



KOMUNIKACJA KRYZYSOWA WARSZTATY

Wrocław, 29 maja 2015 r.

Kryzys i sytuacja kryzysowa - definicje

KRYZYS:

- ... wydarzenie (ciąg wydarzeń), które powoduje **utratę istotnych elementów organizacji**, w czasie **zagrożającym ciągłości funkcjonowania organizacji i jej celom**
- ... wydarzenie (ciąg wydarzeń) o **skutkach dla całej organizacji i reputacji marki**



SYTUACJA KRYZYSOWA:

- problem danego obszaru organizacji, potencjalny kryzys lub jego początki
- sytuacja, która może być **skutkiem nieprzewidzianych wydarzeń** o charakterze mniej lub bardziej wstrząsowym
- sytuacja, która jest **konsekwencją wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania**, która narasta stopniowo i powoli

kryzys ujęty jest w **kategoriach przyczynowo – skutkowych** (ujęcie procesowe), a poszczególne etapy i fazy kryzysu różnią się między sobą ostrością i nasyceniem niekorzystnych tendencji, zdolnością jednostki do ich identyfikowania i rozpoznawania, a także do przeciwstawiania się im

Kryzys i sytuacja kryzysowa - definicje



- **Kryzys** definiowany jest jako **nieprzewidywalne wydarzenie**, które potencjalnie ma swoje negatywne konsekwencje
- **Sytuacja kryzysowa** to takie **zdarzenie, które prowadzi do znaczących zniszczeń w organizacji**, ma swoje konsekwencje w stosunku do pracowników, usług, produktu, kondycji finansowej i reputacji firmy
- **Kryzys** to sytuacja **zaskakująca pracowników, klientów i zarząd firmy**, kiedy w krótkim czasie następuje zagrożenie ważnych dla organizacji wartości

Kryzys i sytuacja kryzysowa - definicje

- Podsumowując kilka wybranych definicji sytuacji kryzysowej należy zauważyć, że wyróżnia ją od codziennych problemów organizacji kilka specyficznych cech:
 - ▣ nieprzewidywalność jej wystąpienia oraz jej konsekwencji
 - ▣ presja czasu
 - ▣ potencjalna konfliktowość zaangażowanych podmiotów
 - ▣ możliwość naruszenia reputacji firmy
 - ▣ konieczność natychmiastowego podejmowania decyzji i działania



Żyjemy w „nieustannym kryzysie”?

- Przyczyny naturalne + zmiany klimatu
- Skomplikowanie technologiczne i powiązania sieciowe w gospodarce
- Anty-globalizm, anty-korporacjonizm, terroryzm
- Krótkoterminowość celów zarządzania (ryzyko ciągłości funkcjonowania)
- Dążenie mediów do sensacji (bo tego chcą odbiorcy)

Cechy sytuacji kryzysowej

- trwale zakłócona działalność przedsiębiorstwa
- **rzeczywista lub pozorna utrata kontroli nad swoją działalnością**
- zaburzenie równowagi wewnętrznej organizacji
- **zagrożenie istnienia organizacji lub jej części (funkcji)**
- pogorszenie kondycji finansowej organizacji, ograniczające jej możliwości rozwojowe
- **zagrożenie realizacji celów strategicznych organizacji**
- ambiwalencja możliwości rozwoju i naprawy
- **możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację, co pogarsza jej wizerunek**
- fazowy i wielowymiarowy charakter zjawiska
- **krótki czas podejmowania decyzji**
- wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników
- **niski stopień przewidywalności – element zaskoczenia**

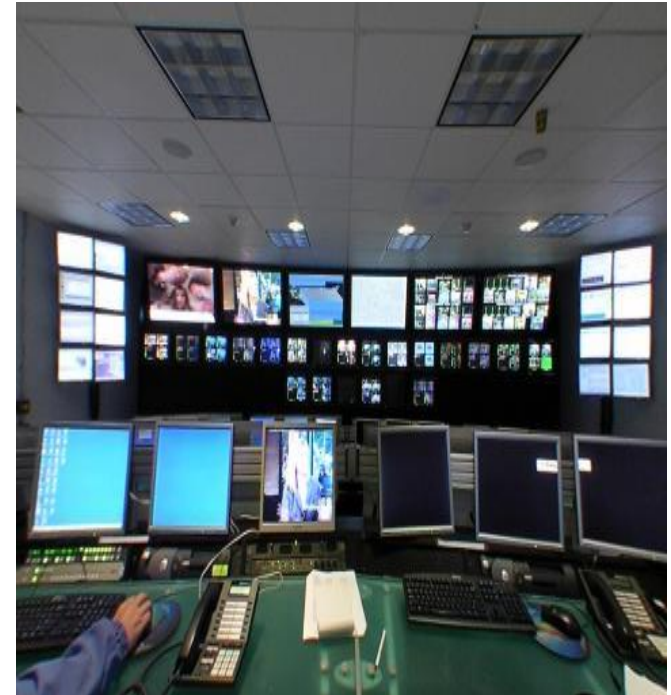
- Zarządzanie sytuacją kryzysową polega na właściwym kierowaniu organizacji przez pięć wyodrębnionych faz, charakterystycznych dla wszystkich tego typu sytuacji:

- wykrywanie sygnałów
- przygotowanie i działania prewencyjne
- ograniczanie szkód
- powrót do sytuacji sprzed kryzysu
- nauka, jaka z tego wyływa



Zarządzanie kryzysem

- Zarządzanie sytuacją kryzysową w firmie to działania z zakresu **zarządzania wizerunkiem firmy**, polegające na:
 - ▣ prognozowaniu działań antykryzysowych
 - ▣ w sytuacji wystąpienia kryzysu – takie kierowanie komunikacją kryzysową oraz kontrolowanie i finansowanie podejmowanych działań, aby zminimalizować negatywny wpływ kryzysu na wizerunek firmy, zarówno wśród jej pracowników, jak i grup otoczenia zewnętrznego



Cechy sytuacji kryzysowej

- Zaskoczenie
- Niepełna informacja
- Eskalacja zdarzeń
- Utrata kontroli
- Obserwowanie firmy przez otoczenie
- Mentalność osaczonego
- Panika



Planowanie działań w sytuacji kryzysowej

- Zespół kryzysowy
- Określenie odpowiedzialności
- Komunikacja wewnętrzna
- Zidentyfikowanie środków przekazu
- Zidentyfikowanie interesariuszy



■ Uruchomienie komunikacji zewnętrznej – kilka zasad:

- Komunikacja kryzysowa powinna być prowadzona uczciwie, szczerze i otwarcie
- W każdym przypadku należy mówić prawdę i popierać ją faktami
- W żadnym razie nie można wprowadzać opinii publicznej w błąd
- Nie wolno udzielać absolutnie żadnych informacji przed sprawdzeniem co się właściwie stało
- Należy ustalić łączność z miejscem zdarzenia, firmą i partnerami



Jak pogłębić kryzys na własne życzenie?

- Chowanie głowy w piasek
- Działamy tylko wtedy , kiedy mamy nóż na gardle
- Dołożymy im
- Zdobywanie przychylności mediów
- Minimum wysiłku
- Jesteśmy wiarygodni, więc się nie musimy martwić
- Prawda jest po naszej stronie
- Prawda musi być po naszej stronie



„Często nie masz wpływu na to, co się wydarzyło, ale masz wpływ na to, jak reagujesz na daną sytuację”

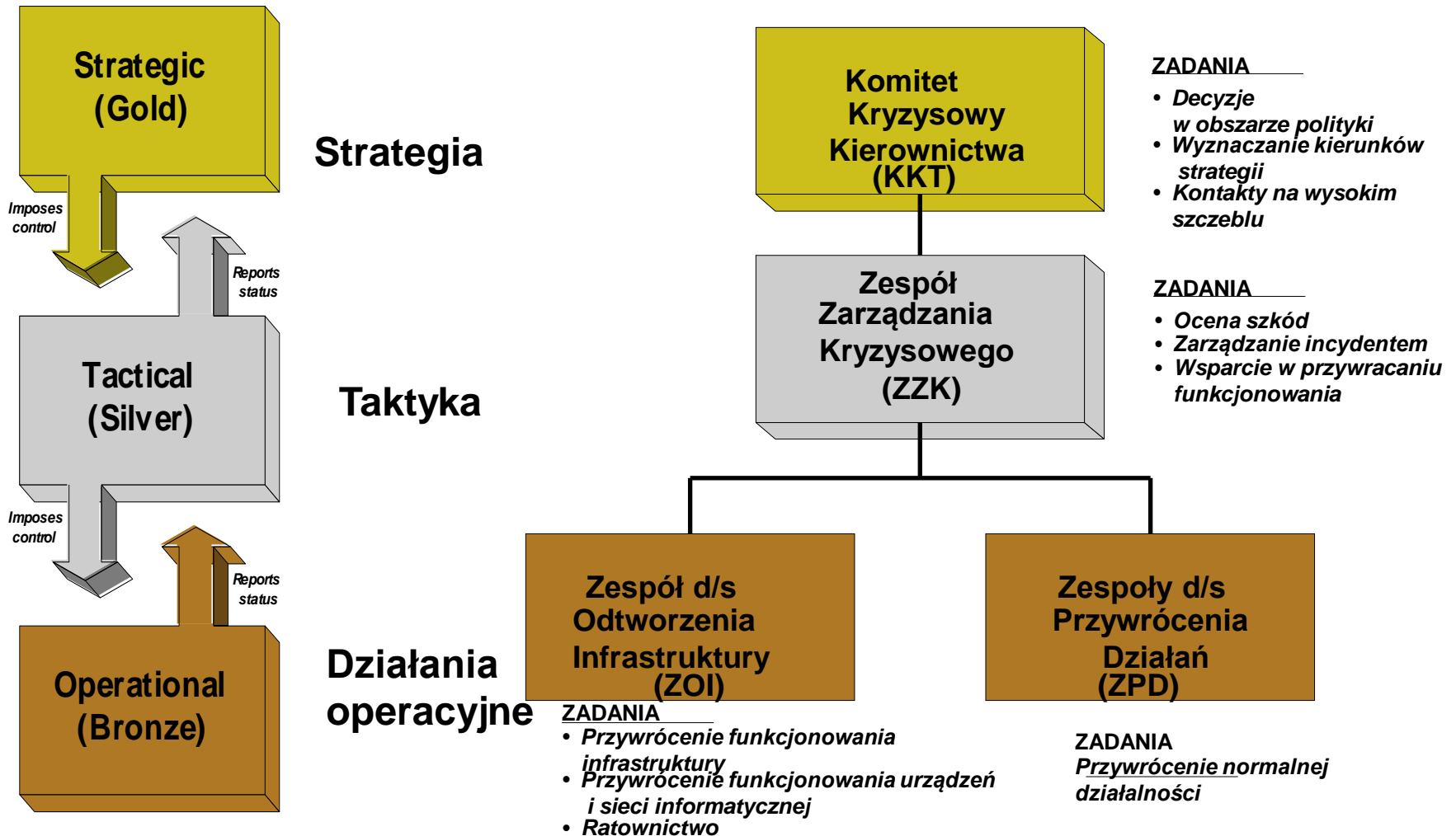


■ Konsekwencje utraty reputacji:

- **ryzyko finansowe** związane ze spadkiem zaufania otoczenia do organizacji
- przyjęcie przez regulatora **niekorzystnych rozwiązań prawnych** dla całej branży
- **spadek wartości spółki**, który następuje zazwyczaj nie w wyniku kryzysu, lecz z powodu **nieporadności zarządu w radzeniu sobie z kryzysem**



Klasyczny cykl zarządzania ciągłością działania



Klasyczny cykl zarządzania ciągłością działania

■ **Plan Zarządzania Kryzysowego** – to komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, która obejmuje:

- ▣ wewnętrzne struktury zarządzania kryzysowego
- ▣ pracowników
- ▣ interesariuszy
- ▣ służby publiczne



Nadrzędnym celem komunikacji w sytuacji kryzysowej jest:

- ▣ łagodzenie niepokoju w otoczeniu biznesowym organizacji i wewnątrz
- ▣ budowanie zaufania do organizacji, przekonania o jej pełnym zaangażowaniu w rozwiązanie problemu

Miernikiem sukcesu w komunikacji kryzysowej jest utrzymanie w opinii publicznej pozycji jedyne wiarygodnego źródła informacji



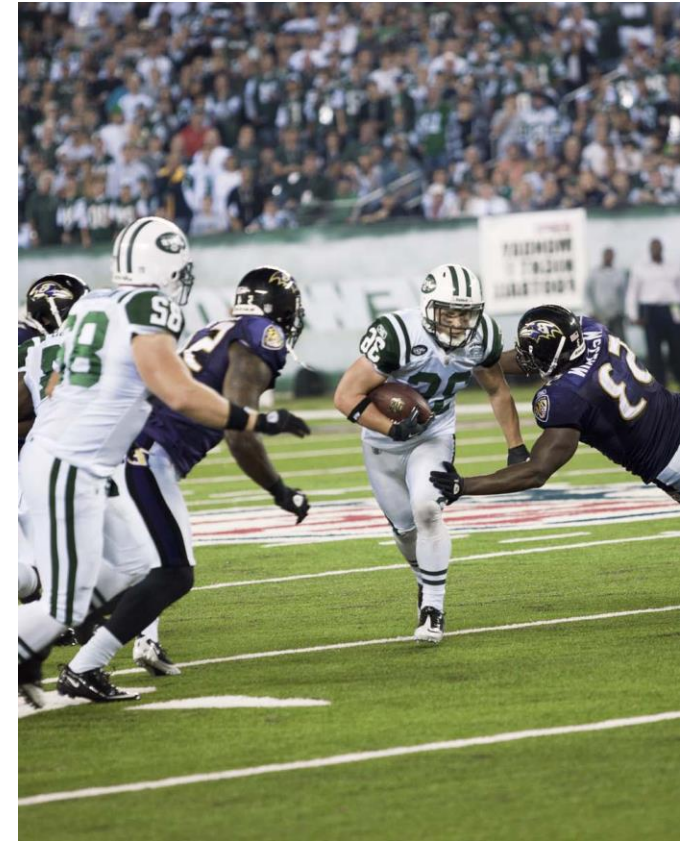
Komunikacja kryzysowa

- Cel komunikacji
- Grupy docelowe
- Kanały komunikacji
- Kluczowe komunikaty



Komunikacja kryzysowa - zasady

- Nie należy zaprzeczać faktom, jest to najszybszy sposób utraty wiarygodności
- Atakowanie żądnych sensacji mediów nie przyniesie efektu, opinia publiczna stanie najczęściej po stronie dziennikarza dociekające prawdy
- Należy trzymać się faktów i pewnych informacji, nie spekulować
- Komunikaty publiczne powinny wskazywać na troskę wobec zaistniałej sytuacji, wysiłki podjęte w celu opanowania sytuacji i zaangażowanie organizacji w jak najszybsze rozwiązanie problemu



Komunikacja kryzysowa - zasady

- Publiczne wyrażenie żalu z powodu zaistniałego kryzysu nie oznacza przyznania się do winy, a buduje więź komunikacyjną z odbiorcą, zapobiega eskalacji oburzenia opinii publicznej
- Konieczna jest kontrola informacji wychodzących do mediów z organizacji i konsekwencja przekazu
- Nie należy zapominać o prawnie wymaganej komunikacji z władzami i publicznymi instytucjami, strona urzędowa może być ważnym „sojusznikiem” w działaniach odbudowujących zaufanie do organizacji



Co komunikujemy w kryzysie

CO:

- Życie i zdrowie
- Środowisko
- Dostępność produktu
- Majątek
- Wynik finansowy
- Zobowiązania i płatności
- Reputacja
- Zobowiązania prawne
- Powrót do stanu normalnego

KOMU:

- Pracownicy
- Władze
- Centrala
- Media
- Społeczność lokalna
- Dostawcy
- Klienci
- Konsumenci

Komunikacja kryzysowa

■ Najlepiej:

- ▣ Jak firmę reprezentuje jedna osoba
- ▣ Rzecznikiem niekoniecznie musi być specjalista PR pracujący w firmie lub prawnik
- ▣ Reporterzy czy dziennikarze raczej wolą rozmawiać z osobą zarządzającą
- ▣ Należy zapewnić, by wszyscy mówili TO SAMO

- **Osoby odpowiedzialne za kontakty z mediami** nie powinny ograniczać się jedynie do przekazywania wiadomości, ich zadanie to **budowanie strategii informacyjnej**



Komunikacja kryzysowa

Wewnętrzny bałagan lub rozbieżności ujawnione przez sprzeczne wypowiedzi różnych jej przedstawicieli zmniejszają wiarygodność i pogłębiają problemy.



Komunikacja kryzysowa

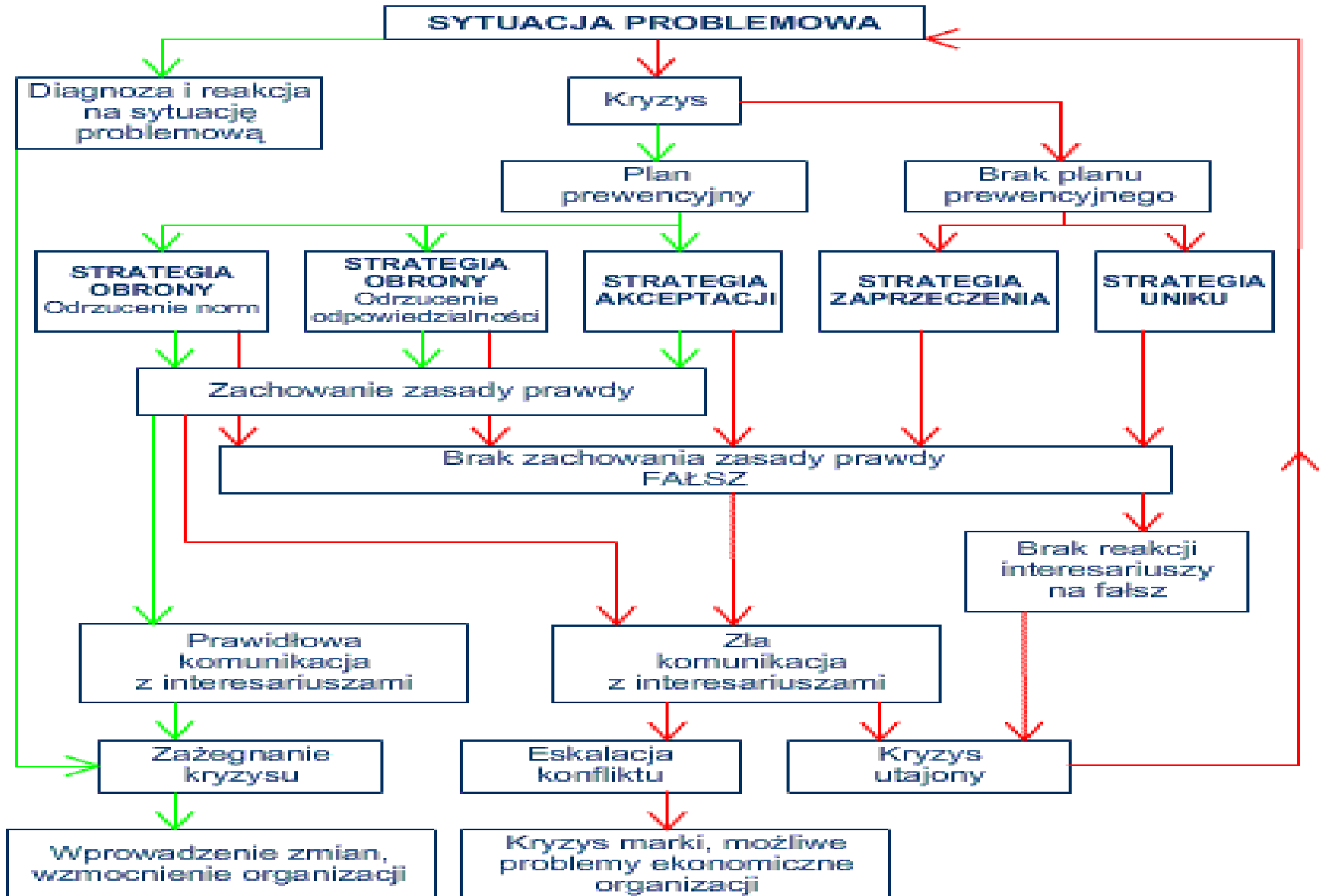
- Podczas kryzysu powinien funkcjonować tylko **jeden kanał komunikacji**
- Wszystkie **informacje wychodzące na zewnątrz** powinny być zatwierdzone przez **Sztab Kryzysowy**
- **Najlepiej zapewnić to poprzez:**
 - ▣ przygotowanie się do kryzysu opracowując wcześniej procedury
 - ▣ wykorzystanie istniejących wewnątrz firmy kanałów informacji, aby wprowadzić bezwzględne embargo na wypowiedzi zewnętrzne, zwłaszcza do mediów
 - ▣ jednocześnie trzeba określić, kto będzie oficjalnie reprezentował firmę przed mediami i tak szybko jak to możliwe podjąć dialog z mediami
 - ▣ odpowiednie przekazywanie informacji: szybko, w sposób jasny i zrozumiały, do bezpośrednio zainteresowanych stron

Komunikacja kryzysowa

- Bądź zawsze przygotowany do działania
- Reaguj możliwie szybko
- Komunikuj pro-aktywnie
- Bądź otwarty w stosunku do mediów
- Nigdy nie unikaj odpowiedzialności – mów jednym głosem
- Na bieżąco monitoruj sytuację
- Zawiadom o zażegnaniu kryzysu – zrekompensuj straty
- Poinformuj co zamierzasz zrobić w przyszłości aby sytuacja się nie powtórzyła



Komunikacja kryzysowa podstawowe schematy działań



Udowodniony sukces

94% organizacji inicjujących BCM zauważyło
pozytywny efekt w redukcji zakłóceń

(Ankietywanie w 2008 przez CMI)

Firmy z pozytywnym podejściem
do ciągłości działania

Odtworzyli



Nie odtworzyli

Kontakt

Jolanta Gasiewicz

Tel. kom. 509 505 603

jolanta.gasiewicz@bcmg.pl

www.bcmg.pl