

Ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy – analiza przypadku na przykładzie polskiej branży escape room*

Oliwia Dusińska**

W styczniu 2019 roku miał miejsce pożar w jednym z escape roomów w Koszalinie. Tragiczne w skutkach wydarzenie wywołało kryzys wizerunkowy całej branży. Niniejszy artykuł stanowi analizę tego kryzysu, jego przebiegu, stron konfliktu i zrealizowanych działań. Wyniki badania słów kluczowych publikacji prasowych pozwoliły wykazać, że nastąpiło znaczące pogorszenie wizerunku i zmiana kontekstu opisywania branży w mediach. Pokoje zagadek – wcześniej utożsamiane ze znakomitą zabawą – nagle stały się symbolami śmierci, zagrożenia oraz stawiania zysku ponad bezpieczeństwo. Faza odbudowywania wizerunku trwa. W ślad za nią powinna iść też faza wyciągania wniosków na przyszłość – wśród właścicieli i pracowników zarówno escape roomów, jak i innych rozwijających się acz porównywalnie rozdrobnionych sektorów.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysem, kryzys wizerunkowy, kryzys medialny, analiza przekazów medialnych, pokoje zagadek.

Nadesłany: 29.04.2021 | Zaakceptowany do druku: 22.01.2022

Image Crisis of an Entire Industry – Case Study of the Polish Escape Room Market

In January 2019, a fire broke out in one of the escape rooms in Koszalin, Poland. That tragic event caused an image crisis for the entire industry. This article is an analysis of the crisis, its course, the parties involved in the conflict and the actions they implemented. The results of the keyword research of press publications show that there has been a significant deterioration in the image of the industry and the way it was presented in the media. Escape rooms – previously equated with great fun – suddenly became symbols of death, danger and putting profit above safety. The image rebuilding phase continues. It should also be followed by the phase of drawing conclusions for the future – both among escape rooms and other developing but comparatively fragmented sectors.

Keywords: crisis management, image crisis, media crisis, analysis of media messages, escape rooms.

JEL: H12

* Artykuł opracowany na podstawie pracy dyplomowej pod tym samym tytułem wykonanej pod kierunkiem dr Magdaleny Paul i obronionej na kierunku Dziennikarstwo i Medioznawstwo, Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego.

** **Oliwia Dusińska** – studentka Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-8360-8972>.
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: 267182@wz.uw.edu.pl.

1. Wprowadzenie

W 2019 roku część Polaków nie wiedziała jeszcze czym są escape roomy. W ciągu zaledwie kilku dni sytuacja zmieniła się jednak diametralnie. 4 stycznia 2019 r. w Koszalinie doszło do pożaru w jednym z pokoi zagadek, w wyniku którego zginęło pięć nastolatków. Escape roomy stały się wówczas głównym tematem zainteresowania wszystkich mediów i nawet jeśli ktoś nigdy nie był w escape roomie, szybko mógł wyrobić sobie opinię o tej formie zabawy – najczęściej negatywną.

Koszalińska tragedia uruchomiła aparat państwowy i falę kontroli w całym kraju i wywołała pytania o przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i możliwości ewakuacji w razie zagrożenia. Tym samym tragiczny w skutkach pożar w jednym lokalu błyskawicznie przerodził się w ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy. Branża, która wcześniej była chwalona za pomysłowość, popularyzację gier umysłowych i stworzenie atrakcji łączących pokolenia i odrywających całe rodziny od telewizorów, stała się synonimem zagrożenia i przedkładania chęci zysku ponad bezpieczeństwo uczestników.

Niniejszy artykuł stanowi próbę podsumowania i analizy tego kryzysu. Biorąc pod uwagę, że sektor mikro- i małych przedsiębiorstw jest fundamentem gospodarki, autorka uznała za ważne przeanalizowanie kryzysów wizerunkowych z perspektywy nie jednego podmiotu, a pewnej zbiorowości tego typu przedsiębiorstw. Zjawisko, które dotknęło branżę escape room jest rzadkim przykładem ogólnobranżowego kryzysu wizerunkowego.

W ramach szczegółowego case study przybliżone zostają okoliczności, przebieg wydarzeń, strony konfliktu, kluczowe przekazy i zastosowane procedury komunikacyjne. Ostatnia część niniejszego artykułu stanowi podsumowanie autorskiego badania zrealizowanego metodą analizy słów kluczowych, którego celem było zweryfikowanie hipotezy, iż bezpośrednio po tragedii w Koszalinie nastąpiła zmiana kontekstu, w jakim przedstawiany był ten sektor rozrywki, a tym samym miał miejsce ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy. Badanie wraz z przedstawieniem okoliczności kryzysu i pojawiających się w jego trakcie przekazów, a także następujących po tym skutków biznesowych (m.in. spadającą liczbą aktywnych pokoi zagadek) pozwala

potwierdzić stawianą hipotezę badawczą. Całościowa analiza stanowi jednocześnie próbę zrozumienia powodów, dla których kryzys ten był tak brzemienny w skutkach dla całej branży. Autorka ma nadzieję, iż niniejszy artykuł będzie stanowił podstawę do dalszych analiz branży escape room w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość, a jednocześnie posłuży za przestrożę i argument przemawiający za inicjatywami zjednoczenia dla innych młodych, prężnie rozwijających się, acz silnie rozdrobionych branż (jak np. stowarzyszenia i organizacje branżowe).

2. Escape roomy – nowa forma rozrywki

Escape room to gra zespołowa, w ramach której grupa osób zamykana jest w pomieszczeniu tematycznym, a ich celem jest rozwiązanie serii zagadek umysłowych i manualnych oraz wydostanie się z pomieszczenia w określonym czasie (Nicholson, 2015). Jak pisze Stasiak (2016) „jest to rozgrywka wymagająca nie tylko spostrzegawczości, inteligencji i sprytu, ale także umiejętności pracy w grupie, dobrej komunikacji i efektywnego podziału obowiązków”.

Wielkość zadań, presja czasu i niezbędna multidyscyplinarność sprawiają, że escape room z założenia jest zabawą drużynową. Większość pokoi w Polsce przeznaczona jest dla grup liczących od 2 do 5 osób, choć można znaleźć też pokoje dla większej liczby graczy.

Nad przebiegiem rozgrywki czuwa mistrz gry (*game master*). Jest to pracownik escape roomu, który opiekuje się drużyną, obserwuje rozgrywkę przez kamery i w razie konieczności udziela podpowiedzi (Wiemker i in., 2016). Jeśli – pomimo uzyskanych wskazówek – graczom nie uda się zakończyć misji w wyznaczonym czasie, mistrz gry wchodzi do pomieszczenia, kończąc tym samym rozgrywkę.

Warto jednak podkreślić, że zamknięcie w escape roomie jest najczęściej tylko pozorne. Większość escape roomów skupia się na samym doświadczeniu, wyzwaniu związanym z rozwiązywaniem zagadek oraz dodatkowych emocjach wynikających z presji czasu i poczucia zamknięcia (Wiemker i in., 2016). Często w pokojach znajdziemy klucze awaryjne albo tzw. przyciski paniki (*panic button*). Niekiedy drzwi w ogóle nie są zamknięte. Gracze mają tym samym

możliwość wyjścia w dowolnym momencie (Nicholson, 2015).

Polska branża escape room jest stosunkowo młoda. Pierwsze pokoje zagadek powstały w 2014 roku we Wrocławiu, po czym branża zaczęła się szybko rozrastać. Na przełomie 2014 i 2015 roku w Polsce było już 150 pokoi zagadek, a rok później aż 500 (Jedliński, 2017). Na początku stycznia 2019 r. w Polsce otwartych było 1015 pokoi zagadek, zarządzanych przez 356 firm (LockMe.pl, 2019). Niewielu Polaków zdawało sobie wówczas sprawę, że Polska jest największym „graczem” w regionie i czwartym na świecie za USA, Rosją i Chinami (Żelazińska, 2019).

Popularności escape roomów można upatrywać w takich czynnikach, jak: odebranie od codzienności, przeżycie czegoś nowego i niepowtarzalnego, przeniesienie w inny świat znany dotychczas tylko z filmów albo gier komputerowych, co sprawia, że usługa ta idealnie wpisuje się w podstawowe założenia tzw. gospodarki doświadczeń (Stasiak, 2016).

Wzrost popularności escape roomów wśród klientów naturalnie wpłynął także na wzrost konkurencyjności. Choć jeszcze kilka lat temu otwarcie escape roomu generowało niewielkie nakłady czasowe i finansowe (pierwsze pokoje w Polsce urządzone były w trzy miesiące i kosztowały łącznie 15 tys. zł; zob. Bartosewicz, 2018), dziś należy zgromadzić znacznie większe środki finansowe. Otwarcie pojedynczego pokoju to już inwestycja rzędu 20–30 tysięcy złotych w mniejszych miastach. W większych – procesem tym rządzi niemal „hollywoodzki” rozmach (Jedliński, 2017). Pokoje są znacznie większe (nawet 50–100 m²), tworzone są przez nawet półtora roku, a do ich opracowania zaprasza się filmowych i teatralnych scenografów. To sprawia, że w rekordowych przypadkach kwoty sięgają nawet 150–200 tys. zł (zob. Bartosewicz, 2018), co z oczywistych względów nie plasuje escape roomów wśród biznesów o niskim progu wejścia.

Aspekt finansowy przekłada się także na graczy. W ciągu kilku lat od pojawienia się escape roomów w Polsce znacząco zmieniły się ceny gry. Jeszcze w 2016 r. średnie ceny kształtowały się w przedziale 80–120 zł za grę (Stasiak, 2016). Dzisiaj za grę w wiodących polskich pokojach pięcioosobowa drużyna musi zapłacić 150–270 zł (LockMe.pl, 2021).

Centralną pozycję w ekosystemie stworzonym wokół escape roomów zajmuje serwis LockMe – platforma społecznościowa zrzeszająca fanów i właścicieli escape roomów, która służy do przeglądania, rezerwowania i oceniania pokoi z całej Polski. Na świecie jest wiele podobnych platform, żadna jednak nie zyskała tak silnej pozycji, jaką może poszczycić się LockMe w Polsce. Jak podają jej twórcy, „serwis pełni rolę marketplace’u, który w przypadku Polski koncentruje u siebie ponad 95% rynku i ciągle się rozrasta” (LockMe.pl, 2019). Twórcy LockMe zrzeszyli niemal całą branżę escape roomów (m.in. w ramach grup na Facebooku), wypracowali rekordową penetrację rynku, a przy tym pozycję branżowych ekspertów, często występujących w mediach. Większość publikacji medialnych nt. polskich escape roomów albo powstała z inspiracji działu PR LockMe, albo przynajmniej cytuje twórców platformy lub korzysta z dostarczanych przez serwis danych.

To skupienie branży wokół jednej platformy i wspólnych kanałów komunikacji odegrało pierwszoplanową rolę w czasie kryzysu wizerunkowego, wywołanego tragicznymi wydarzeniami, które miały miejsce 4 stycznia 2019 r. w Koszalinie, co zostanie opisane w dalszej części niniejszego artykułu.

3. Kryzys wizerunkowy w mediach

W celu lepszego zrozumienia kryzysu wizerunkowego branży escape room warto pochylić się nad analizą zjawisk, jakimi są kryzysy wizerunkowe. Sytuacje kryzysowe w firmach mogą przyjąć bowiem wiele form – od problemów wewnętrznych organizacji, które nigdy nie wychodzą poza jej mury, aż po międzynarodowe kryzysy, które znajdują się w polu zainteresowania opinii publicznej na całym świecie przez wiele dni, tygodni, a nawet miesięcy. Jeśli tylko sytuacje te mają przełożenie na wizerunek danego podmiotu i wymagają podjęcia działań z zakresu komunikacji wewnętrznej lub zewnętrznej, leżą one w polu zainteresowania praktyków public relations.

Kryzys wizerunkowy to „zdarzenie, które może mieć negatywne konsekwencje dla danej organizacji, firmy, czy branży, a także jej produktów, usług czy ogólnie reputacji” (Fearn-Banks, 2010). Immanentną cechą kryzysu wizerunkowego jest zatem jego

publiczny charakter. Według innej definicji, kryzys wizerunkowy to pewna zmiana w firmie, która przerywa jej standardową działalność i wpływa na wszystkie zachodzące w firmie procesy, mając przy tym negatywne przełożenie na sposób postrzegania firmy przez interesariuszy. Skutkiem jest zawsze mniejszy lub większy uszczerbek na wizerunku oraz spadek zaufania (Rydzak, 2006), który może mieć przełożenie na ogólne wyniki biznesowe.

Kwestia zaufania, jako element kapitału społecznego, ma bowiem niebagatelne znaczenie w przedsiębiorczości. Pasieczny pisze: „Konsekwencje niskiego poziomu zaufania odczuwane są w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, a ekonomicznym wymiarem tej patologii jest wzrost kosztów transakcyjnych” (2016). Koszty transakcyjne są z kolei szczególnie uciążliwe dla mniejszych podmiotów gospodarczych, które nie dysponują wystarczającymi rezerwami finansowymi (Glinka, 2008), czego przykładem mogą być escape roomy. Ponadto, jak wynika z badań, wzrost kapitału społecznego, a w tym także zaufania, aż trzykrotnie bardziej wpływa na rozwój przedsiębiorczości niż np. wzrost turystyki w danym regionie (Kłobukowski i Pasieczny, 2020). Korelacja ta znajduje odzwierciedlenie także w odwrotnej sytuacji, tzn. spadek zaufania, wynikający chociażby z ogólnobranżowego kryzysu wizerunkowego, negatywnie odbija się na działalności przedsiębiorców, co zostanie wykazane w dalszej części artykułu.

Samo zarządzanie sytuacją kryzysową od strony komunikacyjnej można podzielić na trzy etapy lub fazy: fazę przygotowawczą przed pojawieniem się sytuacji kryzysowej, fazę działań realizowanych w trakcie sytuacji kryzysowej, a także fazę działań realizowanych po sytuacji kryzysowej (Coombs, 2007; Tworzydło, 2017). Procedury wykorzystywane w każdej z tych faz stanowią kompletny system, którego zadaniem jest niedopuszczenie do wystąpienia kryzysu oraz odpowiednia i sprawna reakcja jeśli do kryzysu jednak dojdzie (Tworzydło, 2019). Fazy te wraz z wykorzystywanymi w ich ramach procedurami obrazuje rysunek 1.

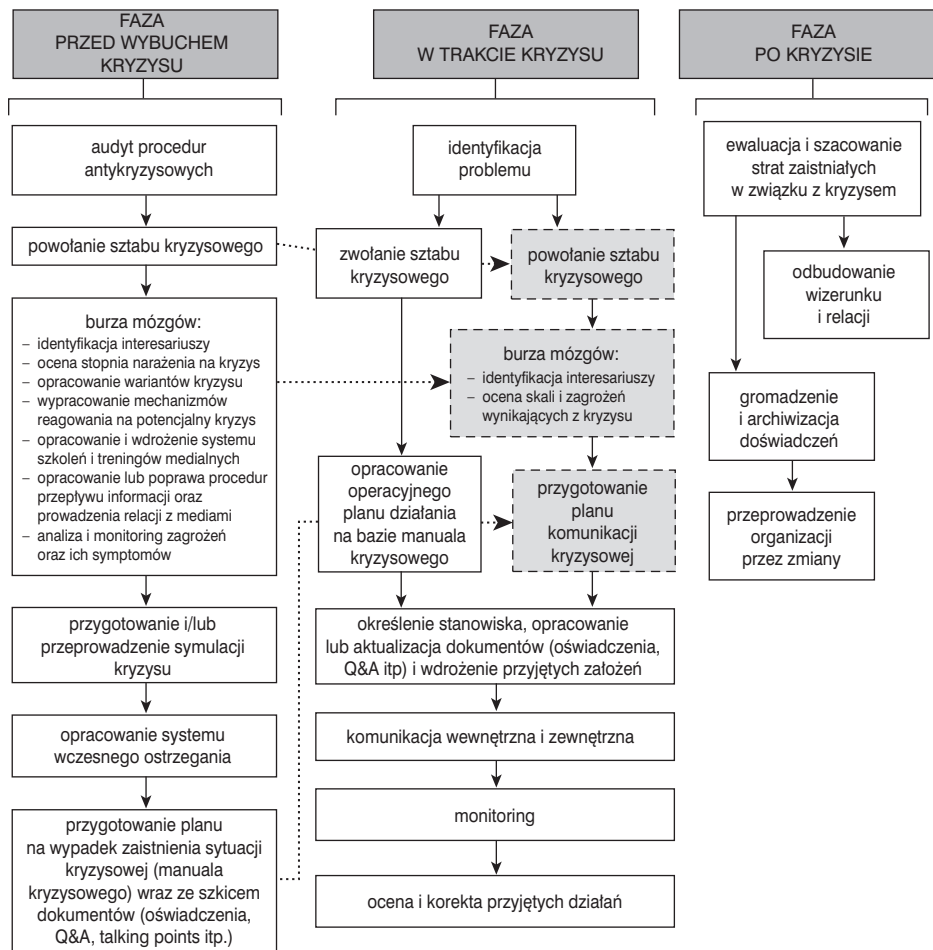
Za najważniejszą uznaje się fazę przygotowawczą, występującą przed wybuchem kryzysu, gdyż to właśnie wypracowane na tym etapie dokumenty i umiejętności stanowią bazę dla procedur uruchamianych w kolejnych fazach (Tworzydło, 2019). Faza

przygotowawcza, przekryzysowa uwzględnia takie działania, jak: audyt komunikacyjny, powołanie sztabu kryzysowego, opracowanie możliwych wariantów kryzysu, w tym: identyfikację stron konfliktu, ocenę ryzyka, opracowanie scenariuszy przebiegu sytuacji i optymalnych metod postępowania w każdej z nich, przeprowadzenie symulacji, treningów medialnych dla kadry kierowniczej, opracowanie *manuala* kryzysowego, czyli planu na wypadek wystąpienia kryzysowej sytuacji, opracowanie ramowych dokumentów *talking points*, oświadczeń i *Q&A*, oraz opracowanie systemu wczesnego ostrzegania w chwili wystąpienia kryzysu (Tworzydło, 2017).

Jeśli faza przygotowawcza nie została przeprowadzona – a jest to powszechny problem, który dotknął także całą branżę escape room – czas reakcji w momencie wybuchu kryzysu wydłuża się. Działania, które zostałyby zrealizowane w ramach fazy przygotowawczej, będą musiały zostać wykonane w pierwszych godzinach po wybuchu kryzysu. Z racji ograniczeń czasowych będą one musiały zostać znacząco uproszczone (na rys. 1 oznaczone przerywanymi liniami oraz jasnoszarym kolorem). Wielkość zadań skutkuje opóźnieniem reakcji (im bardziej rozproszona jest dana struktura, tym bardziej opóźniona będzie odpowiedź), a z kolei pośpiech niesie za sobą ryzyko błędów (Tworzydło, 2017).

Opisane powyżej działania stanowią pewne techniczne ramy, ale sama treść schematu zależy już indywidualnie od każdej firmy. Firmy i organizacje z reguły przyjmują jedną z dwóch podstawowych strategii – defensywną lub ofensywną. Strategia defensywna jest charakterystyczna dla firm, które w działaniach komunikacyjnych (nie tylko w trakcie kryzysu) są raczej zamknięte, niedostępne dla szerszej opinii publicznej albo chciałyby się otwarcie komunikować, ale brakuje im siły przebicia czy zasobów, aby zyskać kontrolę nad przekazem i przedstawić swoją narrację. Strategia ofensywna jest z kolei przyjmowana przez firmy, których bieżąca komunikacja charakteryzuje się dużą otwartością wobec odbiorców. Podejście to zbudowane jest na przekonaniu, że tylko otwarte stawienie czoła sytuacji kryzysowej i możliwie pełne informowanie o jej przebiegu i podjętych działaniach pozwala w pełni kontrolować narrację i przekaz, co w kryzysie wizerunkowym jest najważniejsze (Rydzak, 2006).

Rysunek 1. Modelowe procedury zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej w podziale na fazy: przed wystąpieniem kryzysu, w jego trakcie oraz po kryzysie



Przerwanymi liniami oraz jasnoszarym kolorem oznaczone działania, jakie po wybuchu kryzysu powinny zostać w przyspieszonym tempie zrealizowane przez podmioty, które nie przeszły przez fazę przygotowawczą przed kryzysem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tworzydło, 2017.

Oprócz powyższego podziału można także wyróżnić kilka podstawowych podejść strategicznych, które będą stanowiły oś komunikacji. Coombs wymienia następujące: atak na oskarżyciela, zaprzeczenie (w tym odcięcie się od kryzysu), szukanie pretekstów i usprawiedliwień (w tym minimalizacja własnej odpowiedzialności za kryzys), pochlebstwo (w tym próba wkupienia się w łaski opinii publicznej), podejmowanie działań naprawczych oraz przede wszystkim – przeprosiny (2007). Te ostatnie

często łączą się z wzięciem odpowiedzialności za rozwiązanie kryzysu, nawet jeśli jego przyczyny nie leżą po stronie przedsiębiorstwa (Rydzak, 2006). W zależności od sytuacji część z powyższych podejść strategicznych może współwystępować, a część – następować po sobie.

Niezależnie jednak od wybranego wariantu reakcji w zarządzaniu komunikacją w sytuacji kryzysowej możemy mówić o jednej podstawowej zasadzie, na której opierają się wszystkie pozostałe wytyczne

– jest to szybkość reakcji. W kryzysie kluczowe są pierwsze godziny od jego wybuchu. Czas, w którym kształtuje się narracja i stosunek otoczenia do kryzysu nie przekracza doby od momentu jego wybuchu (Rydzak, 2006). Pierwsze stanowisko firmy często determinuje sposób postrzegania sytuacji. W miarę rozwoju wydarzeń i pojawiania się nowych okoliczności, stanowisko firmy może się zmieniać – powinna to być jednak ewolucja, a nie zwrot o 180 stopni (Wilcox i Cameron, 2009).

Oprócz nadrzędnej zasady szybkości reakcji, część badaczy wymienia także trzy kolejne zasady: otwartości, prawdomówności oraz partnerstwa.

Zasady otwartości i prawdomówności zakładają pełną transparentność organizacji od pierwszych chwil wystąpienia sytuacji kryzysowej, co ma bezpośrednie przełożenie na wiarygodność komunikacji i jej odbiór przez otoczenie. Wszelkie kłamstwa albo próby matactwa zostaną błyskawicznie wychwycone i odbiją się niekorzystnie na firmie, obniżając zaufanie odbiorców i pogarszając dodatkowo jej wizerunek (Tworzydło, 2017).

Z kolei, zasada partnerstwa dotyczy traktowania opinii publicznej, jak partnerów w dyskusji, a nie tylko odbiorców przekazu, a tym bardziej – oponentów. Należy prowadzić działania, które będą ukierunkowane na dialog i porozumienie (Tworzydło, 2017), pamiętając o dwustronnej komunikacji. W tym obszarze najczęściej występującymi błędami są: unikanie odpowiedzi (np. poprzez sformułowanie „bez komentarza”) (Coombs, 2007), mówienie wymijająco, nadmierne samooskarżanie, cynizm, napastliwość, arogancja oraz odwoływanie się tylko do faktów, pomijając odczucia (Rydzak, 2006).

Ostatnia, trzecia faza działań realizowana jest już po kryzysie. Wówczas ma miejsce proces odbudowy wizerunku. Etap ten trudno zamknąć w określone ramy czasowe. W zależności od skali oraz dotkliwości kryzysu proces ten może potrwać od kilku miesięcy do nawet kilku lat (Coombs, 2010). Równoległe do odbudowy wizerunku powinny być realizowane działania, których celem jest oszacowanie strat poniesionych podczas kryzysu i ewaluacja zrealizowanych aktywności. Wówczas następuje analiza wykorzystanych procedur, a wnioski są spisywane na przyszłość w celu wprowadzenia ewentualnych zmian (Tworzydło, 2017).

W tym miejscu proces zarządzania komunikacją kryzysową zatacza swoistą pętlę – poprawnie i skrupulatnie zrealizowane działania w fazie pokryzysowej stanowią jednocześnie bazę dla kolejnej fazy przedkryzysowej, kiedy firma zdecyduje się ponownie przejść przez cały proces. Warto wyraźnie podkreślić, że wiedza i umiejętności związane z zarządzaniem komunikacją kryzysową powinny być regularnie odświeżane, np. poprzez coroczne szkolenia czy symulacje (Coombs, 2007). Nawet najlepiej przygotowany *manual* kryzysowy może nie być bowiem wystarczającym narzędziem obronnym, kiedy miną lata od jego opracowania, a także od szkoleń i symulacji z udziałem zarządu.

4. Kryzys wizerunkowy branży escape room

Wypadek w escape roomie ToNiePokój w Koszalinie miał miejsce 4 stycznia 2019 r., gdy pięć nastolatków wybrało się do pokoju Mrok. Po godz. 17:00 w pomieszczeniu sąsiadującym z pokojem zagadek, w którym przebywały, wybuchł pożar. Pomimo prób wydostania się z pomieszczenia i prób udzielenia pomocy przez pracownika escape roomu, doszło do tragedii. Pięć dziewcząt zmarło przez zaccadzenie, a pracownik został poparzony (Zboralski, 2019).

Jak wynikało z ustaleń straży pożarnej, bezpośrednią przyczyną pożaru było rozszczelnienie butli gazowej, którą ogrzewana była poczekalnia. Strażacy wskazywali także na wiele niedociągnięć, prowizoryczną instalację grzewczą, obecność otwartego źródła ognia w pobliżu butli gazowej (świece) oraz brak możliwości sprawnej ewakuacji (Tok FM, 2019).

Klamka do drzwi pozostawała bowiem dla uczestników gry ukryta aż do momentu rozwiązania wszystkich zagadek. W pokoju nie było zapasowej klamki, klucza do drzwi ani przycisku bezpieczeństwa. Choć pokój znajdował się na parterze budynku, okno było zasłonięte płytą gipsowo-kartonową, a za nią znajdowała się krata (Suchodolska, Koźlenko i Grajewski, 2019). Drzwi mógłby otworzyć z drugiej strony pracownik escape roomu, ale – jak wynikało z jego późniejszych zeznań – dostęp do pokoju został mu odcięty przez płomień (Zboralski, 2019).

Do sprawy natychmiast włączyły się władze na szczeblu państwowym. Na zlecenie

nie Joachima Brudzińskiego, ówczesnego Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji, straż pożarna już w piątek, 4 stycznia 2019 r. rozpoczęła kontrole w escape roomach w całym kraju – początkowo w okolicach Koszalina, a od soboty, 5 stycznia, we wszystkich województwach (Interia.pl, 2019). Po kontrolach straży pożarnej odbyły się kontrole Powiatowych Inspektorów Nadzoru Budowlanego, a w niektórych przypadkach także kontrole sanepidu oraz policji. Sprawdzane były m.in drogi ewakuacyjne, sprzęt gaśniczy oraz instalacje gazowe i elektryczne.

Raport z kontroli Straży Pożarnej przedstawiono 11 stycznia 2019 r., zaledwie tydzień po tragedii. Jak informowały media: „sprawdzono około 500 lokali, w których funkcjonowało łącznie ponad tysiąc pokoiów gier. W dziewięciu na dziesięć obiektów znaleziono nieprawidłowości, 69 musiało zostać zamkniętych z powodu poważnych naruszeń zasad bezpieczeństwa” (Gazeta.pl, 2019). Tego samego dnia Minister Joachim Brudziński podpisał rozporządzenie, nakładające na właścicieli escape roomów obowiązek przeprowadzenia praktycznego sprawdzenia przez rzeczoznawcę organizacji ewakuacji oraz spełniania wymagań ochrony przeciwpożarowej (MSWiA, 2019).

Ponad miesiąc po tragedii (8 lutego) podczas kolejnego spotkania z mediami, Premier Morawiecki powiedział: „działalność gospodarcza nie może stać ponad względami bezpieczeństwa. Dlatego weryfikacja stanu obiektów, w których prowadzona jest działalność związana z lokalami typu escape room była obowiązkiem pań-

stwa”. W ślad za wcześniejszymi zmianami, zapowiedziano wprowadzenie nowego kodu w Polskiej Klasyfikacji Działalności, „co ma przyczynić się do precyzyjnej identyfikacji podmiotów prowadzących działalność typu escape room” (GNUB, 2019b). Wcześniej escape roomy były bowiem zarejestrowane, jako „pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna”.

Podczas spotkania zaktualizowano także wyniki kontroli nadzoru budowlanego – skontrolowano 436 obiektów budowlanych, 80 wyłączono z użytkowania, wobec 222 wszczęto postępowania administracyjne, a wobec 90 – toczą się postępowania wyjaśniające. Główne naruszenia to: samowolne zmiany sposobu użytkowania oraz nieprawidłowości dotyczące stanu technicznego obiektów (np. niedrożne przewody wentylacyjne) czy brak okresowych kontroli, nieprawidłowe prowadzenie książki obiektów budowlanych (GNUB, 2019a). Dane te były jednocześnie ostatnią aktualizacją wyników kontroli, jaką strona rządowa przekazała mediom.

Własną aktualizację udostępniło także LockMe – opisywana wcześniej platforma poświęcona branży escape room (tab. 1). Na dzień 25 czerwca 2019 r., niemal 6 miesięcy po tragedii, na platformie zarejestrowanych jako otwarte było 565 pokoi zagadek prowadzonych przez 188 firm. Wśród nich, 159 pokoi zostało oznaczonych jako modernizowane, czyli zamknięte w wyniku kontroli, ale oczekujące na ponowne dopuszczenie do użytkowania po tym, jak właściciele wyjaśnią wszelkie sprawy urzędowe albo znajdą nowy, spełniający wymagania lokal (LockMe.pl, 2019).

Tabela 1. Zmiana skali działania branży escape room w wyniku wypadku w Koszalinie

	5.01.2019 r.	25.06.2019 r.	Zmiana nominalna	Zmiana procentowa
Liczba firm	356	188	↓ 168	↓ 47
Liczba pokoi otwartych	1015	565	↓ 450	↓ 44
Liczba pokoi „w modernizacji”	0	159	↑ 159	↑ 100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych LockMe z 5.01.2019 r. i 25.06.2019 r.

Po pożarze w Koszalinie aż 168 firm zakończyło swoją działalność. Oprócz oczywistego powodu wstrzymania działal-

ności, jakim jest wyłączenie z użytkowania lokalu, bardzo ważną przyczyną zamknięcia wielu firm były kwestie finansowe.

Część podmiotów nie wytrzymała bowiem konsekwencji urzędniczej ofensywy. Przykładowo, jeśli w firmie stwierdzono nieprawidłowe przeznaczenie i sposób użytkowania lokalu (najczęściej zamiast usługowego był mieszkalny, mimo iż w umowie najmu było odwrotnie), taka zmiana *post factum* wiązała się z poniesieniem kosztu „legalizacji zmiany” w wysokości 75 tys. zł (*Legalizacja zmiany sposobu użytkowania obiektu budowlanego dokonanej bez wymaganego zgłoszenia*, b.d.). Dla jednoosobowych działalności gospodarczych albo spółek cywilnych, jakimi w większości są escape roomy, taki koszt był niemożliwy do poniesienia.

Niemniej znaczące kwestie finansowe, które docelowo przyczyniały się do decyzji o wstrzymaniu lub zakończeniu działalności, wiązały się z kosztami ewentualnej przeprowadzki, czyli wydatkami, jakie firma musiałaby ponieść, aby zmienić lokal na taki, który spełnia wymagania. W przypadku escape roomów najbardziej znaczące są bowiem inicjalne inwestycje. Koszt zbudowania nowego escape roomu – a zmiana lokalizacji w znacznej mierze z tym się wiąże – sięga przynajmniej kilkudziesięciu tysięcy złotych. Do tego należy doliczyć koszty marketingu wynikające z konieczności poinformowania klientów o zmianie. Są to wydatki poza zasięgiem wielu escape roomów.

Ostatnia grupa konsekwencji finansowych była bezpośrednim wynikiem kryzysu wizerunkowego – wiązała się z dotkliwym spadkiem zainteresowania escape roomami ze strony klientów. Ciągłe doniesienia dotyczące wyników kontroli oraz niepochlebne wypowiedzi strony rządowej sprawiły, że wiele escape roomów nie było w stanie ponosić kosztów działalności wobec znaczącego zmniejszenia przychodów. W branży pojawiły się głosy, że „tę batalię przetrwają najsilniejsi” (*Właściciele Escape Room Polska*, 2019).

4.2. Strony konfliktu – kluczowe przekazy

W opinii ekspertów wystarczyło zaledwie kilka dni, aby zniszczyć prężnie rozwijającą się branżę escape roomów. Jak podkreślał Mellibruda, psycholog biznesu, cytowany w „Dzienniku Gazeta Prawa”: „zadziałała propaganda i siła liczb. Od minionego piątku w doniesieniach medialnych pojawiały się informacje: dokonano tylu a tylu kontroli, tyle a tyle obiektów zamknięto,

tylę a tylę nałożono mandatów. Każdego dnia liczby rosną” (Suchodolska i in., 2019).

W tym sporze wyróżnić można dwie główne strony konfliktu – stronę rządową oraz właścicieli escape roomów.

4.2.1. Strona rządowa – reprezentanci, przekazy, działania

Strona rządowa reprezentowana była przede wszystkim przez (wg hierarchii):

- Mateusza Morawieckiego, Prezesa Rady Ministrów;
- Joachima Brudzińskiego, Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji;
- komendantów głównych oraz rzeczników prasowych kluczowych instytucji, w tym: straży pożarnej, policji, prokuratury itp.

W swoich działaniach komunikacyjnych strona rządowa wykorzystywała przede wszystkim:

- media społecznościowe (głównie Twitter);
- konferencje i briefingi prasowe z udziałem kluczowych reprezentantów, w trakcie których na bieżąco relacjonowane były wyniki kontroli i zapowiadane były kolejne działania;
- liczne wypowiedzi kluczowych reprezentantów w mediach – na szczeblach zarówno ogólnopolskim, jak i regionalnym oraz lokalnym;
- komunikaty publikowane na stronach rządowych, m.in. na stronie MSWiA, GUNB czy na stronach wojewódzkich komend Straży Pożarnej.

Wśród wykorzystywanych kanałów komunikacji wyróżniał się Twitter. Odegrał istotną rolę w procesie kreowania przekazu i narzucania tonu narracji. Od pierwszych chwil po tragedii w Koszalinie właśnie na Twitterze pojawiały się szeroko komentowane wpisy reprezentantów strony rządowej, w których składane były kondolencje, ale także – zapowiadano dalsze działania. O szybkości i stanowczości reakcji, w tym o zleconych kontrolach i planowanej zmianie przepisów, pisał przede wszystkim Minister Joachim Brudziński. Przykładowo: „W całej Polsce trwają kontrole @PolskaPolicja oraz @KGSP w #escaperoom” (Brudziński, 2019b). Pojawiły się także ostrzeżenia: „Oczekuję od właścicieli aby do czasu zakończenia kontroli powstrzymali się od prowadzenia tej działalności. Przypominam o konsekwencjach prawnych grożących za spo-

wodowanie zagrożenia utraty zdrowia i życia” (2019b). Na uwagę zasługuje także ostatni post Ministra Brudzińskiego: „Już po wstępnych kontrolach widać, że część z tych #escaperoom zostało zarejestrowanych, jako zwykła działalność gospodarcza. Właściciele muszą liczyć się z konsekwencjami prawnymi za spowodowanie zagrożenia zdrowia i życia. Tym bardziej, że szczególnie narażone mogą być dzieci” (2019a). Pod postem natychmiast rozgorzała dyskusja i pojawiły się głosy sprzeciwu internautów: „A wg Pana jaka to jest działalność jak nie zwykła? Myśli Pan, że tam odprawiane są czary?” (Koss, 2019).

Już pierwsze posty na Twitterze można było odczytywać jako wstępną próbę interpretacji wydarzeń oraz przypisania stronom konfliktu odpowiedzialności za wywołanie (escape roomy) i rozwiązanie sytuacji kryzysowej (strona rządowa). Przekaz ten został dopełniony podczas pierwszej konferencji prasowej, która odbyła się w niedzielę 6 stycznia 2019 roku. Wśród kluczowych wypowiedzi władz, które padły na konferencji, należy wymienić:

- Brudziński: „Strażacy przegrali tę walkę nie z powodu braku profesjonalizmu, kompetencji czy doświadczenia. Tę walkę strażacy przegrali z tymi, którzy kierując się chęcią łatwego, szybkiego zysku, narazili na śmierć Bogu ducha winne dzieci”;
- Morawiecki: „Pan Minister Brudziński podjął w porozumieniu ze mną w tym przypadku jedyną słuszną decyzję, jaką można było podjąć. Sprawdzamy wszystkie tego typu miejsca i oczywiście w krótkim czasie, w najbliższych kilku dniach będzie bardzo szczegółowy raport pokontrolny, który będziemy analizować. Będziemy podejmować na podstawie tego raportu bardzo szczegółowe decyzje dotyczące i escape roomów, i także innych lokali, w których potencjalnie nieszczęście, tragedia, może wystąpić”;
- Brudziński: „W przypadku wykrycia łamania przepisów prawa budowlanego czy przepisów przeciwpożarowych w tego typu obiektach sankcje karne muszą być bardzo surowe” (Pietraszewski, 2019).

Tego samego dnia Minister Brudziński wypowiadał się także w programie „Gość Wiadomości” na antenie TVP Info, dodatkowo zaostrzając swoje wypowiedzi dotyczące właścicieli escape roomów:

- „Zrobimy wszystko, by obudzić sumienia tych, którzy decydując się na prowadzenie tego typu działalności gospodarczej, stawiają zysk ponad bezpieczeństwo”;
- „W tej sprawie musimy być bardzo konsekwentni i być krok przed tymi, którzy chcieliby kosztem bezpieczeństwa nabijać swoje kabzy pieniędzmi wyjątkowo brudnymi i niebezpiecznymi, bo okazało się, tak jak w wypadku Koszalina, że ten zysk został okupiony śmiercią pięciu bogu ducha winnych dzieciaków” (TVP info, 2019).

Tym samym, narracja, która została ukształtowana w ciągu pierwszych 48 godzin od tragedii, utrzymywana była przez stronę rządową przez cały czas trwania kontroli. Obywatele otrzymali jasny komunikat, który można podsumować w następujący sposób:

- W Koszalinie doszło do rażących naruszeń i nie był to odosobniony przypadek w skali kraju.
- Rząd błyskawicznie podjął niezbędne działania, skontrolował wszystkie pokoje zagadek, wychwycił nieprawidłowości, ukarał winowajców. Wyniki kontroli były porażające – stwierdzono liczne zaniedbania, wiele escape roomów zamknięto.
- Stanowcza reakcja rządu pozwoli uniknąć podobnych nieszczęść w przyszłości. Na podstawie kontroli wprowadzone zostaną niezbędne zmiany w prawie.

Komunikacja rządu z perspektywy public relations – co można ocenić na podstawie informacji zawartych w drugiej części niniejszego artykułu – prowadzona była wzorcowo. Rząd przestrzegał najważniejszych zasad, jakimi są: szybkość reakcji, otwartość, prawdomówność i partnerstwo. W ciągu pierwszych godzin, najważniejszych w kryzysie, wykreowane zostały przekazy i w sposób klarowny zakomunikowano je społeczeństwu. Na bieżąco dostarczano opinii publicznej nowych informacji, raportując wyniki działań, co podkreślało prawdomówność strony rządowej i partnerskie traktowanie obywateli, którzy wybrali władzę, a teraz mogą oczekiwać od niej rezultatów. Rząd wziął odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Przedstawiciele służb tłumaczyli wszelkie zależności i ustalenia – chętnie wypowiadali się w mediach, prezentując silny, zjednoczony front. Świadomość cyklu wydawniczego i uwarunkowań świata mediów pozwoliła ponadto na długotrwałe podtrzymywanie zainteresowania tematem

i metodyczne powtarzanie wypracowanych przekazów – tak długo, jak było to możliwe albo potrzebne stronie rządowej. Znacznie mniej skuteczna i zorganizowana w swoich działaniach była druga strona sporu, czyli właściciele escape roomów.

4.2.2. Właściciele escape roomów – reprezentanci, przekazy, działania

Branża escape room jest silnie rozdrobniona, co przełożyło się także na działania komunikacyjne w trakcie kryzysu. Choć właściciele escape roomów nie mieli jednorodnej reprezentacji, kilkoro przedstawicieli wypowiadało się w mediach nieco częściej niż pozostali. Wśród nieformalnych reprezentantów można wymienić:

- Bartosza Idzikowskiego, jednego z założycieli LockMe;
- właścicieli kilku escape roomów, w tym: Paulinę Grabowską, Barbarę Otulską, Roberta Niedziałka i Grzegorza Kornijowa, Andrzeja Góreckiego¹.

W swoich działaniach komunikacyjnych właściciele escape roomów wykorzystywali przede wszystkim:

- oświadczenie rozdystrybuowane do mediów drogą mailową w dn. 5 stycznia 2019 roku;
- liczne odpowiedzi reprezentantów branży na bieżące zapytania ze strony mediów – na szczeblach zarówno ogólnopolskim, jak i regionalnym oraz lokalnym;
- media społecznościowe, przede wszystkim Facebook oraz Instagram.

Pierwszą i *de facto* jedyną formą zjednoczonych działań komunikacyjnych niemal całej branży było oświadczenie podpisane przez niemal 200 właścicieli escape roomów z całej Polski, które zostało wysłane do mediów w sobotę 5 stycznia 2019 r. jako oficjalne stanowisko branży. Właściciele escape roomów wyrazili w nim współczucie rodzinom ofiar. Zapewnili jednocześnie o swojej trosce o bezpieczeństwo i zdrowie graczy, a także zagwarantowali pełną współpracę ze służbami w nadziei, że działania te przyczynią się do poprawy bezpieczeństwa i zapobiegną powtórzeniu się podobnej tragedii w przyszłości (Zasada i Zygiel, 2019).

Równoległe ze wspólnym oświadczeniem właściciele escape roomów na bieżąco udzielali też indywidualnych wypowiedzi w mediach. Ważną rolę odegrał w tym procesie serwis LockMe. To właśnie dział *public relations* LockMe (we współpracy z kilkoma wybranymi właścicielami pokoi zagadek

koordynował działania medialne, stanowiąc niezbędny pomost na linii media – escape roomy. Działania te, choć wcześniej niezgadniane, były realizowane w sposób sprawny – bez nich komunikaty właścicieli albo w ogóle nie przebiłyby się do świadomości publicznej albo stałyby się to w znacznie bardziej ograniczonym stopniu.

Ostatnim kanałem komunikacji były media społecznościowe, tj. Facebook i Instagram, czyli platformy, wokół których każdy escape room gromadzi swoją społeczność. Na platformach tych realizowane były przede wszystkim indywidualne akcje pojedynczych escape roomów (np. iESCAPE Escape Room Olsztyn, 2019) lub wspólne inicjatywy małych grup firm z danego miasta. Próby ogólnopolskiego zjednoczenia nie przynosiły rezultatów. Przykładowo, w drugiej połowie stycznia 2019 r. powstały na Facebooku dwie ogólnopolskie akcje związane z escape roomami. Żadna z nich nie zyskała jednak wystarczającego rozgłosu (Unlocked – Escape Room, 2019)².

W komunikatach właścicieli na pierwszy plan wysuwały się sformułowania, że nie można „wrzucać wszystkim firm do jednego worka”, a naruszenia z Koszalina są odosobnionym przypadkiem. Przedstawiciele środowiska zapewniali, że polskie escape roomy spełniają wymagania w zakresie bezpieczeństwa. Na pytania mediów wymieniali stosowane w swoich escape roomach zabezpieczenia „każdy pokój ma oznaczone wyjście ewakuacyjne, są przyciski bezpieczeństwa, po których drzwi otwierają się automatycznie. Wszystkie pokoje są monitorowane, przed monitorem siedzi nasz pracownik” (Tok FM, 2019), „Często jest też tak, że do dyspozycji graczy jest klucz wiszący koło drzwi, na wypadek gdyby zawiodła elektronika. W wielu ER, które znam, przez cały czas drzwi są otwarte” (Suchodolska i in., 2019).

Przedsiębiorcy odpierali także szeroko pojawiające się w mediach zarzuty o działaniu bez nadzoru władz. Skarżyli się ponadto, na niesprawiedliwość kontroli i brak wytycznych dotyczących bezpieczeństwa, spraw budowlanych i administracyjnych przypisanych escape roomom:

- „Nikt nikomu nigdy nie zarzucił jakichś nieprawidłowości. Tylko mózg mógł decydować, wyobraźnia. Nie było żadnego przepisu, który nakazywałby przybycie pani z sanepidu czy pana strażaka czy pana od BHP”;

- „Na pewno łatwiej jest zrobić coś od początku dobrze niż to poprawiać. (...) Gdyby od początku to było powiedziane, to większość escape roomów miałyby ogląd co robić, jak się przygotowywać i – uwaga – czy w ogóle jest w stanie to zrobić. Wylimitowałyby to wiele niedociągnięć, przez które teraz zamykają się escape roomy” (Gutowski, 2019).

Pojawiły się także mocniejsze argumenty o pochopnym i nieprzemyślanym charakterze kontroli. „Rząd wylewa dziecko z kąpielą. Nie chce rozwiązać problemu, tylko po prostu zamknąć tyle pokoi, ile się da. Bo to ładnie wypadnie w mediach” – mówił anonimowo właściciel jednego z escape roomów cytowany przez portal Money.pl (Madejski, 2019).

Działania w mediach społecznościowych i wypowiedzi przedstawicieli branży escape roomów w mediach tradycyjnych i internetowych utworzyły narrację, która – jak w przypadku przekazów strony rządowej – utrzymywała się przez cały czas trwania kontroli. Tę narrację można podsumować w następujący sposób:

- w Koszalinie doszło do rażących naruszeń; był to jednak odosobniony przypadek;
- profesjonalne escape roomy stosują liczne zabezpieczenia, m.in. oznaczenia dróg ewakuacji, gaśnice, awaryjne klucze, przyciski bezpieczeństwa, systemy monitoringu itp.;
- kontrole są potrzebne, ale muszą być prowadzone w sposób usystematyzowany i jednaki dla wszystkich.

Choć przekazy były klarowne, komunikacja właścicieli escape roomów prowadzona była w znacznie mniej zorganizowany i skuteczny sposób. Wynikało to przede wszystkim z faktu, że branża nie była przygotowana na kryzys i nie miała wcześniej podobnych doświadczeń. Metody działania, które strona rządowa miała już znakomicie przećwiczone, dla właścicieli escape roomów były nowością. Ponieważ nie antycypowali oni podobnych zagrożeń, nie zrzęśli się też zawczasu, a po wybuchu kryzysu o zrzeczenie było już bardzo trudno. Właściciele musieli bowiem w pierwszej kolejności borykać się ze sprawami kontrolno-urzędowymi, a dopiero później mogli dbać o komunikację i wizerunek branży.

Te właśnie czynniki w głównej mierze zdecydowały o tym, że właściciele escape roomów przyjęli defensywną strategię

komunikacji. Defensywa nie wynikała jednak z niechęci do komunikacji, a z nieprzygotowania i nieprzewidzenia kolejnych odsłon kryzysu. W efekcie komunikacja była prowadzona w sposób chaotyczny i reaktywny, jako odpowiedź na zapytania mediów, a tym samym odpowiedź na kolejne poparte liczbami doniesienia rządu.

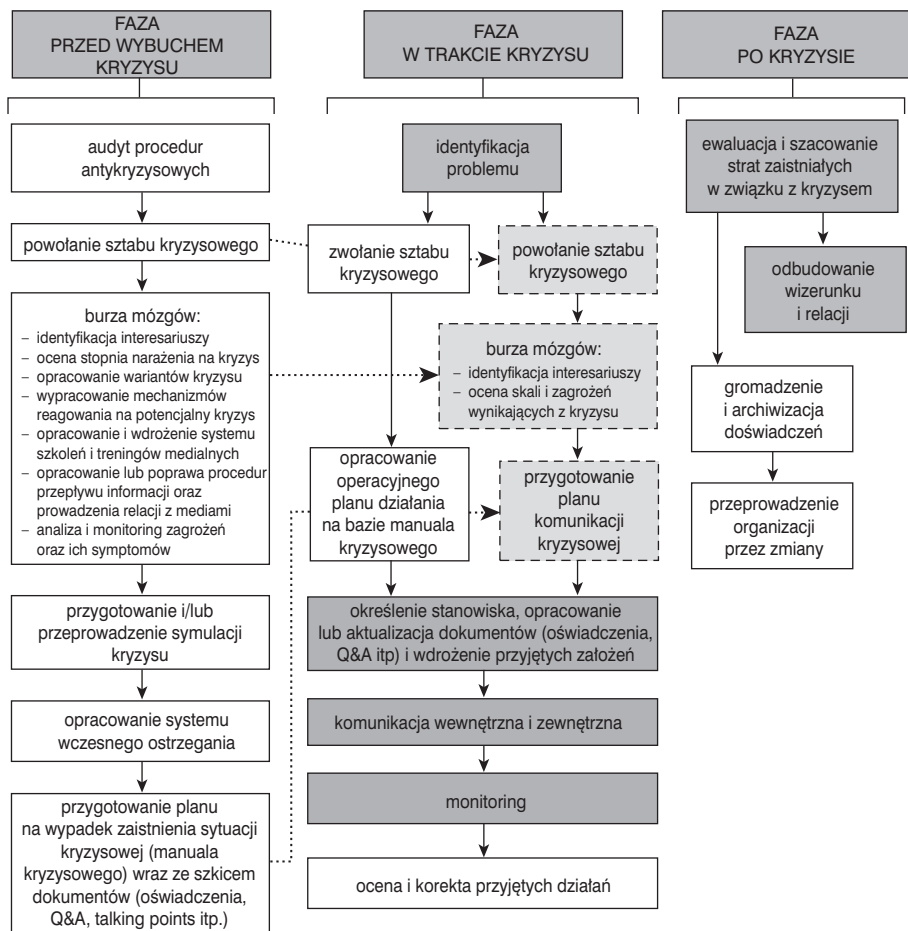
Zgodnie z typologią Coombsa dotyczącą podejść strategicznych, w działaniach właścicieli escape roomów można dostrzec elementy:

- usprawiedliwienia – odpowiedzialność za tragedię przekierowana na stronę jednego escape roomu z Koszalina („był to odosobniony przypadek”);
- ataku na oskarżyciela – podważanie komunikatów przedstawianych przez stronę rządową, np. w odpowiedzi na kolejne doniesienia o licznych nieprawidłowościach, właściciele tłumaczyli, jakie były realia;
- działań naprawczych – podejmowanie kroków zmierzających do zapobieżenia kolejnej tragedii w przyszłości.

Właściciele escape roomów przestrzegali również najważniejszych zasad, jakimi są: szybkość reakcji, otwartość, prawdziwość i partnerstwo. Już od pierwszych chwil kryzysu, przedstawiciele branży byli dostępni dla mediów i chętnie odpowiadali na wszelkie pytania dziennikarzy. Jednak zamiast proaktywnie dostarczać mediom wciąż nowych informacji, jak czyniła to strona rządowa, właściciele escape roomów powtarzali te same komunikaty – efekt świeżości przemawiał zatem na korzyść komunikatów rządu. Choć przekazy indywidualnych przedstawicieli branży były spójne i w zgodzie z ogólną linią komunikacji, zabrakło pełnego zrzeczenia, stworzenia wspólnego frontu i podjęcia ofensywnych działań, które pozwoliłyby na uzyskanie kontroli nad przekazem. W obliczu tak silnego oponenta, jakim jest aparat państwowy, nie można powiedzieć, że walka była wyrównana.

Podsumowując, pomimo podejmowania różnych inicjatyw, całość działań komunikacyjnych branży escape roomów sprowadzała się *de facto* do wspólnego oświadczenia branży, wypowiedzi właścicieli w mediach oraz indywidualnych działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych, prowadzonych przede wszystkim osobno przez każdy escape room (rys. 2).

Rysunek 2. Modelowe procedury zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej w podziale na fazy: przed wystąpieniem kryzysu, w jego trakcie oraz po kryzysie; z oznaczeniem działań, które zostały zrealizowane przez właścicieli escape roomów



Nieregularnym kształtem oraz ciemnoszarym kolorem oznaczone zostały działania, które – choćby w ograniczonym stopniu – zostały zrealizowane przez właścicieli escape roomów. Analogicznie, jak na rys. 1, przerywanymi liniami oraz jasnoszarym kolorem oznaczone działania, jakie po wybuchu kryzysu powinny zostać w przyspieszonym tempie zrealizowane przez podmioty, które nie przeszły przez fazę przygotowawczą przed kryzysem – właściciele escape roomów ich jednak nie zrealizowali.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tworzydło, 2017.

Patrząc przez pryzmat modelowych procedur zarządzania komunikacją kryzysową (co obrazuje rys. 2), widać wyraźnie, że działania przygotowawcze, przed wybuchem kryzysu nie były w ogóle przez branżę escape roomów zrealizowane.

W trakcie kryzysu nastąpiła w pierwszej kolejności identyfikacja problemu. Określone zostało stanowisko i opracowany jeden dokument (wspólne oświadczenie

z 5.01.20219 r.). Następnie realizowana była komunikacja zewnętrzna (wypowiedzi właścicieli escape roomów w mediach i indywidualne działania w mediach społecznościowych). Serwis LockMe prowadził monitoring i w dużej mierze koordynował działania mediowe. Na żadnym etapie nie został jednak powołany sztab kryzysowy, nie wyłoniono formalnych reprezentantów i nie opracowano wspólnego planu komu-

nikacji kryzysowej ani dokumentów typu *talking points* czy *Q&A*. Prowadzone działania nie podlegały również wspólnej bieżącej ocenie ani korekcie.

W fazie pokryzysowej nastąpiło oszacowanie strat zaistniałych w związku z kryzysem (podsumowania rządowe, a także podsumowania serwisu LockMe). Do tej pory nie nastąpiło jeszcze zgromadzenie ani zarchiwizowanie doświadczeń (niniejszy artykuł jest pewną początkową próbą działania z tej kategorii), w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość i przeprowadzenia branży przez zmiany. Proces odbudowywania wizerunku wciąż trwa. Właściciele escape roomów prowadzą działania zmierzające do przyciągnięcia ponownie klientów do prowadzonych przez siebie pokoi. Znow jednak – działania te realizuje każdy z osobna, głównie poprzez własne kanały w mediach społecznościowych. Na ocenę ich skuteczności jest jednak jeszcze za wcześnie.

Choć od tragedii w Koszalinie minęły już ponad dwa lata, faza pokryzysowa uległa wydłużeniu poprzez trwającą pandemię COVID-19, która dodatkowo zdziesiątkowała branżę, stawiając pod znakiem zapy-

tania poziom bezpieczeństwa w miejscach publicznych, w tym w escape roomach. W związku z ogłoszonym przez władze państwowe stanem zagrożenia epidemicznego i czasowym zawieszeniem działalności m.in. miejsc rozrywki, escape roomy pozostawały formalnie zamknięte od 14 marca aż do 6 czerwca 2020 roku. Jednak nawet po zakończeniu oficjalnego lockdownu strach wywołany pandemią istotnie obniżył zainteresowanie escape roomami i wiele z nich zakończyło swoją działalność.

Dane dotyczące liczby aktywnych pokoi mogą dawać podstawy do wnioskowania, że kryzys wywołany tragedią w Koszalinie był znacznie bardziej dotkliwy dla branży escape roomów niż pandemia (tab. 2). W celu jednoznacznego potwierdzenia tej tezy potrzebna byłaby jeszcze analiza realnych wskaźników biznesowych poszczególnych escape roomów. Już teraz widać jednak, że oba te kryzysy łącznie spowodowały zmniejszenie się branży o ponad połowę w ciągu zaledwie dwóch lat. Jest to rzadki przypadek, który dodatkowo świadczy o potrzebie prowadzenia dalszych analiz branży escape room.

Tabela 2. Zmiana skali działania branży escape room w latach 2019–2022

	5.01.2019 r.	25.06.2019 r.	22.01.2022 r.
Liczba pokoi	1015	565 (↓ 450 pokoi, ↓ 44% w porównaniu do 5.01.2019)	484 (↓ 81 pokoi, ↓ 14% w porównaniu do 25.06.2019)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych LockMe z 5.01.2019 r., 25.06.2019, 22.01.2022 r.

4.3. Wyniki analizy przekazów medialnych

W ostatniej części niniejszego artykułu przedstawione zostaną wyniki badań, których celem było przeanalizowanie, czy i jeśli tak, jak zmienił się sposób opisywania branży escape roomów w związku z tragicznymi wydarzeniami, które miały miejsce 4 stycznia 2019 r. w Koszalinie.

Postawiona została następująca hipoteza badawcza: bezpośrednio po tragedii w Koszalinie nastąpiła zmiana kontekstu, w jakim przedstawiany był sektor escape roomów, a tym samym miał miejsce kryzys wizerunkowy tej branży.

W badaniu zastosowano metodę analizy słów kluczowych. Każda publikacja anali-

zowana była osobno pod kątem występowania wytypowanych 65 słów kluczowych, które zostały pogrupowane w 11 kategorii tematycznych (escape room, pokoje, zagadki, zabawa, dzieci, wyjście, tragedia w Koszalinie, bezpieczeństwo, kontrole, przepisy, służby). Analizowane były artykuły zawierające hasło „escape room”, przy czym pominięto materiały dotyczące filmu „Escape Room”, a skupiono się tylko na publikacjach dotyczących formy rozrywki, w których poświęcono escape roomom więcej niż jednozdaniową wzmiankę.

Badanie zrealizowano na materiale prasowym wybranym na podstawie danych Związku Kontroli i Dystrybucji Prasy. Zdecydowano się na wybór dziesięciu tytułów

o najwyższym rozpowszechnianiu płatnym razem (suma sprzedaży egzemplarzowej wydań drukowanych, e-wydań, prenumeraty i innych płatnych form rozpowszechniania). Było to pięć tygodników (Gość Niedzielny, Polityka, Newsweek, Wprost, Do Rzeczy) (Kurdupski, 2019) i taka sama liczba dzienników (Fakt, Super Express, Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita, Dziennik Gazeta Prawna) (Kurdupski, 2018). Uwzględniono tylko wydania ogólnopolskie, bez edycji lokalnych i regionalnych. Pominęto dodatki tematyczne i artykuły sponsorowane.

Pod uwagę brana była prasa drukowana wydana: przed wybuchem kryzysu, tj. przed pożarem w Koszalinie (1.11.2017–3.01.2019); w trakcie kryzysu, tj. w okresie od pożaru w Koszalinie przez kolejne dwa tygodnie największego natężenia kontroli i zainteresowania ze strony mediów (4.01.2019–18.01.2019); po zakończeniu kluczowego etapu kryzysu, kiedy to zainteresowanie tematem ze strony mediów systematycznie traciło na sile (19.01.2019–30.04.2019). Łącznie złożyło się to na okres 18 miesięcy.

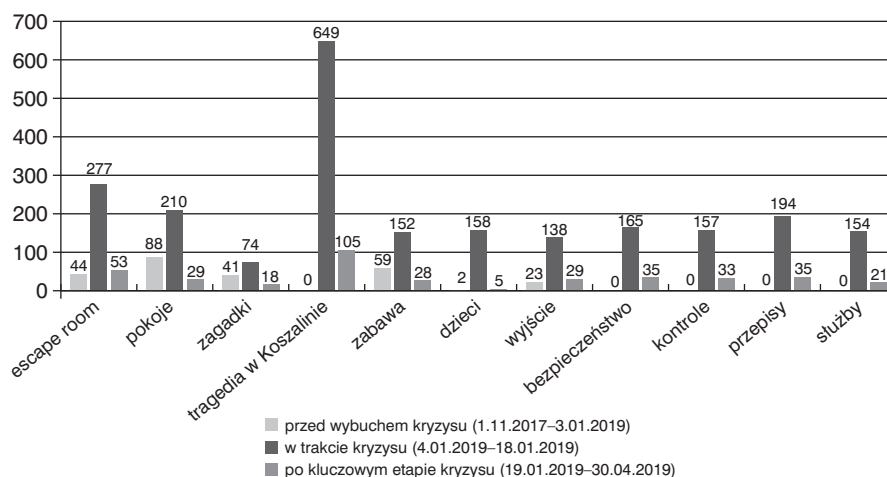
Zbiórcze wyniki analizy przedstawia tabela 3, natomiast w kolejnych podpunktach omówione zostaną najważniejsze spostrzeżenia.

Przed kryzysem (do 3.01.2019) branża escape roomów opisywana była w mediach tylko w pozytywny sposób, przez pryzmat

„zabawy” i „zagadek”. Nie występowały sformułowania dotyczące „bezpieczeństwa”, „kontroli”, „przepisów”, „służb” i – z oczywistych względów – „tragedii w Koszalinie”. Nikt wcześniej nie zadawał pytań o zagrożenia i drogi ewakuacji w pokojach zagadek ani o przepisy przeciwpożarowe i budowlane regulujące ten segment rozrywki.

Bezpośrednio po tragedii w Koszalinie nastąpił znaczny wzrost liczby i częstotliwości użycia słów kluczowych, co świadczy o ogromnym wzroście zainteresowania tematem escape roomów. Błyskawicznie zmienił się kontekst, w jakim przedstawiany był ten sektor rozrywki. W szczytowej fazie kryzysu synonimem escape roomu nie był już „pokój zagadek”, a „pokój śmierci”, „śmiertelna pułapka”, „pułapka bez wyjścia”. Wszystkie publikacje były skupione na temacie „tragedii w Koszalinie”, a sformułowania „tragiczny, koszalińska, pożar, gaz, śmierć” występowały częściej (649) niż „escape room” (277), a nawet „escape room” oraz „pokoje” i „zagadki” łącznie (561). Pytania, których nikt wcześniej nie zadawał – o drogi ewakuacji oraz przestrzeganie przepisów przeciwpożarowych i budowlanych – nagle zdominowały przekaz. Na escape roomy znacznie częściej patrzono przez pryzmat „bezpieczeństwa” (165), kontroli (157) i przepisów (194) niż przez pryzmat zabawy i spędzania wolnego czasu (152).

Rysunek 3. Porównanie liczby słów kluczowych w analizowanych okresach



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Kategorie słów kluczowych oraz liczba ich wykorzystania w analizowanych publikacjach w analizowanych okresach

	Tytuł gazety lub czasopisma	Liczba publikacji	Escape Room	Pokoje	Zagadki	Tragedia w Koszalinie	Zabawa	Dzieci	Wyjście	Bezpieczeństwo	Kontrole	Przepisy	Służby
PRZED WYBUCEM KRYZYSU (1.11.2017–3.01.2019)	GOŚĆ NIEDZIELNY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	POLITYKA	1	3	3	1	0	2	0	1	0	0	0	0
	NEWSWEEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	WPROST	1	15	42	24	0	34	1	13	0	0	0	0
	DO RZECZY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FAKT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUPER EXPRESS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	GAZETA WYBORCZA	2	12	28	7	0	11	0	3	0	0	0	0
	RZECZPOSPOLITA	3	14	15	9	0	12	1	6	0	0	0	0
	DZIENNIK GAZETA PRAWNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUMA	7	44	88	41	0	59	2	23	0	0	0	0
W TRAKCIE KRYZYSU (4.01.2019–18.01.2019)	GOŚĆ NIEDZIELNY	1	11	10	3	28	6	14	15	6	3	7	7
	POLITYKA	1	30	32	6	16	29	11	7	6	7	8	3
	NEWSWEEK	1	21	31	4	27	11	5	6	3	4	0	2
	WPROST	2	14	16	4	81	7	5	11	19	8	13	19
	DO RZECZY	1	10	6	3	19	17	3	5	6	3	0	3
	FAKT	6	23	27	9	68	5	17	9	9	5	1	10
	SUPER EXPRESS	9	29	30	6	122	15	32	17	13	9	8	14
	GAZETA WYBORCZA	5	21	18	6	77	8	32	8	13	6	4	10
	RZECZPOSPOLITA	9	46	17	15	95	11	28	10	31	46	38	31
	DZIENNIK GAZETA PRAWNA	11	72	23	18	116	43	11	50	59	66	115	55
	SUMA	46	277	210	74	649	152	158	138	165	157	194	154
PO KRYZYSIE (19.01.2019–30.04.2019)	GOŚĆ NIEDZIELNY	2	17	17	6	25	24	1	15	10	3	9	1
	POLITYKA	1	2	0	0	12	0	0	0	4	1	2	2
	NEWSWEEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	WPROST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	DO RZECZY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FAKT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUPER EXPRESS	4	10	4	2	19	1	3	1	1	5	0	3
	GAZETA WYBORCZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	RZECZPOSPOLITA	2	18	7	9	36	0	1	5	12	19	17	11
	DZIENNIK GAZETA PRAWNA	2	6	1	1	13	3	0	8	8	5	7	4
	SUMA	11	53	29	18	105	28	5	29	35	33	35	21
SUMA ZE WSZYSTKICH OKRESÓW	64	374	327	133	754	239	165	190	200	190	229	175	

Źródło: opracowanie własne.

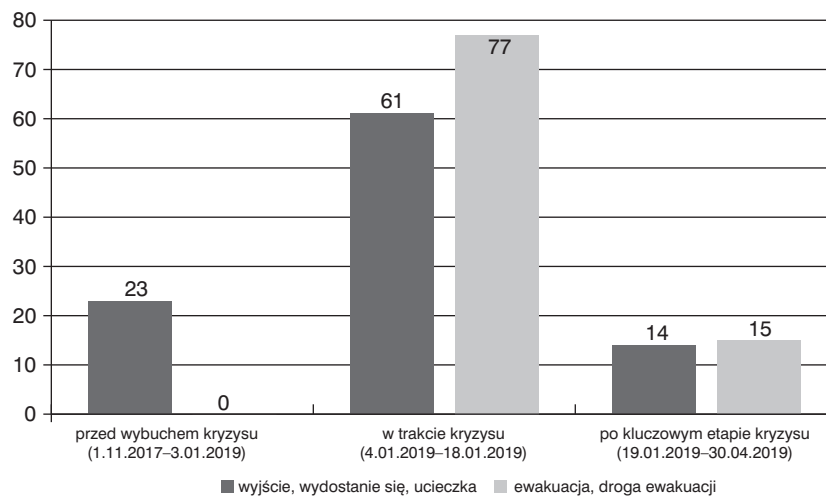
Z czasem kryzys zaczął się wyciszać. Po kluczowym etapie kryzysu nastąpił spadek liczby i częstotliwości użycia słów kluczowych, proporcje pozostały jednak zbliżone do tych z czasu kryzysu. Branża nadal opisywana była przez pryzmat wydarzeń w Koszalinie. O ile w pierwszej fazie pisano głównie o „niebezpieczeństwie”, „zagrożeniach” i licznych „nieprawidłowościach”, o tyle z czasem zaczęto coraz więcej miejsca poświęcać spokojniejszej dyskusji nt. sposobów „ochrony” i „zabezpieczeń przeciwpożarowych”, zmiany przepisów czy sposobów na poprawę bezpieczeństwa, co prowadzi do wniosku, że tragedia zaczęła być opisywana w sposób znacznie mniej emocjonalny.

Znaczącą zmianę można zaobserwować w kategorii „dzieci” (przed kryzysem pojawiły się dwie wzmianki, w trakcie ta liczba wzrosła do 158, a po kryzysie spadła do pięciu). Przed tragedią escape roomy traktowane były głównie jako zabawa dla dorosłych, ewentualnie całych rodzin, ale

niekoniecznie dla samych dzieci. W trakcie kryzysu media bardzo często podkreślały młody wiek ofiar koszalińskiego pożaru. Z kolei w późniejszym okresie proporcjonalnie więcej miejsca poświęcono kolejnym wynikom kontroli, zmianom przepisów czy sposobom na poprawę bezpieczeństwa.

Szczególnie wartą przeanalizowania kategorią haseł jest „wyjście”. Z oczywistych względów słowa „wyjście”, „wydostanie się”, „ucieczka” pojawiają się przy każdej publikacji poświęconej escape roomom – jest to bowiem kluczowy element gry, grupa musi wydostać się z pomieszczenia. Przed 4.01.2019 r. nigdy nie pisano jednak o „ewakuacji” – wątek „dróg ewakuacyjnych” nie był w ogóle analizowany. Zaraz po wybuchu kryzysu, słowo „ewakuacja” zaczęło być używane i istotnie zdominowało przekaz. Z czasem narracja zaczęła się jednak uspokajać, a media z niemal równą częstotliwością korzystały z haseł „wyjście” oraz „ewakuacja”.

Rysunek 4. Udział analizowanych słów kluczowych w ramach kategorii „wyjście” w analizowanych okresach



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki potwierdzają tym samym postawioną hipotezę badawczą. Rzeczywiście bezpośrednio po pożarze w Koszalinie zmienił się kontekst, w jakim przedstawiany był sektor escape roomów, a tym samym miał miejsce kryzys wizerun-

kowy tej branży. Parafrazując definicję kryzysu wizerunkowego z drugiej części artykułu (Rydzak, 2006), branżę escape room spotkała pewna zmiana, która przerwała jej standardową działalność i wpłynęła na wszystkie zachodzące w niej procesy, mając

przy tym negatywne przełożenie na sposób postrzegania branży przez interesariuszy (zmiana kontekstu opisywania przez media). Skutkiem czego nastąpił uszczerbek na wizerunku oraz spadek zaufania

(znajdujący wydzwięk w przekazach medialnych), który miał przełożenie na ogólne wyniki biznesowe (liczba otwartych pokoi zagadek).

Tabela 4. Podsumowanie wyników

	Przed kryzysem 1.11.2017–3.01.2019	W trakcie kryzysu 4.01.2019–18.01.2019	Po kryzysie 19.01.2019–30.04.2019
Suma słów kluczowych	280	2466 (+2186)	420 (-2046)
Częstotliwość występowania słów kluczowych	40	53,61 (+13,61)	38,18 (-15,43)

Kolorem czerwonym oznaczono zmianę liczby i częstotliwości występowania słów kluczowych w porównaniu do poprzedniego okresu.

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Dzień 4 stycznia 2019 r. na zawsze zapisze się w historii polskiej branży escape roomów. Do tego czasu rynek pokoi zagadek charakteryzował się dużym tempem rozwoju. Z roku na rok pojawiała się coraz więcej escape roomów w różnych zakątkach kraju, nie tylko w dużych miastach. Pokoje były coraz lepsze i przyciągały coraz więcej odwiedzających. Wraz ze wzrostem branża się profesjonalizowała. Wokół escape roomów wykiełkował cały segment rynku finansowany wyłącznie z dostarczania usług do escape roomów. Niepostrzeżenie Polska urosła na jednego z liderów branży escape room na świecie.

Tego dnia ta wzrostowa fala się zatrzymała. Koszalińska tragedia postawiła na nogi całą administrację państwową. Służby szybko wkroczyły do escape roomów w całej Polsce, a sytuacja ta wywołała przerażenie społeczeństwa. Tragedia w Koszalinie i metodycznie prowadzone działania komunikacyjne strony rządowej sprawiły, że nastąpiła zmiana kontekstu w jakim przedstawiany był sektor escape roomów, a tym samym miał miejsce kryzys wizerunkowy tej branży. W komunikatach pojawiały się zarówno coraz to nowsze wyniki kontroli, jak i emocjonalne wypowiedzi polityków. Kiedy Polacy słyszeli o kolejnych zamknięciach pokoi zagadek, a przedstawiciele rządu mówili o żadnym zysku przedsiębiorcach, którzy nie zwracają uwagi na bezpieczeństwo graczy, właściciele escape roomów nie mieli realnych możliwości

obrony. Szybko zostali zepchnięci do defensywy i w efekcie – do samego końca kryzysu – tam pozostali. Borykali się ze wspomnianymi kontrolami i zamknięciami, co nie pozostawiało czasu na skuteczną ofensywę medialną. Escape roomy nie były w stanie strategicznie zarządzać kryzysem, czyli podjąć działań, które pozwoliłyby na uzyskanie wpływu na przebieg sytuacji konfliktowej. Branża działała możliwie szybko, w sposób otwarty, prawdopodobny i partnerski, ale jednak reaktywny. Działania właścicieli escape roomów ograniczały się do bieżącego odpowiadania na kolejne zarzuty, zamiast uzyskania kontroli nad przekazem. Od początku do końca niezaprzeczalnie kontrola ta leżała w rękach strony rządowej, która w pełni zarządzała kryzysem – od stron zarówno administracyjnej, jak i medialnej.

Czy gdyby escape roomy zawczasu zrealizowały opisywaną w podręcznikach fazę przygotowawczą, mogłyby uchronić się przed kryzysem? Czy gdyby nawet w pierwszych godzinach od pożaru właściciele escape roomów z całej Polski spotkali się, wyłonili sztab kryzysowy, opracowali kluczowe przekazy i objęli strategię działania, można było skutecznie zapanować nad sytuacją? Z perspektywy czasu wydaje się, że tak, ale nikt – ani na początku, ani tym bardziej przed kryzysem – nie przypuszczał, że przyjmie on tak gigantyczne rozmiary.

Wydarzenie, które dzisiaj zyskałoby notę pięć, zarówno w skali prawdopodobieństwa wystąpienia, jak i skali wpływu na branżę,

jeszcze na początku 2019 roku prawdopodobnie w obu tych kategoriach zyskałoby notę jeden albo dwa. Żaden polski przedsiębiorca posiadający escape room nie zakładał, że w pewnej zachodniopomorskiej miejscowości wybuchnie pożar, w wyniku którego życie straci pięć osób, a cała branża zmniejszy się o połowę. Tak samo, nikt nie mógł realnie przewidzieć, że nawet jeśli escape room przejdzie pomyślnie kontrolę bezpieczeństwa, to jego działalność zostanie wstrzymana z powodów strictly administracyjnych, które nie mają żadnego przełożenia na bezpieczeństwo (np. przeznaczenie i sposób użytkowania lokalu).

Proces naprawy wizerunku (ostatnia faza zarządzania komunikacją kryzysową) jeszcze trwa – został on zaburzony przez pandemię COVID-19, która po raz kolejny zrównała escape roomy (jak i wszelkie inne miejsca publiczne) z niebezpieczeństwem, choć tym razem innego rodzaju. Branża escape roomów, jak żadna inna, przeszła *de facto* z jednego kryzysu płynnie do kolejnego. Przytaczane dane potwierdzają, że pandemia i łączące się z nią lockdowny po raz kolejny zdziesiątkowały polską branżę escape room.

Już dziś wiadomo jednak, że z kryzysu wywołanego tragedią w Koszalinie można i należy wyciągnąć wnioski na przyszłość. Jak mówiła Brzezińska, kierownik działu korporacyjnego Grupy Żywiec, w myśl zasady „lepiej zapobiegać niż leczyć”, celem działań public relations nie jest gaszenie pożarów, ale niedopuszczenie do ich wybuchu (Zuchniewicz, 2018). Koszalińskiego pożaru nie udało się uniknąć, ale być może można uniknąć innych tragicznych sytuacji. Polska branża escape roomów mogłaby się zrzeszyć, przeanalizować potencjalne zagrożenia i zawczasu się do nich przygotować. Escape roomy w innych krajach, bazując na polskim przykładzie, mogłyby zrealizować fazę przygotowawczą, aby – jeśli nadejdzie taka konieczność – w porę zareagować. Podobnie, inne rozproszone branże w Polsce czy za granicą, powinny dostrzec wartość we wcześniejszym zrzeszeniu się, przeanalizowaniu potencjalnych wydarzeń i opracowaniu optymalnych strategii działania.

Przypisy

- ¹ Autorka niniejszego artykułu, jako wówczas współwłaścicielka *iESCAPE* w Olsztynie, również wielokrotnie zapraszana była do wypowiedzi na łamach mediów.
- ² Dla porządku warto wymienić także inne próby wspólnych działań komunikacyjnych całej branży, które albo nie przyniosły oczekiwanych rezultatów albo w ogóle nie doszły do skutku. Po pierwsze, było to powołanie Stowarzyszenia Właścicieli Escape Roomów (SWER), które miało reprezentować branżę w mediach, jak i w późniejszych pracach legislacyjnych zapowiadanych przez stronę rządową. Stowarzyszenie rzeczywiście powstało (zarejestrowano je 11 stycznia 2019 r., tydzień po tragedii), ale pod jego szyldem nie udało się zjednoczyć całej ani nawet większości branży. Drugim przykładem jest wypracowanie sformalizowanego, wspólnego dla całej branży kodeksu bezpieczeństwa, który stanowiłby ujednolicenie wcześniej obowiązujących, ale nieformalnych i niespisanych zasad. Standardy zostały jednogłośnie zatwierdzone na spotkaniu właścicieli, które odbyło się 14 stycznia 2019 r. w Warszawie i miały zostać ogłoszone na spotkaniu z mediami, zaplanowanym na wtorek, 15 stycznia 2019 roku. W wyniku śmierci Prezydenta Gdańska Pawła Adamowicza, która nastąpiła po napaści nożownika w trakcie Finału Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, wywołując tym samym ogromny szok w społeczeństwie i całkowicie absorbując uwagę mediów, konferencja prasowa właścicieli escape roomów została finalnie odwołana, a tym samym nie wdrożono kolejnych działań (SWER, 2019).

Bibliografia

- Bartosewicz, D. (2018, 25 grudnia). Polska zagłębiem pokojów ucieczki. *Tygodnik Przegląd*, (52), 52–56. <https://www.tygodnikprzeklad.pl/polska-zaglebiem-pokojow-ucieczki/>.
- Brudziński, J. [@jbrudzinski]. (2019a, 5 stycznia). *Już po wstępnych kontrolach widać, że część z tych #escaperoom zostało zarejestrowanych, jako zwykła działalność gospodarcza. Właściciele muszą liczyć się* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/jbrudzinski/status/1081528941255581696>.
- Brudziński, J. [@jbrudzinski]. (2019b, 5 stycznia). *W całej Polsce trwają kontrole @PolskaPolicja oraz @KGSP w #escaperoom. Oczekuję od właścicieli aby do czasu zakończenia kontroli powstrzymali się* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/jbrudzinski/status/1081524872537407488>.

- Coombs, W.T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.
- Coombs, W.T. (2010). Crisis Communication and Its Allied Fields. W W.T. Coombs & S.J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 54-64). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch2>.
- TVP Info. (2019, 6 stycznia). „Dolożymy wszelkich starań, aby wyjaśnić okoliczności tragedii w Koszalinie” <https://www.tvp.info/40739974/joachim-brudzinski-dolozymy-wszelkich-staran-aby-wyjasnic-okolicznosci-tragedii-w-koszalinie#!>.
- Dziennik Gazeta Prawna. (2019). (4), (5), (6), (7), (8), (9), (10), (20), (29).
- Escape room Polska – Lockme*. (b. d.). Lockme. Pobrano 23 czerwca 2019 z <https://lockme.pl/pl/polska>.
- Fakt. (2019). (4), (5), (6), (7), (9), (10).
- Fearn-Banks, K. (2010). *Crisis communications: A Casebook Approach* (wyd. 4). Routledge.
- Gazeta Wyborcza. (2018). (50), (296).
- Gazeta Wyborcza. (2019). (6), (9), (10), (11).
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gość Niedzielny. (2019). wyd. 13.01.2019, 20.01.2019, 3.02.2019.
- GNUB. (2019a). *Podsumowanie kontroli obiektów, w których działają tzw. escape roomy*. Główny Urząd Nadzoru Budowlanego. Pobrano 20 czerwca 2019 z <https://www.gunb.gov.pl/aktualnosc/podsumowanie-kontroli-obiektow-w-ktorych-dzialajatazw-escape-roomy>.
- GNUB. (2019b). *Wnioski po kontroli escape roomów*. Pobrano 20 czerwca 2019 z <https://www.gunb.gov.pl/aktualnosc/wnioski-po-kontroli-escape-roomow>.
- Gutowski, M. (2019, 10 stycznia). *Escape roomy w Polsce. Na czym polega ich fenomen?* [Wideo]. TVN 24. <https://www.tvn24.pl/czarno-nabialym,42,m/escape-roomy-w-polsce-pozza-kontrola-na-czym-polega-ich-fenomen,899310.html>.
- iESCAPE Escape Room Olsztyn (2019, 3 marca). *Fakty i mity o bezpieczeństwie w Iescape*. Facebook. <https://www.facebook.com/iESCAPEOlsztyn/photos/pcb.783572992028298/783571662028431/?type=3&theater>.
- Interia.pl (2019, 6 stycznia). *Kontrole w escape roomach w całym kraju. Druzgocące wyniki*. https://fakty.interia.pl/polska/news-kontrole-w-escape-roomach-w-calym-kraju-druzgocace-wyniki,nId,2769128#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome.
- Jedliński, K. (2017, 26 października). *Zbudować, zamknąć, zarobić*. Puls Biznesu. <https://www.pb.pl/zbudowac-zamknac-zarobic-874825>.
- Kłobukowski, P. & Pasieczny, J. (2020). Impact of Resources on the Development of Local Entrepreneurship in Industry 4.0. *Sustainability*, 12(24), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su122410272>
- Koss, P. [@PrzemyslawKoss]. (2019, 5 stycznia). *A wg Pana jaka to jest działalność jak nie zwykła? Myśli Pan, że tam odprawiane są czary?* [Odpowiedź] [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/PrzemyslawKoss/status/1081530071637061632>.
- Kurdupski, M. (2018, 7 sierpnia). *Większość dzienników z najniższym wynikiem w historii. Sprzedaż spadła do 606 tys. egz.* Wirtualnemedi.pl. <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/sprzedaz-gazet-codziennych-i-polrocze-2018-liderem-fakt>.
- Kurdupski, M. (2019, 19 marzec). „Sieci”, „Gazeta Polska” i „Do Rzeczy” z rekordowymi spadkami. Wirtualnemedi.pl. <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/sprzedaz-tygodnikow-opinii-styczen-2019-roku-gosc-niedzielny>.
- Legalizacja zmiany sposobu użytkowania obiektu budowlanego dokonanej bez wymaganego zgłoszenia*. (b.d.).Biznes.gov.pl. Pobrano 20 czerwca 2019 z: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/inwestycje-budowlane/chce-zalegalizowac-samowole-budowlana/proc_564-legalizacja-zmiany-sposobu-uzytkowania-budynku-dokonanej-bez-wymaganego-zgloszenia.
- Madejski, M. (2019, 8 stycznia). *Właściciele escape roomów narzekają na „absurdalne” kontrole*. „Chcą nas na siłę pozamykać”. Money.pl. <https://msp.money.pl/wiadomosci/wlasciciele-escape-roomow-narzekaja-na-absurdalne-kontrole-chca-nas-na-sile-pozamykac-6336296097973889a.html>.
- MSWiA. (2019, 11 stycznia). *Szef MSWiA podpisał rozporządzenie ws. ochrony przeciwpożarowej budynków*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/mswia/szef-mswia-podpisal-rozporzadzenie-ws-ochrony-przeciwpozarowej-budynkow>.
- Newsweek* (3/2019, 14 stycznia). https://www.newsweek.pl/nwpl_2019003_20190114.
- Nicholson, S. (2015). *Peeking behind the locked door: a survey of escape room facilities*. <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf>.
- Pasieczny, J. (2016). Źródła patologii organizacyjnych. *Zarządzanie i Finanse*, 3(2), 171–186. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-b1be20b8-ddae-4901-826c-affaaa00990a>.
- Pietraszewski, M. (2019, 6 stycznia). *Ponad 200 kontroli w kraju i zamykane escape roomy. Konferencja Morawieckiego i Brudzińskiego po tragedii w Koszalinie*. RadioZet.pl. <https://wiadomosci>.

- radiozet.pl/Polska/Konferencja-Morawieckiego-i-Brudzinskiego-po-tragedii-w-escape-roomie-w-Koszalinie.
- Polityka*: wyd. 21.01.2018, 23.01.2019.
- Rydzak, W. (2006). Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych. W J. Olędzki & D. Tworzydło (Red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju* (s. 276–293). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rzeczpospolita. (2017). (270), (300).
- Rzeczpospolita. (2018). (89).
- Rzeczpospolita. (2019). (5), (6), (7), (9), (12), (20), (21).
- Gazeta.pl. (2019, 11 stycznia). *Są wyniki kontroli w escape roomach. 9 na 10 z nieprawidłowościami. Są nowe przepisy*. <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,24352499,sa-wyniki-kontroli-w-escape-roomach-dziewiec-na-dziesiec-obiektow.html>.
- Stasiak, A. (2016). Escape Room – nowa oferta sektora rekreacji w Polsce. *Turyzm* 26(1), 33–49. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.26.1.05>.
- Tok FM. (2019, 5 stycznia). *Strażacy podali przyczyny pożaru w escape roomie w Koszalinie. Trwają kontrole w całym kraju*. <http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,130517,24333990,strazacy-podali-przyczyny-pozaru-w-escape-roomie-w-koszalinie.html>.
- Suchodolska, M., Koźlenko, D. & Grajewski, Ł. (2019, 11 stycznia). Escape room: Ucieczka z pokoju zdrowego rozsądku. *Dziennik Gazeta Prawna*, (8), A16.
- Super Express. (2019). (4), (5), (6), (7), (8), (9), (20), (34), (62), (80).
- SWER – Stowarzyszenie Właścicieli Escape Roomów. (2019, 20 czerwca). [Grupa] Facebook. <https://www.facebook.com/pages/category/Community/SWER-Stowarzyszenie-W%C5%82a%C5%9Bcicieli-Escape-Room%C3%B3w-928805253982769/>.
- Tworzydło, D. (2017). Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 77–88. <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2017.70.363>.
- Tworzydło, D. (2019). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Wydawnictwo Difin.
- Unlocked – Escape Room. (2019, 30 grudnia). *W 2019 pójde do Escape Roomu*. [Wydarzenie] Facebook. https://www.facebook.com/events/813399548999191/?active_tab=about.
- Wiemker, M., Elumir, E. & Clare, A. (2016). Escape Room Games: „Can you transform an unpleasant situation into a pleasant one?”. W.J. Haag, J. Weißenböck, W. Gruber & C.F. Freisleben-Teutscher (Red.), *Game Based Learning. – Dialogorientierung & spielerisches Lernen analog und digital. Beiträge zum 4. Tag der Lehre an der FH St. Pölten am 15. 10. 2015* (s. 55–68). Morawa Lesezirkel GmbH. <https://thecodex.ca/wp-content/uploads/2016/08/00511Wiemker-et-al-Paper-Escape-Room-Games.pdf>.
- Wilcox, D.L. & Cameron, G.T. (2009). *Public Relations. Strategies and Tactics*. Pearson Education.
- Właściciele Escape Room Polska*. (2019). Data dostępu: 23.06.2019. Pobrano z: <https://www.facebook.com/groups/1648023532087072/>.
- Wprost*: wyd. 9.04.2018, 7.01.2019, 14.01.2019.
- Zasada, K. & Zygiel, A. (2019, 5 stycznia). *Oświadczenie właścicieli escape roomów. „Jesteśmy wstrząśnięci”*. RMF24. https://www.rmf24.pl/fakty/polska/news-oswiadczenie-wlascicieli-escape-roomow-jestesmy-wstrzasnieni,nId,2767673#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome.
- Zboralski, Ł. (2019, 14 stycznia). Niebezpieczne zabawy. *Do Rzeczy*, 3(306), 40. <http://www.ewydanie.dorzeczy.pl/index.php?act=mprasa&sub=page-&id=390&page=34938>.
- Żelazińska, A. (2019, 15 stycznia). Pokoje od kuchni. *Polityka*, 3(3194), 64. <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/ludzieistyle/1778312,1,ucieczka-z-escape-roomow.read>.
- Żuchniewicz, M. (2018). Sprawozdanie z XVIII Kongresu Profesjonalistów Public Relations „Kryzys wizerunkowy i media”, Rzeszów, 19–20 kwietnia 2018. *Studia Medioznawcze*, 19(3), s. 163–167. <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2018.3.61>.