

# Jak opracować plan komunikacji kryzysowej?

**Wszystkie firmy, zwłaszcza te świadczące usługi, wystawiane są co jakiś czas na próbę odporności wobec kryzysu. Im więcej czasu potrzeba na skuteczną reakcję, tym większe staje się ryzyko szkody. Dlatego marketing i public relations stają się jeszcze ważniejsze w sytuacji kryzysowej.**

Niektóre organizacje unikają używania słowa „kryzys” sądząc, że wywołuje niepotrzebną panikę. Mówiąc szczerze, czy zastąpienie go wyrażeniem „kłopotliwe sytuacje” coś zmienia? Jeżeli przygotowujesz się do kryzysu z wyprzedzeniem, pracownik nie musi go już kojarzyć ze „złą wiadomością”, ale po prośbu z „bardzo ważną informacją” dla firmy, w której niezbędne jest „bardzo szybkie działanie”.

Każda organizacja co pewien czas doświadcza jakiejś formy kryzysu: niezadowolenie w pracy, reklamacje, niesnaski pomiędzy pracownikami itp. Wyszukani pracownicy i doświadczeni kierownicy radzą sobie z codziennymi problemami szybko i skutecznie. Ludzie spoza organizacji (a czasem nawet wewnątrz większych firm) mogą dowiedzieć się o nietypowym wydarzeniu dopiero w relacji podkreślającej sposób uporania się z jego opanowaniem i rozwiązaniem. Kryzys staje się problemem, gdy umyka kontroli pracowników i zarządu. Wychodząc z tego

założenia można powiedzieć, że kryzys jest poważnym zakłóceniem normalnego funkcjonowania organizacji połączonego z intensywnym zainteresowaniem mediów i uważną kontrolą społeczną.

Im więcej czasu zajmuje skuteczna reakcja, tym większe staje się ryzyko szkody. Ta prawda jest coraz bardziej odczuwalna w świecie błyskawicznego przepływu informacji; świecie, w którym złe informacje stają się ulubionym daniem serwowanym przez żądne sensacji media. W takich okolicznościach nie robienie niczego, całkowity paraliż działania, mogą okazać się największym błędem. Dlatego marketing i public relations stają się jeszcze ważniejsze w sytuacji kryzysu.

Bardzo mało kryzysów pojawia się bez zapowiedzi. Zazwyczaj kierownictwo firmy otrzymuje zawczasu sygnały o prawdopodobieństwie wystąpienia kryzysu. Jest to absolutnie ostatni dzwonek na rozpoczęcie opracowania planu przystosowawczego.

## 1. WYZNACZ I PRZYGOTUJ ZESPÓŁ KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Zespół komunikacji kryzysowej powinna tworzyć mała grupa wyłoniona z członków zarządu. Najlepiej, jeśli na czele tej grupy stanie prezes razem z szefem public relations i kierownikiem działu prawnego, jako głównymi doradcami. Jeżeli szef działu PR nie ma wystarczającego doświadczenia w radzeniu sobie z sytuacjami kryzysowymi, można zwrócić się o pomoc do zewnętrznej agencji public relations dysponującej specjalistycznym doświadczeniem i wiedzą. Inni członkowie zespołu komunikacji kryzysowej powinni wywodzić się z kierownictwa działów w firmie.

W czasie kryzysu często dochodzi do różnic zdań pomiędzy prawnikiem firmy, a szefem PR. Mimo, że czasem rozsądne z prawnego punktu widzenia jest zachowanie milczenia w konkretnej sprawie, to z punktu widzenia praktyka public relations może to się skończyć źle dla wizerunku firmy. Na szczęście coraz więcej prawników rozumie specyfikę zachowania się w kryzysie i potrzebę docenienia zdania specjalisty PR. Trudno przecenić korzyści z dobrej współpracy tego tandemu.

## 2. WYBIERZ RZECZNIKA PRASOWEGO

W zespole powinny być wyznaczone osoby do wypowiedzania się w imieniu organizacji w okresie kryzysu. Jedną z tych osób, ale niekoniecznie najważniejszą, powinien być prezes organizacji. To, że ktoś ma talent do interesów

Kiedy Ciebie  
ostatnio zamurował

Pressence Public Relations, tel. [77] 441 40 14, [www.pressence.com.pl](http://www.pressence.com.pl)

wcale nie oznacza, że od razu zostanie gwiazdą mediów. Jednakże, często wizerunek występującej osoby jest równie istotny jak to, co mówi. Doskonale wiedzą o tym politycy. Z tego powodu umiejętności komunikowania się z otoczeniem firmy należą do podstawowych wymogów stawianych kandydatowi jej na rzecznika prasowego.

### 3. OPRACUJ PROTOKOŁY KOMUNIKACJI

Informacje zwiastujące nadejście kryzysu można dostrzec na każdym poziomie organizacji. Sprzątaczką może być pierwszą osobą, która zauważy problem. Czy wie z kim się skontaktować i jak dotrzeć do tej osoby? Należy zatem przygotować listę kontaktów komunikacji kryzysowej. Powinna tam znaleźć się informacja o tym, co robić i kogo informować w sytuacji zagrożenia potencjalnym lub realnym kryzysem. Ten schemat powinni otrzymać wszyscy pracownicy organizacji. Obok sposobów kontaktu z przełożonymi (telefon służbowy i prywatny, telefon komórkowy, adres e-mail) powinna znaleźć się tam informacja o kontakcie z co najmniej jednym członkiem zespołu komunikacji kryzysowej w firmie.

### 4. OKREŚL I POZNAJ OTOCZENIE

Jakie jest bezpośrednio otoczenie twojej organizacji? Kto jest w nim najważniejszy? Większość organizacji dba o kontakty z mediami i klientami. Ważne są też dobre kontakty z lokalnymi i państwowymi agencjami. Każde otoczenie wymaga przygotowania z wyprzedzeniem listy wysyłkowej, numeru telefonu i faksu w celu nawiązania błyskawicznego kontaktu w chwili kryzysu. Musisz też wiedzieć jakiego rodzaju informacje dla tego otoczenia są najważniejsze.

### 5. PRZEWIDUJ KRYZYS

Możesz przygotować się do nadejścia kryzysu. Zaproś swój zespół komunikacji kryzysowej na „burzę mózgów”. Omów na niej wszystkie możliwe scenariusze rozwoju wypadków. Można mówić o dwóch bezpośrednich korzyściach z takiego ćwiczenia. Po pierwsze, możesz dojść do wniosku, że niektórym czar-

nym scenariuszom można zapobiec poprzez modyfikację sposobu funkcjonowania organizacji; zaczniesz myśleć o ewentualnych reakcjach, o najgorszym/najlepszym scenariuszu przebiegu zdarzeń, itd. Zawsze lepiej robić to przy kawie niż pod presją prawdziwych wypadków. Po drugie już wiesz, że w niektórych sytuacjach, może „nadejść burza”. Jeśli na przykład planujesz zwolnienia lub dokonanie przejęcia konkurencyjnej firmy, możesz, postępując zgodnie z zawartymi tu wskazówkami, przygotować się na nadejście trudnych sytuacji.

### 6. OCEŃ SYTUACJĘ KRYZYSOWĄ

Odrzuć klasyczny styl impulsywnego policjanta: *Najpierw strzelam. Potem pytam*. Efektem tej taktyki jest to, że sami stajemy się główną ofiarą swojej pochopności. Jeśli jednak wykonasz wszystkie kolejne kroki przygotowawcze, sprawa staje się dużo prostsza. Ocena sytuacji kryzysowej jest zatem pierwszym krokiem. Bez wstępnego przygotowania, twoja reakcja będzie opóźniona o czas potrzebny etatowym pracownikom lub naprędce wynajętym zewnętrznym konsultantom do opracowania punktów 1-5. Poza tym, pośpiesznie stworzony zespół i cała strategia komunikacji w sytuacji kryzysowej nigdy nie jest tak skuteczna, jak ta zaplanowana i przećwiczona z wyprzedzeniem.

### 7. PRZYGOTUJ PODSTAWOWE PRZEKAZY

Wiesz już jakiego rodzaju informacji potrzebuje otoczenie. Czy wiesz jednak co chcesz powiedzieć o kryzysie? Przygotuj podstawowe informacje dla wszystkich odbiorców i, jeśli jest taka potrzeba, kilka informacji skierowanych do wybranych adresatów.

### 8. ZDECYDUJ SIĘ NA METODY KOMUNIKACJI

Jest wiele sposobów informowania o sytuacji kryzysowej, wewnątrz i zewnątrz. Pracownicy, klienci i inwestorzy mogą być poinformowani osobiście, listownie, faksem lub poprzez e-mail. Media mogą otrzymać informacje prasowe i listy wyjaśniające, wziąć udział w briefingu lub konferencji prasowej. Każda z tych

opcji ma inny wpływ. Powinna być wybrana przez profesjonalistę, który w pełni rozumie sytuację oraz prawidłowo oceni dobre i złe strony każdej z metod.

### 9. WYCHODZENIE Z OKA CYKLONU

Warto też uwzględnić fakt, że czasami obojętnie jaka jest przyczyna kryzysu, obojętnie czy towarzyszy temu dobra wiadomość lub zła, obojętnie jak dobrze się przygotowałeś i reagowałeś... niektórzy odbiorcy twoich komunikatów i działań, niestety, nie postąpią zgodnie z twoimi oczekiwaniami. Co wtedy zrobić? Spójrz obiektywnie na każdą taką nieoczekiwaną reakcję. Czy zrobiłeś jakiś błąd, czy raczej spotkałeś się z „nieprzewidywalną interpretacją” otoczenia? Zdecyduj czy inny sposób komunikacji z tym otoczeniem może poprawić wrażenie? Zdecyduj czy dodatkowa komunikacja jest warta zachodu, a może nie warto walczyć o zrozumienie i przychyłność tego otoczenia?

Zdarza się, że gdy prezes lub dyrektor finansowy firmy patrzy na koszt opracowania planu komunikacji kryzysowej jak na niepotrzebny wydatek rzędu 10 tys. i więcej, a jeszcze przecież jego pracownicy muszą w związku z tym wykonać немало pracy, pojawia się przemożna tendencja do uniku: *To nie przytrafi się naszej firmie* lub *Po co te wszystkie scenariusze, ta cała zaprawa „na sucho”, jeśli coś się wydarzy, to wtedy sami sobie damy radę*.

Jednakże, warto pamiętać, że straty wynikające z opóźnionego działania i braku planowania z łatwością dwu- lub trzykrotnie przewyższą koszt opracowania planu kryzysowego. To opóźnienie może także spowodować dla firmy szkody nie do naprawienia i utratę dobrego wizerunku. Raz opracowany plan kryzysowy, regularnie uaktualniany, będzie służyć wielokrotnie jako drogowskaz w trudnej podróży poprzez kryzys.

Wiesz już jak zmniejszyć negatywne skutki kryzysu i ocalić wartość organizacji. Jeżeli zastosujesz tę wiedzę, będziesz należał do elitarnego grona organizacji, które w sytuacji kryzysu potrafią wykazać się profesjonalizmem.