

● 112 punktów ●
do planu zarządzania kryzysem,
czyli jak historia zapamięta
Twoje zachowanie
w kryzysie



SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE

1. Szybka zmiana
2. Pośpieszny wzrost produkcji
3. Niekontrolowane ograniczanie kosztów
4. Pogarszające się kwalifikacje pracowników
5. Niskie morale pracowników
6. Arogancja zarządu
7. Złe zarządzanie komunikacją wewnętrzną
8. Szkodliwe plotki
9. Przeciek informacji
10. Kłopoty branżowe
11. Reklamacje klientów
12. Inspekcja/dochođenje/śledztwo organów zewnętrznych
13. Krytyczne informacje w mediach
14. Atak na firmową witrynę WWW

PRZED KRYZYSEM

15. Czy wiesz co pracownicy sądzą o Twojej organizacji, jej produktach i/lub usługach?
16. Czy przewidujesz w bliskiej przyszłości kłopoty ze związkami zawodowymi?
17. Czy odnotowałeś ostatnio przypadki mobbingu lub molestowania w pracy?
18. Czy odnotowałeś ostatnio przypadki włamania się na służbowe konta poczty elektronicznej pracowników? Jakiego były tego motywy i skutki?
19. Czy wszystkie dane pracownicze są zebrane i zabezpieczone zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych z 29 sierpnia 1997 roku?
20. Czy skutecznie nadzorujesz pracowników i konsultantów zaangażowanych w "delikatne" projekty?
21. Czy ktoś z klientów/dostawców przechodzi kryzys, którego skutki może też odczuć Twoja organizacja?
22. Czy wiesz co klienci sądzą o Twojej organizacji, jej produktach i/lub usługach?
23. Czy masz strategię zarządzania relacjami z klientami?
24. Czy regularnie spotykasz się z dziennikarzami?
25. Czy wiesz co dziennikarze sądzą o Twojej organizacji, jej produktach i/lub usługach?
26. Czy dziennikarze wiedzą kto jest Twoim rzecznikiem prasowym?
27. Czy Twoja organizacja ma formalną procedurę obiektywnej oceny co rzeczywiście jest kryzysem wymagającym działania?
28. Czy Twoja organizacja ma plan zarządzania kryzysem?
29. Czy Twoja organizacja ma plan zarządzania komunikacją kryzysową?
30. Czy dostawcy, sprzedawcy i inni partnerzy biznesowi niezbędni Twojej organizacji do przetrwania w kryzysie znają treść planu zarządzania kryzysem i świadomi swoich ról?
31. Czy kontakty ze służbami ratowniczymi i procedury ich powiadamiania są integralną częścią planu zarządzania kryzysem?
32. Czy są pisemne procedury jak zbierać dane do komunikatów po wybuchu kryzysu?
33. Czy dysponujesz szablonami typowych sytuacji kryzysowych umożliwiającymi szybkie sporządzenie pierwszych komunikatów dla mediów?
34. Czy masz aktualną listę ekspertów, którzy będą publicznie popierać Twoją organizację w kryzysie i tłumaczyć mediom i opinii publicznej jej zachowania?
35. Czy masz aktualną listę doświadczonych doradców, którzy pomogą Ci w zarządzaniu kryzysem?
36. Czy w przypadku zagrożenia zdrowia lub bezpieczeństwa publicznego wywołanego przez szkodliwy/wadliwy produkt lub błąd organizacji, plan zarządzania kryzysem opisuje sposób powiadamiania zagrożonych grup i podjęcia działań naprawczych?

37. Czy w przypadku finansowego zagrożenia organizacji, plan zarządzania kryzysem opisuje sposób przekazania kluczowym udziałowcom (np. pracownikom, klientom, inwestorom, bankowcom, analitykom) informacji potrzebnych do podjęcia właściwych decyzji bez względu na to czy organizacja jest prywatna czy państwowa?
38. Czy w planie zarządzania kryzysem uwzględniono pomoc dla osób niepełnosprawnych w bezpiecznym opuszczeniu zagrożonych miejsc?
39. Czy w planie zarządzania kryzysem uwzględniono role psychologów i księży w radzeniu sobie ze stresem, strachem i innymi ekstremalnymi emocjami?
40. Czy aktualne plany zarządzania kryzysem i komunikacją kryzysową uwzględniają najnowsze organizacyjne, prawne i technologiczne zmiany w Twojej organizacji?
41. Kiedy ostatnio aktualizowano plan zarządzania kryzysem i plan komunikacji kryzysowej?
42. Czy od tego czasu obydwie plany były testowane?
43. Jaki jest system informowania kierownictwa o kryzysie poza godzinami pracy?
44. Czy istnieje alternatywny system powiadamiania kierownictwa i pracowników kiedy standardowe systemy zawiodą lub będą nieskuteczne z powodu przeciążenia?
45. Jak szybko zbierze się zespół kryzysowy jeśli kryzys wybuchnie o 16:00 w sobotę?
46. Czy firmowa witryna WWW jest przygotowana do komunikacji w kryzysie?
47. Czy potrzebna jest dodatkowa witryna WWW przeznaczona wyłącznie do zarządzania komunikacją w kryzysie? Czy można ją uruchomić w ciągu 2 godzin?
48. Czy współpracująca z Tobą agencja public relations rozumie istotę i specyfikę Twojej organizacji?
49. Czy w czasie ostatnich trzech lat przeprowadziłeś audyt odporności Twojej organizacji na kryzys?

KIEDY JESTEŚ W KRYZYSIE

Ocena sytuacji

50. Czego dotyczy kryzys? Jaki jest jego rodzaj i dynamika?
51. Jaki jest czarny scenariusz wydarzeń?
52. Jeśli krytyczne wydarzenia jeszcze trwają, co można zrobić, aby je zatrzymać lub ograniczyć?
53. W jakim stopniu kryzys zakłóca normalne funkcjonowanie organizacji?
54. W jakim zakresie kryzys może zaszkodzić Twoim podstawowym interesom?
55. Czy będą potrzebne dodatkowe środki do uporania się z kryzysem i/lub naprawienia szkód?
56. Jeżeli są ofiary, co trzeba dla nich zrobić i w jakiej kolejności?
57. Jaki wpływ będzie miał kryzys na morale i zachowania pracowników?
58. Czy można odwrócić uwagę mediów? Jak? Jakie będą z tego korzyści?
59. Jaki chcesz zbudować wizerunek po wyjściu z kryzysu?
60. Co możesz zrobić już teraz, aby budować taką percepcję?
61. Jak sobie poradziłeś ostatnio z podobnym kryzysem?
62. Jak uporała się z podobnym kryzysem konkurencja?
63. Jaki jest koszt wyjścia z kryzysu i czy warto dyskutować o pieniądzach?

OPRACOWANIE STRATEGII

64. Ile informacji przekażesz mediom?
65. Kto będzie decydować co i kiedy powiedzieć mediom?
66. Czy Twoi przełożeni ograniczają treść/zakres/styl komunikacji?
Jeśli tak, czy musisz z nimi współpracować?
67. Ile czasu zajmie zatwierdzenie treści Twoich komunikatów/oświadczeń?
68. Które grupy właścicieli/udziałowców powinny być poinformowane?
69. Jakich informacji potrzebują i w jakiej kolejności?
70. Ile czasu potrzeba na kontakt z kluczowymi grupami otoczenia?
71. Jakie będą ich reakcje?
72. Jakie kanały komunikacji należy wykorzystać?

73. Kto będzie rzecznikiem prasowym? Kto jego zastępcą?
74. Czy rzecznicy prasowi są wiarygodni i przekonujący?
75. Jak dobrze rzecznicy prasowi radzą sobie ze stresem?
76. Jak dobrze rzecznicy prasowi radzą sobie z odpowiedziami na trudne pytania dziennikarzy?
77. Kto przejmie codzienne obowiązki członków zespołu kryzysowego, kiedy oni będą zajęci zarządzaniem kryzysem?
78. Czy zespół kryzysowy ma szybki i swobodny dostęp do wszystkich informacji?
79. Gdzie będzie centrum zarządzania kryzysem?
80. Czy jest to pomieszczenie bez okien wyposażone w bezawaryjne środki łączności, znajduje się poniżej linii gruntu i ma co najmniej dwa wyjścia?
81. Gdzie będzie centrum prasowe?
82. Czy można swobodnie przemieszczać się pomiędzy centrum prasowym i centrum kryzysowym?
83. Kto będzie Twoim sojusznikiem w kryzysie? Jaki ma w tym interes?
84. Jak przeciwnicy/konkurenci Twojej organizacji mogą wykorzystać kryzys i jakich użyją metod?
85. Czy możesz liczyć na rzetelne informacje w mediach?
86. Co możesz zrobić, aby zwiększyć dokładność informacji przekazywanych przez media?
87. Jakie są pozytywne aspekty kryzysowej sytuacji?
88. Czy Twoje działania mogą wywołać niezadowolenie i/lub reperkusje prawne?
89. Czy warto uruchomić bezpłatny numer informacyjny dla klientów?
90. Ile masz i ile potrzebujesz czasu na osiągnięcie końcowych celów/wyników?

REALIZACJA PLANU

91. Pamiętaj. Przygotowanie jest kluczem. Czas jest cenzorem. Współpraca jest podstawą.
92. Wyznacz osoby odpowiedzialne za poinformowanie najważniejszych grup otoczenia (analitycy, pracownicy, dziennikarze, przedstawiciele handlowi, dostawcy, klienci, recepcjoniści).

OCENA DZIAŁANIA

93. Czy osiągnięto zamierzony cel/wynik?
94. Czy był to najlepszy z możliwych celów/wyników?
95. Czy ten cel/wynik można było osiągnąć w krótszym czasie?
96. Czy można było do tego zaangażować mniej ludzi?
97. Jak skuteczne okazały się poszczególne kanały komunikacji?
98. Czy wszystkie Twoje komentarze opierały się na faktach?
99. Czy jak ognia unikałeś spekulacji?
100. Czy udało się skutecznie komunikować się z otoczeniem wewnątrz organizacji i poza nią?
101. Czy media miały dostęp do najważniejszych osób w organizacji?
102. Czy udało się szybko rozwiązać problem i poinformować o tym opinię publiczną?
103. Jeśli przyczyną kryzysu był bezsprzecznie poważny błąd lub zaniedbanie pracownika, czy przeprosiny padły z ust najważniejszej osoby w organizacji?
104. Czy przeprosiny zostały przyjęte? Jeśli nie, dlaczego?
105. Czy wykazano wystarczającą troskę o zdrowie i dobre samopoczucie poszkodowanych i ich krewnych?
106. Jak skutecznie zarządzałeś ryzykiem?
107. Czy wykorzystałeś wszystkie nadarzające się okazje?
108. Czy skład i struktura zespołu kryzysowego pomagały w zarządzaniu kryzysem lub to utrudniały?
109. Czy opinia publiczna wspierała Ciebie w czasie kryzysu?
110. Czy należy coś zmienić w procedurze zarządzania kryzysem i komunikacją kryzysową?
111. Czy podobny kryzys może się powtórzyć? Jeśli tak, co można/należy zrobić, aby tego uniknąć?
112. Jak historia zapamięta Twoje zachowanie w kryzysie?

Formularz kluczowych komunikatów

Formularz pomoże sformułować treść komunikatu w czasie zarządzania kryzysem.

Kluczowe komunikaty

Sześć podstawowych elementów komunikatu

1. Wyrażenie współczucia/empatii:

.....
.....
.....

2. Fakty (co wiemy):

Kto

Co

Gdzie

Kiedy

Dlaczego

Jak

3. Czego nie wiemy:

.....
.....

4. Jak się tego dowiemy:

.....
.....

5. Do czego się zobowiązujemy:

.....
.....

6. Kto i kiedy udzieli dodatkowych informacji:

.....
.....

Data i godzina przygotowania

Przygotował/a

Następna aktualizacja

Formularz gotowych odpowiedzi na pytania dziennikarzy

Formularz poprawi jakość pierwszego kontaktu telefonicznego z dziennikarzem.

Gotowe odpowiedzi na pytania dziennikarzy

- „Właśnie się o tym dowiedzieliśmy i staramy się zebrać wszystkie potrzebne informacje. Jak możemy się z Panem/Panią skontaktować kiedy będziemy wiedzieć więcej?”
- „Wszystkie nasze działania koncentrują się na opanowaniu sytuacji, więc nie będę spekulować nad przyczyną wypadku. Jak możemy się z Panem/Panią skontaktować kiedy będziemy wiedzieć więcej?”
- „Nie jestem upoważniony/a do wypowiadania się na ten temat i skontaktuję Pana/Panią z [imię i nazwisko] jeśli poda Pan/Pani numer telefonu.”
- „Przygotowujemy komunikat w tej sprawie. Czy mogę go Panu/Pani wysłać faksem za dwie godziny?”
- „Na naszej firmowej witrynie w Internecie [adres witryny WWW] jest więcej danych i wyślę Panu/Pani faksem/przez e-mail wszystkie nowe informacje.”

Komunikat do wygłoszenia na miejscu zdarzenia/wypadku

Data:-.....-..... Godzina: : Zatwierdzony przez:

„Sytuacja jest rozwojowa i nie znamy jeszcze wszystkich faktów. Wiem, że podobnie jak my pragną Państwo już teraz wiedzieć jak najwięcej. Zanim w możliwe najkrótszym czasie skończymy zbierać informacje do odpowiedzi na Państwa pytania, chcę teraz powiedzieć, co możemy potwierdzić z całą pewnością:

Około [godzina] [krótki opis wydarzenia]

W tej chwili nie znamy liczby osób [rannych, poszkodowanych, zaginionych, zmarłych, zabitych].

Pracujemy zgodnie z planem [procedurą] w celu oceny i opanowania tego zdarzenia i w ramach tego planu [tej procedury] jesteśmy wspomagani przez [policję, straż pożarną, pogotowie ratunkowe/gazowe/energetyczne/elektryczne].

Sytuacja na miejscu zdarzenia jest [pod kontrolą/nie jest jeszcze pod kontrolą] i współpracujemy z [lokalnymi, regionalnymi, krajowymi] władzami, aby:

- opanować sytuację
- ustalić jak do tego doszło
- ustalić jak zapobiec takim wydarzeniom w przyszłości

Kiedy zbierzemy więcej informacji niezwłocznie je Państwu przekazemy. Wrócę tutaj o [godzina], aby przekazać najnowsze ustalenia. Prosimy o cierpliwość i zrozumienie w czasie kiedy zajmujemy się opanowaniem sytuacji i wyjaśnieniem przyczyn.”

Przykładowe oświadczenie w przypadku podejrzenia ataku bio-terrorystycznego

„Jesteśmy zaniepokojeni wszystkimi niewiadomymi związanymi ze zwiększoną liczbą zachorowań i chcielibyśmy już dziś znać odpowiedzi na wszystkie pytania. Dla dobra wszystkich chorych i tych, którzy mogą zachorować nasi epidemiolodzy (ekspersi chorób zakaźnych) w pierwszej kolejności szukają odpowiedzi na następujące pytania:

1. Kto zachorował?
2. Jaka jest przyczyna zachorowań?
3. Jak prowadzić leczenie?
4. Jak postępować, aby zahamować zwiększanie się liczby i obszaru zachorowań?

Jedno z pytań, na które chcą odpowiedzieć nasi eksperci brzmi: „Czy możliwe jest, że zwiększenie liczby zachorowań jest efektem celowego działania?” W [nazwa Twojej organizacji] zbieramy i analizujemy wszystkie nowe fakty i doniesienia.

Dla wspólnego dobra i bezpieczeństwa do czasu zebrania wystarczających danych nie będziemy spekulować w jaki sposób infekcja dotarła w nasz rejon. Trudno wykluczyć, że nie poznamy odpowiedzi na to ważne pytanie przed analizą innych okoliczności.

Wszystkie szczegółowe pytania dotyczące udziału [nazwa organu kontrolnego] w wyjaśnianiu tego problemu należy kierować do [nazwa organu kontrolnego]. Pragnę dodać, że [nazwa organu kontrolnego] i [nazwa Twojej organizacji] wspólnie pracują nad zbadaniem poprzednich podobnych przypadków zwiększenia liczby zachorowań.”



O Autorze

Bogusław Feliszek, 49, założyciel i właściciel Pressence Public Relations. Specjalizuje się w zarządzaniu kryzysem i przygotowaniu ludzi do kontaktu z mediami i publicznością. Słowem - uczy co zrobić, kiedy reporter z nienacka przystawi Tobie mikrofon do ust. Dziennikarz i producent. Ponad 10 lat w Polskim Radiu i Telewizji. Anglista. Absolwent Podyplomowych Studiów Dziennikarstwa i Public Relations na Uniwersytecie Warszawskim. Stypendysta BBC World Service.