnio więcej czasu na zarządzanie mikrokryzysami niż menedżerowie i specjaliści. 8 na 10 ankietowanych dyrektorów poświęca na to zadanie co najmniej godzinę tygodniowo. Jednocześnie poziom zaangażowania w pozostałych grupach pozostaje wysoki – 75% specjalistów oraz 69% menedżerów deklaruje, że na rozwiązywanie problematycznych sytuacji przeznacza co najmniej godzinę tygodniowo.



Mikrokryzysy stały się stałym elementem pracy w komunikacji, niezależnie od sektora czy poziomu stanowi-

ska. Szczególnie silny wzrost zaangażowania w instytucjach publicznych wskazuje na rosnącą presję społeczną oraz niski margines błędów w odbiorze działań administracji. Stabilny poziom zaangażowania w sektorze biznesowym sugeruje z kolei, że organizacje oswoiły mikrokryzysy jako element zarządzania reputacją, choć nie zmniejszyły to skali nakładanych na zespoły wymagań. Różnice pomiędzy stanowiskami potwierdzają, że odpowiedzialność za powstrzymanie eskalacji problemu i decyzje strategiczne koncentruje się na najwyższych szczeblach – **Marlena Garucka-Kubajek, Account Director w Alert Media Communicatons.**

Kryzysy nie-wydarzone

W tegorocznym Kryzysometrze równie ciekawe, jak to, co wybuchło, jest to, co nie zdążyło wybuchnąć. „Kryzysy nie-wydarzone” mają jedną cechę wspólną: w statystykach wyglądają jak cisza, a w praktyce są wynikiem ogromnej pracy polegającej na tym, żeby pożar nie stał się newsem.

Największy paradoks: „nie było kryzysu” wcale nie oznacza, że było spokojnie.

W ujęciu ogólnym ok. 66% badanych deklaruje, że w ich organizacji w 2025 r. nie wystąpił kryzys wizerunkowy. Jednocześnie aż 78% ma poczucie, że dzięki pracy swojej lub zespołu udało się uchronić firmę/instytucję przed prawdopodobnym kryzysem. To zestawienie mówi bardzo dużo: wizerunkowy „spokój” coraz częściej jest produktem aktywnej prewencji, a nie szczęścia. Innymi słowy: kryzysy nie zniknęły – one częściej kończą życie na etapie „prawie”, a ich „nie-wydarzenie” zależy od ogromu pracy, uważności i skuteczności. Często również doświadczenia.

Różnice między sektorami są tu mocno widoczne:

Biznes/NGO: kryzys w 2025 r. deklaruje ok. 17%, a 83% mówi „nie wydarzył się”.

Publiczne: kryzys deklaruje już ok. 57% (tu „nie” to ok. 40%).

Mimo to poczucie „uratowania sytuacji” jest podobne (około 77% w publicznych i około 77% w biznesie, licząc odpowiedzi „tak” + „raczej tak”).

Wniosek z tego zestawienia jest następujący: w sektorze publicznym kryzys jest częściej „warunkami pogodowymi”, a nie „anomalią”. Tam „kryzysy nie-wydarzone” to często nie wielkie afery, tylko te momenty, w których napięcie społeczne, polityczne i medialne mogło przerobić drobny bodziec na lawinę – i nie przerobiło, bo ktoś w porę zdjął iskrę z lontu. Jeśli mamy opisać „kryzysy nie-wydarzo-



ne” jednym zdaniem, to brzmiałoby ono tak: w 2025 r. wiele organizacji nie uniknęło kryzysów – one uniknęły dopiero ich eskalacji. I to jest być może najbardziej aktualna definicja dojrzałej komunikacji kryzysowej: nie „żyć bez kryzysów”, tylko żyć tak, żeby kryzys nie miał warunków do wzrostu – **Marek Janota, PR Consultant Alert Media Communications**

Największa fabryka kryzysów nie-wydarzonych: internet (i jego dynamika)

W pytaniu o źródła kryzysów w 2026 r. absolutnie dominuje kategoria „kryzysy online (źródło w internecie)”. Internet działa jak akcelerator: potrafi zamienić niepozorny incydent w news dnia, zanim organizacja zdąży w ogóle nazwać problem. Dlatego właśnie tak wiele potencjalnych kryzysów jest dziś dobrze zarządzanych, bo zostały zdużone w fazie zarodka narracji, zanim weszły do mainstreamu.

Wśród najbardziej prawdopodobnych scenariuszy kryzysów online na 2026 r. na czele jest z kolei dezinformacja i fake newsy. To pokazuje, że wpadka pracownika, niezręczny post czy pojedynczy hejt są groźne, ale ankietowani obawiają się czegoś bardziej systemowego – kryzysu jako produktu cudzej narracji. A „kryzysy nie-wydarzone” będą coraz częściej tymi, które udało się zatrzymać nie na poziomie faktów, tylko na poziomie interpretacji faktów.

Na styku władzy i sektora prywatnego. Kiedy relacje biznesu z państwem stają się polem kryzysów?

Relacje pomiędzy biznesem a administracją publiczną od lat należą do wrażliwych obszarów komunikacji. Tegoroczny Kryzysometr pokazuje jednak, że napięcia w tym obszarze przestają być tylko tłem dla innych kryzysów i coraz częściej same stają się ich źródłem. Wyraźnie widać to w zbieżności wskazań dotyczących największych kryzysów 2025 roku oraz w prognozach na rok 2026, w których wpływ polityki na życie firm zajmuje czołowe miejsca. To sygnał, że coraz trudniej oddzielić reputację organizacji od kontekstu politycznego, w którym ona funkcjonuje. Szczególnie w tak spolarzowanym społeczeństwie.

W ubiegłorocznej edycji raportu relacje biznesu z administracją były postrzegane głównie przez pryzmat ogólnego wpływu polityki na działalność

Tegoroczny przypadek Dawtony i sprzedaży działki przez KOWR pokazuje, że nie był to jednorazowy incydent. Napięcia, które w 2024 roku ujawniły się w aferze RARS i Red is Bad, w 2025 roku wracają w nowej odsłonie, ponownie łącząc świat biznesu i państwa w jeden wspólny kryzysowy kontekst.

Gdy respondenci zaczynają opisywać potencjalne zagrożenia związane z relacjami pomiędzy administracją a biznesem własnymi słowami, zaskakująco szybko pojawiają się te same motywy. Najczęściej to brak transparentności, brak przejrzystych zasad współpracy oraz niejasne przepisy prawa. Dość silnie jako możliwy wątek kryzysogeny wybrzmiewa także temat korupcji. Coraz częściej pojawiają się fake newsy, dezinformacja oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji do ich wzmacniania. To wła-

Gdy respondenci zaczynają opisywać potencjalne zagrożenia związane z relacjami pomiędzy administracją a biznesem własnymi słowami, zaskakująco szybko pojawiają się te same motywy. Najczęściej to brak transparentności, brak przejrzystych zasad współpracy oraz niejasne przepisy prawa. Dość silnie jako możliwy wątek kryzysogeny wybrzmiewa także temat korupcji.

firm, który już wtedy należał do najważniejszych czynników ryzyka wizerunkowego. Ich znaczenie było więc wyraźnie obecne w danych, ale nie zawsze jeszcze opisywane jako konkretne relacje na poziomie biznes – państwo. Co istotne, największym kryzysem w sferze publicznej 2024 roku była sprawa Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych i marki Red is Bad, związana z nieprawidłowościami w wydawaniu środków publicznych. Był to wyraźny sygnał, że właśnie na styku decyzji administracyjnych i interesów biznesowych mogą koncentrować się najsilniejsze napięcia kryzysowe.

śnie ta mieszanka niejasnych procedur i i tego, jak szybko informacje i emocje rozchodzą się dziś w sieci sprawia, że relacje biznesu z administracją stają się jednym z najbardziej kryzysogennych obszarów współczesnej komunikacji.

Polityka jako czynnik destabilizujący biznes

Ten obraz potwierdzają prognozy na 2026 rok. Wśród przedstawicieli biznesu trzecim najczęściej wskazywanym źródłem przyszłych kryzysów jest znaczący i negatywny wpływ polityki na życie firmy, który uzyskał 27% wskazań. Co ciekawe,

W przeszłości firmy bały się głównie wpadek produktowych, fake newsów, błędów komunikacyjnych czy krytyki aktywistów. Dziś coraz częściej największe ryzyka rodzą się w gabinetach, przy stołach negocjacyjnych i w procesach regulacyjnych

wśród przedstawicieli instytucji publicznych ten sam czynnik znalazł się na drugim miejscu z wynikiem 40%. W danych zbiorczych polityka jako źródło kryzysów osiąga 36% i drugie miejsce w rankingu.

To jeden z mocniejszych sygnałów płynących z badania. Oznacza on, że zarówno biznes, jak i administracja publiczna spodziewają się dalszego wzrostu napięć na styku regulacji, światopoglądu i interesów ekonomicznych. Niestabilność legislacyjna i rosnąca polaryzacja sprawiają, że decyzje polityczne coraz częściej stają się zapalnikiem dla kryzysów wizerunkowych firm.

Nieprzypadkowo w odpowiedziach pojawiają się również konflikty z instytucjami państwowymi oraz nieprzejrzyste działania w obszarze Public Affairs. W ujęciu zbiorczym konflikty z administracją wskazało 9% respondentów, a brak przejrzystości w działaniach Public Affairs – 7%. To pokazuje, że choć nie są to najczęstsze źródła kryzysów, to są one postrzegane jako realne zagrożenie.

Transparentność jako nowa waluta reputacji

Najsilniej wybrzmiewa jednak wniosek płynący z pytania otwartego o kryzysogenne obszary na styku biznesu i polityki. Brak transparentności, niejasne przepisy i nieczytelne relacje między biznesem a państwem mogą tworzyć najbardziej toksyczne środowisko dla reputacji obu stron. W połączeniu z dezinformacją i fake newsami nawet drobna nieścisłość może w ciągu kilku godzin przekształcić się w pełnowymiarowy kryzys.

Z perspektywy zarządzania reputacją oznacza to, że choć Public Affairs nadal pozostaje obszarem pracy wyspecjalizowanych zespołów, to jego konsekwencje coraz wyraźniej wykraczają poza ten wąski krąg – staje się jednym z kluczowych pól budowania zaufania do organizacji. Każda decyzja regulacyjna, każdy przetarg i każda transakcja

z udziałem państwa musi być dziś projektowana nie tylko pod kątem prawnym, ale także społecznym i komunikacyjnym.



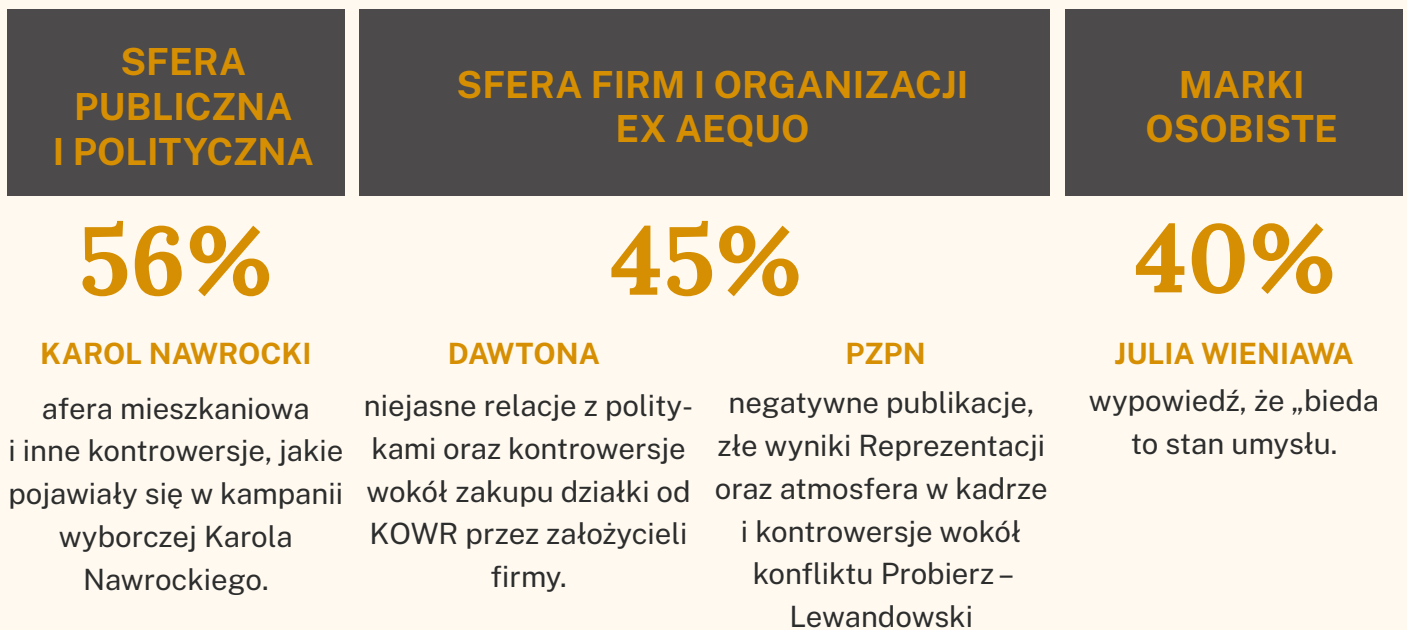
Z naszej perspektywy wyniki tego badania pokazują coś znacznie ważniejszego niż tylko kolejny ranking kryzysów. Pokazują, że Public Affairs w Polsce wchodzi w fazę dojrzałego ryzyka reputacyjnego. Sprawa Dawtony i KOWR, która zajęła wysokie miejsce w rankingach Kryzysometru, nie jest tylko historią o jednej działce. Jest ilustracją tego, jak wrażliwa stała się dziś przestrzeń pomiędzy biznesem a administracją. Wystarczy jedna decyzja, aby uruchomić narrację o uprzywilejowaniu, układach i korupcji, nawet jeśli formalnie nie doszło do złamania prawa. To jest fundamentalna zmiana w logice kryzysów. W przeszłości firmy bały się głównie wpadek produktowych, fake newsów, błędów komunikacyjnych czy krytyki aktywistów. Dziś coraz częściej największe ryzyka rodzą się w gabinetach, przy stołach negocjacyjnych i w procesach regulacyjnych –
Dagmara Tyczyńska, Senior Account Executive, Alert Media Communications

Polski kryzys roku 2025

Kryzysy wizerunkowe to jeden z ulubionych tematów mediów tradycyjnych i społecznościowych, głównie dlatego, że są to treści najchętniej czytane i przekazywane dalej. Taka jest po prostu ludzka natura. Wspólnie z respondentami Kryzysometru regularnie prowadzimy trzy rankingi:

- **publiczno-polityczny,**
- **biznesu i organizacji,**
- **marek osobistych.**

Dzięki temu podziałowi obserwatorom różnych scen – publicznej, rynkowej i medialnej – możemy zapewnić lepsze rozeznanie w trendach i prawidłowościach rządzących aktualnymi kryzysami.



Największe kryzysy wizerunkowe 2025

SFERA PUBLICZNA		BIZNES I ORGANIZACJE	
56%	KAROL NAWROCKI afery mieszkaniowa i inne kontrowersje w trakcie kampanii prezydenckiej	45%	DAWTONA – niejasne relacje z politykami, kontrowersje wokół zakupu działki od KOWR przez założycieli firmy
46%	ZBIGNIEW ZIOBRO zarzuty nieprawidłowości w wykorzystaniu środków z Funduszu Sprawiedliwości i ucieczka na Węgry	45%	PZPN – złe wyniki i zła atmosfera w kadrze, kontrowersje wokół konfliktu Probiez – Lewandowski
34%	SZYMON HOŁOWNIA niejasności wokół nocnego spotkania z politykami PiS	38%	DROG-BRUK I PIOTR SZCZEREK – afery wokół zabrania przez Prezesa młodemu kibicowi czapki Kamila Majchrzaka
23%	KOWR, Ministerstwo Rolnictwa i Minister Robert Telus – sprzedaż działki przeznaczonej dla CPK właścicielom firmy Dawtona	22%	BNP Paribas – wypowiedź Prezesa łącząca niechęć do korzystania z banków w Polsce z antysemityzmem
15%	Grzegorz Braun – zaprzeczenie obecności komór gazowych w Auschwitz	19%	Allegro, DPD, InPost, DHL – zarzuty o greenwashing ze strony UOKiK
12%	PARP – kontrowersje wokół wydatkowania funduszy z KPO	40%	JULIA WIENIAWA – z krytyka po wypowiedzi, że „Bieda to stan umysłu”
11%	Ministerstwo Edukacji Narodowej – problemy z wdrożeniem przedmiotu Edukacja Zdrowotna i niska frekwencja	39%	BOGDAN RYMANOWSKI – kontrowersje wokół pełnego nieprawdziwych informacji wywiadu z prof. Cichosz
11%	Daniel Obajtek – zarzuty nadużywania uprawnień w trakcie kierowania Orlenem	31%	MICHAŁ PROBIERZ – złe wyniki kadry, konflikt z Robertem Lewandowskim
10%	Instytut Pileckiego – odwołanie uznanej za sygnalistkę kierowniczkę berlińskiego oddziału	29%	DOROTA WYSOCKA SCHNEPF – oskarżenia o brak obiektywności dziennikarskiej
9%	Rafał Trzaskowski – kontrowersje wokół debaty w Końskich, problemy wizerunkowe	23%	EWA CHODAKOWSKA – krytyka za reklamę kontrowersyjnego pakietu badań na endometrioze

SFERA PUBLICZNA I POLITYCZNA

W opinii panelu ekspertów Kryzysometru kryzysem roku była afera mieszkaniowa i inne kontrowersje, jakie pojawiały się w kampanii wyborczej Karola Nawrockiego (56% wskazań). Na drugim miejscu zestawienia znalazł się Zbigniew Ziobro w związku z zarzutami nieprawidłowości w wykorzystaniu środków z Funduszu Sprawiedliwości i ucieczką na Węgry (46% głosów), a kryzysowe podium uzupełnił Szymon Hołownia i niejasności wokół jego nocnego spotkania z politykami Prawa i Sprawiedliwości (34%). Na dalszych miejscach rankingu znalazły się: KOWR, Ministerstwo Rolnictwa i Minister Robert Telus – sprzedaż działki przeznaczonej dla CPK właścicielom firmy Dawtona (23%) oraz Grzegorz Braun (15%).



Wynik tegorocznego Kryzysometru potwierdza trend, jaki obserwujemy w ostatnich latach nie tylko w polskiej polityce, czyli „teflonowości” niektórych polityków. Ze względu na rosnącą polaryzację kryzysy wizerunkowe – nawet te wydawałoby się potężne – albo nie trafiają w ogóle do elektoratu danego kandydata, albo nie wpływają w żaden sposób na jego decyzje. Obserwowaliśmy to w tym roku zwłaszcza w trakcie wyborów prezydenckich. Ten trend mocno wpłynie na PR polityczny, jeszcze mocniej utrudniając komunikację kandydatom niepopulistycznym – **Krzysztof Tomczyński, Partner Zarządzający Alert Media Communications.**

BIZNES I ORGANIZACJE

W rankingu kryzysów organizacji i biznesu na pierwszym miejscu znalazły się ex aueqo dwa podmioty: Dawtona i jej niejasne relacje z politykami oraz kontrowersje wokół zakupu działki od KOWR przez założycieli firmy, a także PZPN, który mierzył się z negatywnymi publikacjami, złymi wynikami Reprezentacji oraz atmosferą w kadrze i kontrowersjami wokół konfliktu Probiez – Lewandowski (po 45% głosów). Na trzecim miejscu zestawienia znalazła się natomiast firma Drogbruk w związku z filmem, na którym widać, jak jej Prezes Piotr Szczerek podczas jednego z turniejów tenisowych zabiera młodemu kibicowi czapkę przekazywaną przez Kamila Majchrzaka (38% głosów).



Pierwsze miejsca w kategorii kryzysów organizacji to zdarzenia z pogranicza sfery biznesowej i publicznej. Pokazuje to, jak duży potencjał kryzysowy ma sfera publiczna, a dla firm i organizacji stanowić może cenną lekcję, że wszystkie działania z pogranicza biznesu i polityki oraz spraw społecznych powinny być realizowane ze szczególną uważnością, transparentnością i wrażliwością – **Beata Łaszyn, prezeska Alert Media Communications.**

MARKI OSOBISTE

W rankingu marek osobistych 1. miejsce zajęła Julia Wieniawa za sprawą wypowiedzi, że „bieda to stan umysłu” (40%). Na drugim miejscu uplasował się Bogdan Rymanowski w związku z kontrowersyjnym wywiadem z prof. Cichosz, zawierającym liczne nieprawdziwe informacje (39%). Podium tego rankingu zamknął Michał Probiez, co było efektem słabych wyników narodowej reprezentacji w piłce nożnej oraz konfliktu z Robertem Lewandowskim (31%).



Zestawienie pokazuje, że o widoczności marki osobistej wciąż w dużej mierze decydują kontrowersje, a nie długofalowe osiągnięcia czy kompetencje. W każdym z przypadków impulsem do wysokiej pozycji były kryzysy wizerunkowe, które szybko zdominowały publiczną dyskusję. To potwierdza, jak duże znaczenie ma dziś odpowiedzialność za słowo – **Marlena Garucka-Kubajek, Account Director w Alert Media Communicatons.**

KRYZYSOMETR

Gen Z

Kryzysowe prognozy i podsumowanie roku okiem studentów
Wydziału Nauk Społecznych SWPS



**Uniwersytet
SWPS**

Podczas jubileuszowej, 10. edycji badania Kryzysometr, we współpracy z Wydziałem Nauk Społecznych Uniwersytetu SWPS zrealizowaliśmy dodatkowe badanie „Kryzysometr Gen Z”, które ukazuje perspektywę Pokolenia Z na bieżące kryzysy i wyzwania wizerunkowe oraz pozwala zestawić je z opiniami praktyków komunikacji, pokazując zarówno obszary wspólne, jak i różnice.

Badanie przeprowadzone wśród studentów Wydziału Nauk Społecznych przedstawia sposób postrzegania przez młodsze pokolenie zarówno źródeł potencjalnych sytuacji kryzysowych, jak i realnych kryzysów ze świata polityki, organizacji oraz marek osobistych. Jednocześnie wyniki oddają charakterystyczne dla tej generacji podejście do funkcjonowania w przestrzeni online – świadome zarówno jej możliwości, jak i zagrożeń, jakie za sobą niesie.

Największe zagrożenia wizerunkowe w opinii Gen Z

Respondenci Kryzysometru Gen Z, podobnie jak praktycy komunikacji, wskazali na internet jako główne źródło kryzysowych zagrożeń (59% głosujących), natomiast jeśli chodzi o szczegóły potencjalnych niebezpieczeństw płynących z tego obszaru, poza dezinformacją (69% głosów), studenci wymienili również deep fake 42% (aż o 25 punktów procentowych więcej niż w tradycyjnym badaniu) oraz hejt (35% wskazań – 17 p.p. więcej).

Poza internetem wysoko na liście potencjalnych źródeł kryzysu znalazły się również: znaczący i negatywny wpływ polityki na funkcjonowanie organizacji (np. kwestie światopoglądowe, niekorzystne regulacje, ataki polityków), wskazywany przez 33% respondentów Kryzysometru Gen Z (dla porównania w tradycyjnym badaniu było to 36% ankietowanych), a także wojna w Ukrainie i jej potencjalne konsekwencje, których obawia się 22% ankietowanych w obu grupach (prawie dwukrotnie więcej niż w badaniu z ubiegłego roku).

W opinii studentów w czołówce potencjalnych zagrożeń znalazły się kontrowersje wywołane przez

działania marketingowe i współpracy z celebrytami, wskazane przez 33% ankietowanych (o 20 p.p. więcej niż w tradycyjnym badaniu), a także konflikty z instytucjami państwowymi – 22% i o 13 p.p. wyższa ocena poziomu ryzyka niż w gronie praktyków komunikacji.

Studenci, pytani o potencjalne źródła kryzysów na linii biznes – administracja, podobnie jak ich starsi koledzy zajmujący się komunikacją, wskazywali przede wszystkim na ryzyka związane z brakiem przejrzystości, korupcją, niejasnymi relacjami oraz nieprzestrzeganiem standardów etycznych.



W SWPS bardzo mocno stawiamy na praktyczny wymiar studiów. Dobra znajomość realiów rynkowych

wśród osób studenckich Wydziału Nauk Społecznych widoczna jest w zestawieniu ich opinii z perspektywą rzeczników prasowych

Skąd nadejdą największe kryzysy wizerunkowe 2026

ZDANIEM RZECZNIKÓW PRASOWYCH, MANAGERÓW I DYREKTORÓW KOMUNIKACJI

KRYZYSY ONLINE

73%

ZNACZĄCY I NEGATYWNY WPŁYW POLITYKI NA ŻYCIE FIRMY

36%

NIEWŁAŚCIWA OBSŁUGA KLIENTA

24%

Wojna na Ukrainie

22%

Czarne łabędzie

17%

Konflikty pracownicze

15%

Ataki przestępców, np. napady, szantaże, ataki terrorystyczne

14%

Kontrowersje wywołane przez działania marketingowe

13%

ZDANIEM STUDENTÓW DZIENNIKARSTWA I KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ SWPS

KRYZYSY ONLINE

59%

KONTROWERSJE WYWOŁANE PRZEZ DZIAŁANIA MARKETINGOWE

33%

ZNACZĄCY I NEGATYWNY WPŁYW POLITYKI NA ŻYCIE FIRMY

32%

Konflikty z instytucjami państwowymi

22%

Wojna w Ukrainie i jej konsekwencje

22%

Przestępstwa pracowników, np. korupcja

20%

Inflacja i trudności gospodarcze

18%

Problemy z produktami, np. błędy jakościowe

16%

i ekspertów komunikacji wiodących polskich firm. Daje ono bardzo ciekawe wyniki, bo z jednej strony obserwujemy zbieżności w identyfikacji kluczowych obszarów ryzyka, jak internet, polityka czy wojna. A równocześnie studenci wzbogacają te wyniki

o opinię swojej generacji, wskazując na potencjalne zagrożenia związane z takimi zjawiskami jak deep fake, fale hejtu czy błędy w działaniach marketingowych – **dr Sylwia Szostak, Kierownik Katedry Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej SWPS**

Wizerunkowe kryzysy roku w opinii Gen Z

Największe kryzysy wizerunkowe 2025

ZDANIEM RZECZNIKÓW PRASOWYCH, MANAGERÓW I DYREKTORÓW KOMUNIKACJI

SFERA PUBLICZNA

56%	KAROL NAWROCKI	afera mieszkaniowa i inne kontrowersje w trakcie kampanii prezydenckiej
46%	ZBIGNIEW ZIOBRO	zarzuty nieprawidłowości w wykorzystaniu środków z Funduszu Sprawiedliwości i ucieczka na Węgry
34%	SZYMON HOŁOWNIA	niejasności wokół nocnego spotkania z politykami PiS
23%	KOWR, Ministerstwo Rolnictwa i Minister Robert Telus	– sprzedaż działki przeznaczonej dla CPK właścicielom firmy Dawtona
15%	Grzegorz Braun	– zaprzeczenie obecności komór gazowych w Auschwitz
12%	PARP	– kontrowersje wokół wydatkowania funduszy z KPO
11%	Ministerstwo Edukacji Narodowej	– problemy z wdrożeniem przedmiotu Edukacja Zdrowotna i niska frekwencja
11%	Daniel Obajtek	– zarzuty nadużywania uprawnień w trakcie kierowania Orlenem
10%	Instytut Pileckiego	– odwołanie uznanej za sygnalistkę kierowniczkę berlińskiego oddziału
9%	Rafał Trzaskowski	– kontrowersje wokół debaty w Końskich, problemy wizerunkowe

ZDANIEM STUDENTÓW WYDZIAŁU NAUK SPOŁECZNYCH SWPS

SFERA PUBLICZNA

53%	GRZEGORZ BRAUN	– zaprzeczenie obecności komór gazowych w Auschwitz
52%	KAROL NAWROCKI	afera mieszkaniowa i inne kontrowersje w trakcie kampanii prezydenckiej
35%	ZBIGNIEW ZIOBRO	zarzuty nieprawidłowości w wykorzystaniu środków z Funduszu Sprawiedliwości i ucieczka na Węgry
21%	Szymon Hołownia	– niejasności wokół nocnego spotkania z politykami PiS
21%	Donald Tusk	– powoływanie się na zawodnika MMA Jacka Murańskiego w kontekście przeszłości Karola Nawrockiego
21%	Kościół Katolicki	– kontrowersyjne wypowiedzi biskupów Długosza i Meringa "jak świat światem, nie będzie Niemiec Polakowi bratem"
18%	Rafał Trzaskowski	– kontrowersje wokół debaty w Końskich, problemy wizerunkowe
13%	Ministerstwo Edukacji Narodowej	– problemy z wdrożeniem przedmiotu Edukacja Zdrowotna i niska frekwencja
13%	Daniel Obajtek	– zarzuty nadużywania uprawnień w trakcie kierowania Orlenem
12%	Przemysław Witek	– wypowiedź „Cóż szkodzi obiecać” w odpowiedzi na pytanie o podpisanie postulatów S.Mentzena

Studenci – podobnie jak respondenci tradycyjnego Kryzysometru – wzięli również udział w głosowaniu na wizerunkowy kryzys roku. Zapytani o osobę lub organizację ze świata polityki, która w ich ocenie doświadczyła największego kryzysu wizerunkowego w 2025 roku, najczęściej wskazywali Grzegorza Brauna w związku z jego wypowiedzią zaprzeczającą istnieniu komór gazowych w Auschwitz – na tę odpowiedź zwróciło uwagę aż 53% studentów. Ocena młodszego pokolenia wyraźnie różni się od opinii praktyków komunikacji, którzy byłemu posłowi przyznali jedynie 15% wskazań.

Kolejne wskazania studentów okazały się spójne z ocenami z tradycyjnego badania – następane

miejsca na podium politycznych kryzysów wizerunkowych zajęli również Karol Nawrocki w związku z aferą mieszkaniową i innymi kontrowersjami w trakcie kampanii prezydenckiej (52% wskazań) oraz Zbigniew Ziobro z powodu zarzutów o nieprawidłowości w wykorzystaniu środków z Funduszu Sprawiedliwości i ucieczką na Węgry (35% wskazań), którzy znaleźli się na podium także w głównym Kryzysometrze.

Różnice w postrzeganiu kryzysów wizerunkowych przez młodszymi pokolenie i ekspertów wyraźnie zobrazował ranking dotyczący marek osobistych oraz organizacji i NGO, które w 2025 roku wzbudziły najwięcej kontrowersji. Studenci przyznali

pierwsze miejsce w rankingu osobistych kryzysów wizerunkowych Julii Wieniawie za krytykę po wypowiedzi, że „bieda to stan umysłu” – ponad połowa respondentów oddała na nią głos, co przełożyło się łącznie na 66% wskazań, czyli aż o 26 p.p. więcej niż w ocenie specjalistów (w ich głosowaniu Wieniawa również zajęła pierwsze miejsce, jednak z mniejszą przewagą nad resztą stawki).

Kolejne rozbieżności zaznaczyły się w czołówce rankingu dotyczącego organizacji, które w minionym roku doświadczyły kryzysów wizerunkowych. W Kryzysometrze Gen Z na pierwszym miejscu uplasował się TVP, któremu studenci przyznali aż 55% głosów w związku z zarzutami o ustawki i nieprzejrzyste preselekcje podczas Eurowizji 2025. Tymczasem w tradycyjnym badaniu stacja znalazła się poza podium.

diach oraz na konsekwencje kryzysów wizerunkowych, które w przestrzeni online – głównym źródle informacji młodych ludzi – odbijają się szerokim echem.



Odpowiedzi studentów w badaniu „Kryzysometr Gen Z” pokazują, jak odmienne spojrzenie na internet

i funkcjonowanie w sieci ma pokolenie Z. Jako osoby wychowane w erze internetu, bacznie śledzą jego rozwój i zmiany, które zaszły na przestrzeni ostatnich dekad. Ich aktywność online przekłada się nie tylko na biegłość w korzystaniu z narzędzi cyfrowych, ale tak-

że kształtuje w nich wrażliwość i wysoką świadomość zagrożeń związanych z dynamicznym rozwojem sieci.

Wyniki panelu dostarczają cennych obserwacji, które poszerzają wiedzę na temat komunikacji kryzysowej. Różnice w ocenach między studentami a ekspertami pokazują między



Wyniki wyraźnie odzwierciedlają, jak pokolenie Z postrzega i reaguje na kryzysy wizerunkowe w świecie online – studenci znacznie częściej wskazywali kryzysy nagłaśniane w mediach społecznościowych. 29% wskazań otrzymali Adam K., Lexy C. i Michał B. zatrzymani w związku z organizacją nielegalnych loterii, a 23% wskazań przyznano Sandrze Kubickiej w związku z krytyką lokalu celebrytki „Sandra's Matcha”. W przeciwieństwie do studentów, eksperci rzadko uwzględniali te odpowiedzi w panelu.

Te wyniki pokazują, jak pokolenie Z zwraca szczególną uwagę na wizerunek budowany w social me-

diach, że media społecznościowe, pozornie kojarzone głównie z rozrywką, są dla pokolenia Z istotnym narzędziem komunikacji. Choć prawidłowo wykorzystywane przynoszą wiele korzyści, nieumiejętne zarządzanie nimi może prowadzić do potencjalnych kryzysów wizerunkowych – **Anna Ziemięc, Junior Account Executive w Alert Media Communications.**

O BADANIU

W 10. edycji badania Kryzysometr wzięło udział 102 specjalistów, managerów i dyrektorów komunikacji oraz rzeczników prasowych z największych polskich firm, instytucji, samorządów oraz organizacji pozarządowych.

W badaniu Kryzysometr Gen Z. uczestniczyło 105 studentów Wydziału Nauk Społecznych SWPS.

Badanie, przeprowadzone przez agencję Alert Media Communications, zostało zrealizowane na przełomie listopada i grudnia 2025 roku.

Alert Media Communications to agencja PR specjalizująca się w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi, strategiach komunikowania oraz taktykach medialnych, a także organizacji szkoleń z tych obszarów. W ciągu minionych ponad dwóch dekad konsultanci agencji doradzali w kilkuset sytuacjach problemowych i kryzysowych, co czyni Alert Media jedną z najbardziej doświadczonych firm w zarządzaniu kryzysami w Polsce, dysponującą unikalną metodologią w tym zakresie. Autorskie narzędzia i styl pracy agencji charakteryzuje własny know-how, indywidualne podejście do każdego Klienta oraz kompleksowość przygotowywanych rozwiązań. W zakresie komunikacji kryzysowej Alert Media stanowi benchmark na polskim rynku usług wizerunkowych, a części jej metodologii – jak Zasada 5P czy mikrokryzysy – stały się rynkowymi standardami.

AUTORZY RAPORTU:

- **Beata Łaszyn**
- **Krzysztof Tomczyński**
- **Marlena Garucka-Kubajek**
- **Karolina Sowier**
- **Marek Janota**
- **Dagmara Tyczyńska**
- **Anna Ziemiec**

Skład i opracowanie graficzne:

Jakub Piesiakowski

Alert Media Communications Sp. z o.o.

alertmedia.pl | biuro@alermedia.pl

22 546 11 00