

Bogusław Feliszek

Lwy zarządzania kryzysem



Spis treści

1. Lwy zarządzania kryzysem.....	3
2. Zanim dopadnie Ciebie kryzys.....	5
3. ABC PR w kryzysie.....	7
4. Kryzysy Pani Joli.....	9
5. Antykryzysowy zdrowy rozsądek.....	12
6. Od kryzysu do katastrofy.....	13
7. Jak zarządzać kryzysem na dywanie.....	16
8. Ubezpieczenie od kryzysu.....	20
9. Ćwiczenia antykryzysowe.....	22
10. Najgorsze pytania, czyli tajna broń w kryzysie.....	25
11. Kryzysowa cisza, czyli stare reporterskie sztuczki.....	27
12. Błędy w kryzysie.....	29
13. Kryzys na życzenie.....	31
14. Jak wywołać własny kryzys.....	33
15. Zespół na kryzys.....	35
16. Czy pracownik Ciebie obroni w kryzysie?	38
17. Wewnętrzna komunikacja kryzysowa	41
18. Antykryzysowy tajemniczy klient	43
19. Kryzys <i>online</i>	45
20. Humor w kryzysie.....	49
Załącznik: Ankieta „Czy jesteś lwem zarządzania kryzysem?“	52

1. Lwy zarządzania kryzysem

Każdego ranka w Afryce ze snu budzi się gazela. Wie, że musi biegać szybciej od najszybszego tego dnia lwa. Inaczej - zginie.

Każdego ranka w Afryce budzi się także lew. Wie, że musi biegać szybciej od najwolniejszej tego dnia gazeli. Inaczej - umrze z głodu. Jaki morał?

Obojętnie czy jesteś gazelą czy lwem, kiedy wstajesz rano lepiej od razu zacznij biegać :-)

Miałem szczęście spotkać niedawno lwa zarządzania kryzysem. To był prawdziwy król dżungli.

Mistrz jest szefem ochrony sieci luksusowych hoteli. Na czym polega jego mistrzostwo? Udało mu się przekonać przełożonych, że 20 kierowników średniego szczebla powinno przejść podstawowe i solidne szkolenie w zarządzaniu kryzysem w różnych sytuacjach jakie mogą spotkać hotelarzy - od kradzieży ręcznika do wybuchu pożaru.

Krółami zarządzania kryzysem nie są konsultanci tacy jak ja. To nie my przekonujemy liderów firmy o celowości prewencji, przygotowania planu zarządzania kryzysem, testowania i treningu medialnego.

To zadanie dla mistrza perswazji, dla kogoś wewnątrz lub zewnątrz organizacji, kto ma realny wpływ na proces podejmowania strategicznych decyzji.

Czytelnicy **Pressence Newsletter** wiedzą, że co najmniej 90% organizacji w Polsce jest źle przygotowanych do kryzysu albo wcale. Z tego powodu czekają je straty, których na pewno można byłoby uniknąć. Organizacje przygotowane do kryzysu wcześniej były do tego wytrwale zachęcane, kuszone, nakłaniane, przekonywane lub nawet nagabywane przez mistrzów perswazji - lwy zarządzania kryzysem.

Mistrzów zarządzania kryzysem można spotkać na wszystkich szczeblach organizacji. Im niższa pozycja, tym większej wymaga odwagi, cierpliwości i determinacji. Tak było ze wspomnianym szefem ochrony. Musiał dotrzeć na sam szczyt hierarchii decyzyjnej, aby przekonać najważniejsze osoby o potrzebie przygotowania się na trudne chwile, a nie tylko poinformować o takiej możliwości.

W ostatnich miesiącach miałem kontakt z lwami i lwicami zarządzania kryzysem w wewnętrznych działach public relations, agencjach PR, firmach doradztwa finansowego i czasem samymi prezesami. Bywa, że tym mistrzem jest właśnie sam prezes. Ale nawet wtedy musi przekonać do swoich racji podwładnych, którym przecież nie płaci za to, żeby ze wszystkim się zgadzali.

Najczęściej powtarzane zastrzeżenie dotyczy pieniędzy. Ale - moim zdaniem - to nie budżet jest problemem. Dużo większą przeszkodą jest skrzętnie skrywany argument, który można streścić: *"Jeśli tego nie rozumiem, to nie może być ważne"*. Jak rozpoznać jego obecność? Nagle pojawiają się opóźnienia i rodzą się wątpliwości. Pasywny opór zjada czas i energię. Osoby cierpiące na ten syndrom żywią nadzieję, że inicjator opracowania planu kryzysowego wcześniej czy później złoży broń.

Królowie zarządzania kryzysem są zwykle cenionymi pracownikami organizacji. Ich pozycja w firmie umacnia się, kiedy organizacja przechodzi swój pierwszy kryzys i dzięki przygotowanemu planowi udaje jej się ocalić dobre imię i zaoszczędzić mnóstwo pieniędzy.

Moim zadaniem - konsultanta public relations - jest dostarczenie mistrzowi zarządzania kryzysem wszystkich niezbędnych informacji, które zwiększą wiedzę o przygotowaniu się do kryzysu. A kiedy uda się przekroczyć punkt krytyczny w przekonywaniu zarządu, doradzam jak wywiązać się z powierzonego zadania.

Nie jestem lwem zarządzania kryzysem. Nie taka moja rola. Pozostaje więc tylko zapytać, *"Czy TY jesteś lwem czy gazelą zarządzania kryzysem?"*



2. Zanim dopadnie Ciebie kryzys

Kiedy ktoś Ciebie autentycznie zaskoczył? No właśnie.

Jeśli chcesz sam zaskoczyć siebie lub najważniejsze osoby w organizacji (zakładam, że to nie ta sama osoba), zapytaj siebie i swoich współpracowników o rzeczy, o które pytamy zwykle podczas audytu komunikacyjnego. Nie wszystkie pytania muszą idealnie pasować do profilu Twojej organizacji lub rodzaju branży, ale te które znajdziesz poniżej na pewno pozwolą poczuć Ci smak tego co można osiągnąć w ramach antykryzysowej prewencji. Pytania są podzielone na kilka kategorii.

Przerwa w funkcjonowaniu organizacji

- Gdybyś nie mógł prowadzić normalnej działalności z jednej z obecnych podstawowych lokalizacji, czy pracownicy wiedzą gdzie mają jutro zgłosić się do pracy?
- Gdyby zdarzyło się, że straciłeś nagle wszystkie zapasy niezbędne do produkcji lub Twój kluczowy dostawca z dnia na dzień przerwał dostawy, czy wiesz gdzie szukać jego zastępcy? Czy nowy partner może przerwać współpracę z powodów podobnych do tych, które wyłączyły z dostaw poprzedniego (na przykład, zamach terrorystyczny, strajk pracowników, zamknięcie firmy przez organ kontrolny, itp.)?
- Czy prowadzone są regularne ćwiczenia symulujące realne zagrożenie uwzględniające wszystkie rodzaje zachowań w kryzysie - nie tylko operacyjne, ale także komunikację wewnętrzną i zewnętrzną?

Bezpieczeństwo

- Czy kiedy pracownik jest zwalniany z organizacji natychmiast zmieniane są wszystkie zamki i kody dostępu? Czy są różnice w procedurach pomiędzy dobrowolnym i przymusowym odejściem pracownika?
- Czy funkcjonuje system, dzięki któremu KAŻDY pracownik może w dowolnym momencie o każdej porze dnia i nocy przekazać *odpowiednim ludziom* informację o zagrożeniu?
- Czy kiedykolwiek przeprowadzono PRAWDZIWE testy systemu bezpieczeństwa (na przykład, próba wejścia do systemu komputerowego, a nie tylko sprawdzenie czy świecą się lampki na panelu kontrolnym)?

Zgodność z zewnętrznymi przepisami

- Gdyby wydarzył się incydent regulowany przez zewnętrzne przepisy (na przykład, wypadek na terenie firmy, skażenie środowiska) czy byłbyś w stanie z pełnym przekonaniem i w oparciu o fakty stwierdzić, że (a) Twoje wewnętrzne przepisy są zgodne z regulacjami zewnętrznymi lub nawet je przewyższają i (b) możesz wykazać się pozytywną historią swoich kontaktów z organami kontrolnymi?
- Czy Twoje wewnętrzne przepisy poddane ocenie opinii publicznej (bardzo subiektywnej i mało fachowej z natury rzeczy) będą przez nią postrzegane i ocenione jako wystarczające lub niestosowne?

Komunikacja wewnętrzna

- Gdybyśmy poprosili 50 pracowników z różnych działów i poziomów o opisanie Twojej organizacji, czy wszyscy powiedzieliby coś co byłoby Ci niemiłe?
- Czy działa formalny system monitoringu plotek, który pozwala wszystkim pracownikom szybko weryfikować prawdziwość niesprawdzonych informacji zanim zaczną one żyć własnym życiem?
- Czy funkcjonuje zrozumiały i ogólnie zaakceptowany system umożliwiający wszystkim pracownikom przekazywanie informacji o nieprawidłowościach (a) w sposób formalny lub (b) anonimowo, jeżeli pracownik obawia się przykrych reperkusji?
- Czy wśród pracowników są jakieś *niepokorne dusze*, których zachowanie może zaszkodzić organizacji?

Przepisy prawne

- Czy wszystkie działania prawne (na przykład, oskarżenia, powództwa, roszczenia) wychodzące z organizacji i kierowane przeciwko niej przechodzą przez dział public relations w celu oceny ich potencjalnego wpływu na wizerunek i reputację organizacji oraz konsekwencji prawnych?
- Czy obecnie prowadzone działania prawne przez organizację lub przeciwko niej mogą mieć kłopotliwe lub szkodliwe skutki w przyszłości?

Zarządzanie reputacją

- Gdybyśmy zapytali 30 klientów co myślą o Twojej organizacji, co według Ciebie by powiedzieli? (W czasie prawdziwego audytu naprawdę zapytamy klientów o opinię i jeśli pojawią się istotne negatywne różnice, to znaczy, że przed Tobą jest prawdziwy problem w zarządzaniu reputacją.)
- Czy jest prowadzony regularny monitoring nastawienia lokalnej społeczności do organizacji, a także w miejscach gdzie prowadzi działalność? Czy celem monitoringu jest zbieranie informacji o *dobrych uczynkach* czy szukanie ich deficytu?

Pracownicy

- Czy znaczna część pracowników ma wrażenie, że w organizacji tolerowane jest molestowanie i zastraszanie - bez względu na to czy rzeczywiście udowodniono przypadki łamania prawa pracy i zatrudnienia?
- Co robi się, aby zapewnić stosowny nadzór nad pracownikami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo fizyczne lub ochronę informacji?
- Czy są pracownicy, których można podejrzewać o szkodliwe zachowania, ale organizacja udaje, że tego nie widzi, bo ci pracownicy wykonują niezwykle odpowiedzialne zadania i znakomicie wywiązują się ze swoich obowiązków?

Dodaj teraz jeszcze 100 kolejnych pytań i będziesz na najlepszej drodze do określenia zagrożeń, zapobieżenia im lub ograniczenia szkodliwych skutków kryzysów, których Twoja organizacja DOŚWIADCZY wcześniej czy później.

3. ABC PR w kryzysie

Reporterzy zgromadzili się przed główną bramą wjazdową do Twojej firmy. Nie wiadomo kto powiedział im, że kilku robotników pracujących przy oczyszczaniu zbiornika na paliwo doznało poważnych oparzeń. Dziennikarze dzwonili do kierownika zmiany i rzecznika prasowego, ale nikt nie odbierał telefonu. Nikt nie wyszedł im na spotkanie przy bramie. Naburmuszeni ochroniarze zakładu nie pozwalają niczego filmować. Nerwowo zasłaniają obiektywy kamer. Są niegrzeczni.

Jest 11:43. Mimo szczątkowych informacji wydawca południowego dziennika telewizyjnego decyduje się na wejście *na żywo* do lokalnych informacji. Reporterzy radiowi już kilka razy "wchodzili" na antenę swoich stacji. Dziennikarze z prasy przypomnieli sobie, że w tym samym zakładzie rok temu był protest przeciwko zwolnieniom.

Reporterzy w oczekiwaniu na przecieki wymieniają informacje i spekulują na temat przyczyn wypadku. Dochodzą do wniosku, że najprawdopodobniej w firmie nie przestrzega się przepisów bezpieczeństwa pracy.

Za chwilę reporter tv relacjonuje:

Wszystko wskazuje na to, że co najmniej jedna osoba odniosła poważne obrażenia w czasie konserwacji ogromnego zbiornika na paliwo w fabryce ABC na rogu ulic Śliskiej i Niepewnej. Jak widzimy, przed bramą stoją dwie karetki reanimacyjne. To, że nie odjechały świadczy, że ofiary są jeszcze na terenie zakładu. Nie wiem dokładnie co się wydarzyło, ale - jak dowiedziałem się z nieoficjalnego źródła - nieszczęsny przewód w instalacji elektrycznej doprowadził do zwarcia i wywołał eksplozję. Przypomnijmy - to ten sam zakład, w którym rok temu pracownicy zdecydowanie domagali się poprawy warunków pracy. Protestacyjna głódówka trwała 7 dni. Nie mam tej chwili żadnego oficjalnego oświadczenia kierownictwa ABC. Nikt nie odpowiada na nasze pytania i telefony. Agresywni ochroniarze nie pozwalają zbliżyć się do zakładu. Jeśli tylko czegoś się dowiem, natychmiast się połączę. Przypomnę - poważny wypadek w fabryce ABC.

Nieuczciwe dziennikarstwo? Nierzetelny reporter? Nieodpowiedzialne spekulacje? Bardzo łatwo jest obciążać winą media za krytyczne informacje. Jednakże w tym przypadku jedynym winowajcą jest firma ABC, która nie zrobiła nic, aby przejąć inicjatywę i kontrolę nad tym, co mówią media. Sposób reakcji na kryzys decyduje o zachowaniu mediów.

Kiedy dzieje się coś ciekawego/dramatycznego/ważnego media o tym poinformują z Twoją pomocą lub bez niej. Kto pierwszy, ten lepszy. Dziennikarze powiedzą co wiedzą, nawet jeśli mają tylko szczątkowe dane. Bo ludzie mają prawo wiedzieć, bo konkurencja, bo to ich praca. Zamiast zamykać dziennikarzom drzwi przed nosem i otwierać wrota spekulacjom, rozsądne firmy szukają w mediach sojuszników. Dobrze poinformowani reporterzy piszą rzetelne artykuły. Telewizja i radio dają błyskawiczny kontakt z opinią publiczną.

Oferując dokładną i łatwo dostępną informację pokazujesz, że jesteś wiarygodny, zatroskany, pomocny. Reporter potrzebuje informacji, aby przekazać je swoim odbiorcom. W innym wypadku - wypełni czas na antenie lub miejsce na szpalcie, tym co uda mu się dowiedzieć z innych źródeł, a nad tym nie masz już żadnej kontroli.

Kluczem jest szybka reakcja nawet, jeśli nie masz dużo do powiedzenia. Jako reporter setki razy relacjonowałem ważne wydarzenia. Kiedy firma odmawiała udzielenia informacji lub się z tym ociągała, ZAWSZE miałem wrażenie, że coś ukrywano.

Nie miej złudzeń. Nawet jeżeli reporter będzie starał się być maksymalnie obiektywny, indywidualne spojrzenie, percepcja i wrażenia zawsze będą obecne w jego relacji. Nie możesz nic powiedzieć? Wy tłumacz więc dlaczego. Oferując wytłumaczenie pokazujesz, że rozumiesz potrzeby mediów i chcesz z nimi współpracować.

W czasie kryzysu, pamiętaj o następujących zasadach:

- **Przekazuj informacje**, aby ograniczyć spekulacje i liczbę nieprawdziwych wiadomości docierających do opinii publicznej.
- **Nigdy nie mów "Bez komentarza"**. Zamiast tego - powiedz reporterom, że zbierasz aktualne informacje i po ich sprawdzeniu natychmiast się z nimi skontaktujesz.
- **Reaguj szybko**, aby kontrolować społeczną percepcję tego jak radzisz sobie z kryzysem. Inaczej - media zrobią to za Ciebie.
- **Pokaż współczucie** i troskę o ludzi dotkniętych wypadkiem.
- **Nie spekuluj**. Jeśli dziennikarz mija się z faktami, prostuj nieścisłości.
- **Sam przekaz złe wiadomości**. Jeśli przeczuwasz lub wiesz, że media już dowiedziały się o wypadku, sam skontaktuj się z nimi jak najszybciej. Nie dopuść do tego, aby dziennikarz ocenił winę przed usłyszeniem Twojej wersji zdarzeń.
- **Przyznaj się do błędów**. Zrobiłeś błąd? Przyznaj się. Wyjaśnij przyczynę pomyłki i powiedz co robisz, żeby ją naprawić. Miej odwagę powiedzieć - przepraszam.
- **Rozmawiaj tylko oficjalnie**. Jeśli nie chcesz ujrzeć czegoś w druku, nie mów tego.

Zastanówmy się jak mogłaby wyglądać relacja reporterska, gdyby firma ABC postąpiła zgodnie z powyższymi regułami i wydała krótkie oświadczenie dla prasy.

Jak udało mi się ustalić - jeden pracownik został poważnie poparzony w fabryce ABC na rogu ulic Śliskiej i Niepewnej. Dosłownie przed chwilą rzecznik prasowy firmy powiedział mi, że jedno z urządzeń w wyniku eksplozji wywołało pożar. Będący w pobliżu pracownik został poparzony. Specjalna komisja bada przyczyny wypadku. Nazwisko ranionego pracownika pozostanie w tajemnicy do chwili powiadomienia rodziny. Rzecznik firmy nie zgodził się na wywiad przed ustaleniem wszystkich okoliczności wypadku. Potwierdził natomiast, że ofiara nadal jest na terenie zakładu i lekarze udzielają jej pierwszej pomocy. Rzecznik informuje, że kierownictwo sprawdza obecnie bezpieczeństwo pracy wszystkich pracowników. W tej chwili nikt w zakładzie nie wie jaka była przyczyna wypadku w ABC i znamy bardzo mało szczegółów. Zostaję na miejscu, aby na bieżąco informować o rozwoju zdarzeń.

To jak radzisz sobie z problemem ma bezpośredni wpływ na postrzeganie Twojej firmy przez opinię publiczną. Ludzie wybaczą Ci kryzys, ale nigdy nie zapomną kłamstwa.

Dostarczając nawet niewielu informacji firma ABC okazuje zrozumienie mediom i opinii publicznej. Pokazuje troskę i chęć współpracy. Większość organizacji w kryzysie marnuje pierwsze bezcenne godziny pozwalając mediom przejąć inicjatywę i zdecydować o winie.

4. Kryzysy Pani Joli

Dlaczego dziwimy się, że tyle organizacji nie ma planu kryzysowego skoro większość z nas nie zmierzyła ciśnienia w oponach przed wyjazdem na wakacje, nie byliśmy w ciągu ostatnich 6-ciu miesięcy u dentysty i nie sprawdziliśmy czy ZUS na czas przelewa część składki na konto prywatnego funduszu emerytalnego?

Niektórzy wierzą, że uciekanie od myślenia o kryzysie wystarczy, aby go uniknąć. Większość szefów firm - podobnie jak my sami w naszych prywatnych decyzjach - unikamy przygotowania się na najgorsze. Ponieważ zazwyczaj są to tylko pobożne życzenia stajemy oko w oko z kryzysem, kiedy już puka do naszych drzwi.

Zapytaj szefa dowolnej firmy o plan komunikacji w kryzysie. Jeśli będziesz mieć szczęście usłyszysz coś w rodzaju, *"Tak. Wiem o co chodzi. Mamy taki plan. Pani Jola z public relations się tym zajmuje."*

Ale czym dokładnie się zajmuje? Niestety. Ten plan to najczęściej lista zadań do wykonania w sytuacji awarii uzupełniona o numery telefonów.

- Czy Jola wie co zrobić, kiedy przed bramą zakładu zbierze się pikieta pracowników, którzy są zaniepokojeni planami redukcji zatrudnienia?
- Co Jola powie mediom, kiedy na stacji benzynowej zostanie znaleziona bomba?
- Co robi Jola, kiedy ktoś w Ameryce znowu potknie się o kabel energetyczny?

Jeżeli Jola nie wie co zrobić w takich sytuacjach (i kto to robi), to znaczy, że plan wymaga generalnej przeróbki.

Większość z nas myśli, że poradzi sobie znakomicie w każdym kryzysie. Poziom adrenaliny skacze wysoko i bez trudu podejmujemy właściwe decyzje. Rzeczywiście - wielu prezesów uwielbia ten rodzaj emocji. Czują się jak ryba w wodzie, kiedy muszą działać pod presją czasu. Niektórzy naprawdę radzą sobie całkiem dobrze.

Ale w świecie, w którym błędna decyzja może kosztować firmę miliony złotych za jeden krytyczny artykuł, brak przygotowania i treningu nie jest wart tego ryzyka.

Oficjalny plan kryzysowy zawiera wiele potrzebnych elementów takich jak rzecznik prasowy, zespół zarządzania kryzysem, lista numerów telefonicznych i może nawet lista potencjalnych zagrożeń. Może nawet jest w nim określone kto za co jest odpowiedzialny. Bez wątplenia jest tam napisane *"nigdy nie mów 'bez komentarza' i zawsze odpowiadaj na telefony dziennikarzy."*

Plan kryzysowy powinien zawierać dużo więcej punktów. Ale nawet najlepszy plan kryzysowy jest tylko punktem wyjściowym. Bardzo dobrym punktem, ale tylko punktem.

Co ma zrobić szef?

Na początek zdejmij plan z zakurzonej półki i dokładnie przeczytaj. Jeśli nie masz czego zdejmować z półki (lub wyjmować z szafy) - i nie jesteś w tym odosobniony - czas poważnie zastanowić się nad opracowaniem takiego planu.

Możesz to zrobić własnymi siłami lub skorzystać z fachowej wiedzy i doświadczenia kogoś z zewnątrz. Zależy to od tego czy są w firmie ludzie, którzy potrafią taki plan przygotować (jeśli robią to pierwszy raz, małe są szanse, że zrobią to dobrze) i wagi jaką przykładasz do tego planu. Uczenie się na własnych błędach może być kosztowne. Najlepiej więc zlecić to osobom, które mają już doświadczenie.

Jeśli jednak decydujesz się polegać na własnych siłach, zacznij od przygotowania listy wszystkich możliwych zagrożeń. Kryzysy nie mają skrupułów i uprzedzeń. Mogą uderzyć w każdego w dowolnej chwili. Skąd ja to wiem?

Niektóre kryzysy są konsekwencją świadomej decyzji. Można zatem przewidzieć konsekwencje. Zamknięcie zakładu, zwolnienia - wszystkie należą do tej kategorii. Inne kryzysy są poza Twoją kontrolą - pożar, wycofanie produktu z rynku, sabotaż.

Jak harcerz, "Bądź gotowy!"

Na przykład, jeżeli wytwarzasz produkty chemiczne możesz założyć awarię instalacji i skażenie środowiska. Produkujesz odżywkę dla dzieci? Co zrobisz, kiedy zewnętrzne laboratorium wykryje szkodliwe składniki? Przygotuj plan działania w takiej sytuacji. Oczywiście trudno zaplanować każdy krok, ale nawet odrobina przygotowania może oszczędzić niepotrzebnego bólu.

Co najgorszego może przydarzyć się Twojej firmie? Jak wtedy się zachowasz? Nawet jeśli prawdopodobieństwo jest znikome, uwzględnij to w scenariuszu planu.

Kiedy klienci pytają mnie jakie wydarzenia należy wpisać do listy zagrożeń, zazwyczaj odpowiadam, *"Takie, których wystąpienie może doprowadzić do krytycznych publikacji w mediach. Kryzys to nie tylko strajk lub eksplozja. To może być także transakcja kupna nieruchomości, kradzież mienia z siedziby firmy lub rozżalony pracownik."*

Kiedy już masz gotową listę niebezpieczeństw, możesz myśleć co robić w konkretnej sytuacji. To jest chwila skorzystania z planu kryzysowego.

Kiedy słyszysz na schodach kroki dziennikarzy i fotoreporterów, za późno na zastanawianie się kto będzie z nimi rozmawiać, co powiedzieć i kto podejmuje najważniejsze decyzje. Plan kryzysowy to szczegółowy dokument, który daje zarządowi "ogólną" metodologię zarządzania "ogólnymi" kryzysami. Taki plan nie opisuje w detalach co należy zrobić w konkretnej sytuacji. Każdy kryzys jest inny i szczegółowo można go opisać tylko *post factum*. Dobry plan kryzysowy pozwala zespołowi kryzysowemu działać zgodnie z przyjętymi regułami i procedurami, pozwala przewidywać i wyprzedzać bieg wydarzeń, pozwala przejmować inicjatywę.

Natychmiastowe działanie

Jak każdy plan także plan kryzysowy musi być przez kogoś uruchomiony. Wybuch kryzysu powinien dać początek procedurze, która w ciągu kilku minut pozwoli szefowi zespołu kryzysowego rozpocząć działanie. To działanie to na początek niezwłoczne aktywowanie zespołu kryzysowego. W kryzysie czas to dobro wyjątkowo szybko zbywalne.

Mogę Ciebie zapewnić, że nawet w najlepszym planie nie można przewidzieć wszystkiego. Dlatego tak ważny jest dobór członków zespołu kryzysowego. Szefem zespołu powinien być ktoś kto zna organizację, cieszy się autorytetem i zna wewnętrzne kanały komunikacyjne.

W zależności od potrzeb resztę zespołu powinni tworzyć pracownicy działów public relations, prawnego, zasobów ludzkich, ochrony i specjaliści, którzy znają się na konkretnym zagrożeniu. Jeżeli jest wyciek szkodliwej substancji, potrzebny jest chemik, który potrafi ocenić zagrożenie dla otoczenia.

Nie obciążaj członków zespołu kryzysowego innymi obowiązkami. Upewnij się, że mają stały i szybki dostęp do wszystkich informacji (kto, co, kiedy, gdzie i dlaczego). Nigdy nie zakładaj, że wszyscy wiedzą to, co Ty wiesz.

Planuj i ćwicz

Najbardziej praktyczną rzeczą jaką możesz zrobić dla zespołu przed kryzysem jest trening medialny. Trudno jest mi sobie wyobrazić sprawnie działający zespół bez doświadczenia w kontakcie z dziennikarzami. Takiego doświadczenia nie zdobywa się przez osmozę. Takie szkolenia - prowadzone zazwyczaj przez byłych dziennikarzy - pozwalają uczyć się na własnych lub cudzych błędach. Po co czytać o nich w jutrzejszym wydaniu gazety lub oglądać w głównym wydaniu "Wiadomości", "Faktów" lub "Wydarzeń"?

Jesteś gotowy

Przygotowanie do kryzysu często spychane jest na dalszy plan. To błąd. Wszyscy odpowiedzialni szefowie firm ubezpieczają się na wypadek pożaru. Większość nigdy nie korzystała z tego ubezpieczenia, a mimo to z roku na roku odnawiają polisę. To samo dotyczy planu zarządzania kryzysem. Dziękuj za każdy dzień, kiedy może spokojnie leżeć na półce. Nikt nie przygotowuje go, aby z niego korzystać. Po co więc go mieć?

Wyobraź sobie, że go nie masz. Pomyśl co zrobisz pięć minut po wybuchu poważnego kryzysu w Twojej firmie.



5. Antykryzysowy zdrowy rozsądek

Zapobieganie kryzysowi polega w dużej mierze na rozsądnym wykorzystywaniu... zdrowego rozsądku. Szkoda, że tak rzadko korzysta się z tej metody. A może się mylę, bo po prostu zdrowemu rozsądkowi towarzyszą... nielogiczne działania :-)

Kiedy odwiedzam organizację klienta (lub jakiegokolwiek miejsce z nim związane) mam skłonność do przyglądania się wszystkiemu oczami wścibskiego reportera, dociekliwego policjanta, niezycziwego klienta, rozżalonego pracownika lub osoby, która szuka pretekstu, żeby podać firmę do sądu. Takie nastawienie pomaga mi wyszukać oznaki kryzysu zanim jeszcze ujrzą światło dzienne, takie jak na przykład:

- Pracownicy noszą ubiory, które klienci lub inni pracownicy mogą uznać za niestosowne lub nawet obraźliwe (na przykład, koszulki z prowokującymi hasłami lub rysunkami).
- Pracownicy, którzy - wiem o tym po podsłuchaniu ich rozmów - nigdy nie byli szkoleni jak unikać w rozmowach drażliwych tematów (lub zapomnieli tego czego uczono ich na szkoleniach).
- Łatwe do podsłuchania rozmowy na poufne tematy.
- Dokumenty, które nie powinny być zostawione bez opieki na biurku albo porzucone na kopiarkach lub faksach.
- Pracownicy wyrzucający do kosza dokumenty, które powinny trafić do niszczarek.
- Głośne przeklinanie.
- Monitory z wygaszaczami ekranu zawierającymi obraźliwe treści.
- Komputery z otwartymi dokumentami, pozostawione bez opieki.
- Żółte karteczki z hasłami i kodami przyklejone do komputerowych monitorów.
- Pracownicy wygłaszający obraźliwe uwagi i komentarze na temat klientów, kierownictwa, dostawców i samej organizacji.
- Pracownik ochrony ma kłopoty z "ostrością spojrzenia".
- Wyjścia awaryjne pozamykane na kłódki.
- Przeterminowane gaśnice.
- Pisane niejasnym językiem instrukcje obsługi urządzeń biurowych (albo pisane w obcym języku).
- Nieznane osoby spoza firmy przebywające na terenie firmy bez identyfikatora.
- Pracownicy spoglądający na wszystkie osoby spoza firmy z niechęcią lub nawet wrogością.

Jestem przekonany, że każdy Czytelnik potrafi przewidzieć potencjalne skutki takich spostrzeżeń, co tylko utwierdza mnie w przekonaniu, że sami pracownicy są najlepszymi obrońcami swoich organizacji. Może warto porozmawiać o tym na najbliższym zebraniu wewnętrznym, a jeśli takich zebrań nie ma, dopisz to do listy zachowań, które sprzyjają powstawaniu niekontrolowanych kryzysów. Opracujcie razem listę zachowań, które "raczej nie powinny mieć miejsca" i zastanówcie się jak zmniejszyć ryzyko ich występowania zanim ktoś wykorzysta te słabości przeciwko Twojej organizacji.

6. Od kryzysu do katastrofy

Kryzys to punkt zwrotny, sytuacja wprowadzająca zmianę. Kryzys to także moment niepewności, wahania w polityce, gospodarce lub życiu społecznym.

Katastrofa to wydarzenie powodujące zniszczenie, destrukcję i rozpacz. Katastrofa to poważne niepowodzenie. W języku potocznym to całkowita porażka.

W słynnym przemówieniu w 1950 roku amerykański prezydent John F. Kennedy zauważył, że słowo *kryzys* pisane po chińsku składa się z dwóch znaków. Jeden przedstawia *niebezpieczeństwo* i drugi pokazuje *szansę*.

Dlaczego to przypominam? Bo nie każdy kryzys musi przerodzić się w katastrofę. Często kojarzymy osobę lub organizację, która wpadnie "w szpony" kryzysu z kłopotami. To prawda. Ale dlaczego tak często automatycznie zakładamy, że jest to równoznaczne z katastrofą?

Po pierwsze - kryzys sam z siebie nie jest zły. Kryzys to punkt zwrotny, sytuacja wprowadzająca zmianę. Jeżeli jest dobrze zarządzany, staje się okazją do wykazania odwagi, zdecydowania, zdolności przewodzenia. Szkoda, destrukcja, żal nie są nieodłącznymi składnikami definicji kryzysu. Tworzą natomiast komponenty tego czym kryzys może się stać, to znaczy - są wyróżnikami katastrofy.

Po drugie - zgódźmy się, że niektóre organizacje wychodzą z opresji tylko dzięki wyjątkowemu szczęściu, niecodziennemu zbiegowi okoliczności, zupełnie niezasłużonej łasce opatrności - tak po prostu chciał los.

Ale łut szczęścia lub przeznaczenie nie mogą być odpowiedzialne za przyszłość organizacji. Za miejsca pracy lub życie ludzi. A co może?

Pomiędzy kryzysem, a katastrofą jest miejsce na jedno słowo. Przygotowanie. Doświadczenie uczy, że w chwilach kryzysu inicjatywę przejmują ci, którzy są lepiej przygotowani.

To przygotowanie przyjmuje różne formy. Analizując niektóre z nich możemy dowiedzieć się dlaczego katastrofy - poważne niepowodzenia - przytrafiają się tylko niektórym organizacjom w kryzysie.

Oto 10 powodów dlaczego kryzys kończy się katastrofą (lub nie):

1. Lekceważenie (wersja nr 1): Przykre rzeczy przytrafiają się tylko innym.

Jest ludzką naturą przyjmować, że kłopoty innych wynikają z ich błędów lub braku szczęścia. Na tej samej zasadzie sądzisz, że takie rzeczy nie mogą przydarzyć się Tobie. Nikt przecież wsiadając do samochodu nie zakłada, że wpadnie na drzewo. Efekt? Brak przygotowania. Niektórzy jednak zapinają pasy. Czyli nie jest tak źle.

2. Lekceważenie (wersja nr 2): Damy sobie radę w każdej sytuacji.

Cytat z listu niedoszłego klienta, "*Zatrudniamy najlepszych specjalistów zarządzania kryzysem. Oni nie potrzebują żadnych planów reagowania w kryzysie. Oni po prostu dobrze wykonują swoją pracę.*" Efekt? Brak przygotowania. Lew Rywin chyba myślał podobnie.

3. Brak planu zarządzania kryzysem lub zły plan.

Niektóre organizacje popełniają grzech zaniechania. Myślą, że taki plan nie jest im potrzebny. Dlaczego? Po prostu - nie potrzebują takiego planu. Koniec dyskusji. Ich kuzyni, którzy mają złe plany, na przykład wygenerowane przez standardowe aplikacje komputerowe nie uwzględniające specyfiki organizacji, nie są w lepszej sytuacji.

4. Nieskuteczne szkolenia zachowania się w kryzysie.

"Nie jestem zainteresowany rozmową z panią," mówi do dziennikarki uciekając przed kamerą zdenerwowany minister sprawiedliwości.

Nawet najlepsze plany są bezużyteczne, jeżeli ludzie, którzy mają je wprowadzać w życie nie odbyli przeszkolenia. Regularne treningi muszą prowadzić osoby z doświadczeniem. Powinny obejmować pracowników na nowych stanowiskach jak i tych, którzy zastępują odchodzących pracowników.

5. Brak regularnego testowania planu.

Skąd pewność, że plan zadziała, kiedy pojawi się kryzys? Nawet ćwiczenie "na sucho" lepsze jest od całkowitej bezczynności.

Odpowiedzialne podejście polega na różnych formach testowania - od prostych symulacji na papierze do ćwiczeń na pełną skalę z syrenami i telefonami do pracowników w środku nocy. Tylko takie sprawdziany pozwolą ocenić mocne i słabe strony planu PRZED wybuchem kryzysu.

6. Brak systematycznego monitoringu wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia.

Pamiętasz ze szkoły co stało się z organizmami, które nie były w stanie monitorować zmian w ich otoczeniu? Brak danych o zmianach, na przykład o temperaturze, nie dawał im szans na reakcję. Podobnie jest z pojawieniem się w okolicy żądnej krwi agresora. Jak przygotujesz się do obrony (lub nawet ucieczki), jeżeli nie wiesz o jego obecności?

Rozwój elektronicznych technologii przesyłania informacji na pewno utrudnia monitoring, ale nie może podważać jego zasadności. Ktoś kto sam rezygnuje z prawa do monitorowania informacji rezygnuje na własne życzenie z szansy wybrania optymalnego momentu na reakcję.

7. Ignorowanie lub przeoczenie zwiastunów i sygnałów ostrzegawczych.

No dobrze. Powiedzmy, że prowadzisz stały monitoring tego, co otoczenie mówi o Twojej organizacji. Codziennie na Twoje biurko spływają raporty - prawdziwe informacje i plotki. Setki stron, tysiące zdań, miliony słów.

Czy wygrywa ten kto ma najgrubszy raport? Liczy się ANALIZA danych. Co to znaczy? Czy dostrzegasz trendy? Tak? Czy wymagają Twojej reakcji? Jakiej?

8. Wprowadzenie prostego systemu reagowania na skomplikowane kryzysy.

Czy zauważyłeś jaki wiele spraw sądowych ma swoje implikacje także poza salą rozpraw? Dlaczego chamstwo kilku uczniów może poruszyć opinię publiczną w całym kraju? Jak zmiany w systemie awansowania nauczycieli wpływają na politykę edukacyjną, regulaminy, związki zawodowe, plany zawodowe i życie rodzinne nauczycieli? Czy nowelizacja kodeksu etyki lekarskiej interesuje tylko lekarzy? Jaka jest w tym rola mediów?

To nie przypadek, że skuteczne i wydajne zarządzanie kryzysem jest efektem pracy skutecznego i wydajnego ZESPOŁU zarządzania kryzysowego. W skład takiego zespołu wchodzi specjaliści różnych dyscyplin współpracujący ze sobą nad analizą kryzysu i opracowujący plan ograniczenia szkodliwych skutków.

9. Ogrom lub uciążliwość kryzysu przekracza dostępne środki.

Nie ma takiego przygotowania, które zagwarantuje organizacji pełne bezpieczeństwo w każdym kryzysie. Jednak praktyka życia codziennego pokazuje, że mądre przygotowanie prawie zawsze łagodzi skutki kryzysu.

10. Przygotowanie do kryzysu koncentrujące się na opracowaniu szczegółowego scenariusza i zachowań zamiast na kształtowaniu i rozwijaniu umiejętności pozwalających członkom zespołu kryzysowego dostosować się do potrzeb chwili i wyjątkowych okoliczności.

Ci, którzy zarządzali kiedyś kryzysem powiedzą Ci, że prawdziwy kryzys rzadko - albo nigdy - nie przebiega zgodnie z tym co opisuje plan kryzysowy i czego uczą na szkoleniach.

Dobre plany kryzysowe i skuteczne szkolenia oparte na tych planach sprzyjają tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Plan i szkolenie to tylko narzędzia. Pokazują jak trzymać młotek i gdzie wbić gwoźdź tak, żeby nie zburzyć domu.

Plan kryzysowy to nie szczepionka dająca odporność na katastrofę. Ale tak jak szczepionka przeciw grypie zmniejsza niebezpieczeństwo zachorowania i powikłań. Możesz oczywiście siedzieć dalej z założonymi rękami i liczyć na łut szczęścia. Wystawiasz w ten sposób na szwank reputację organizacji, jej zasoby i przyszłość.

7. Jak zarządzać kryzysem na dywanie

Dopiero niedawno w pełni doceniłem oryginalny deseń na dywanie w moim mieszkaniu. Z powodu jednej nieostrożnie otwartej butelki *bordeaux* zobaczyłem też jak w soczewce kolejne etapy zarządzania kryzysem.

Na przyjęciu było kilkoro przyjaciół. Świętowaliśmy podpisanie ważnej umowy. Kiedy otwierałem czerwone wino trzymane na specjalne okazje, pech chciał, że butelka wysliznęła mi się z dłoni i trochę wina wylało się na perłowy dywan.

Co robić, kiedy rozlejemy (to znaczy ja) czerwone wino na *dlaczego-on-był-taki-drogi* dywan?

Krok 1 -- Podnieś natychmiast butelkę z podłogi. Przykryj plamę papierową serwetką i siedząc na dywanie staraj się zebrać jak najwięcej rozlanego wina.

Krok 2 -- Szybko ustal rozmiar szkody. Przygotuj się na uwagi typu, "A tyle razy mówiłam, żebyś to robił ostrożnie". Wybierz jedną ze starych metod błyskawicznego usuwania plam z dywanów. Nie możesz znaleźć tej książki? Aha, wyrzuciłeś ją podczas jesiennych porządków :-)

Krok 3 -- Uzgodnij jakiś sensowny plan wspólnego działania. Woda i sól. Zbierz środki i rozdziel zadania.

Krok 4 -- Rozlej wodę na dywan licząc na lepszy efekt akcji ratunkowej. Czy sama woda rozlana na poplamiony czerwonym winem dywan doprowadzi do usunięcia plam? Posyp obficie solą. Rozłóż na mokrym dywanie papierowe ręczniki.

Krok 5 -- Otwórz nową butelkę (masz taką w rezerwie, prawda?) i spokojnie wracaj do przerwanej rozmowy. Nie zgadzaj się na propozycję sprzedaży poplamionego dywanu za pół ceny. Może warto rozważyć możliwość zamiany wina czerwonego na białe do niektórych dań.

Co ciekawe, w tym procesie opanowania kryzysu *wino i dywan* pojawiły się elementy wspólne dla wszystkich akcji zarządzania kryzysem przez organizacje militarne, siły policyjne, straż pożarną, pogotowie ratunkowe, służby komunalne i... konsultantów public relations.

Kompania antyterrorystyczna nie atakuje budynku zajętego przez zdesperowanego terrorystę tak jak sekcja strażaków gasi pożar w tym samym budynku. Akcja poszukiwania w lesie zaginionego dziecka nie wygląda tak samo jak poszukiwania ofiar katastrofy samolotu. Taktyki i metody różnią się, ale strategia jest zawsze ta sama. Dwa elementy tych strategii są łatwe do *przeniesienia* do każdej organizacji - dużej i małej.

Lekcja 1: Unikaj planów zarządzania kryzysem opartych na scenariuszach

Pierwsza lekcja jakiej udzielają doświadczeni i skuteczni eksperci zarządzania kryzysem to unikanie tworzenia planów opartych na przewidywalnych scenariuszach rozwoju wypadków.

Często powtarzane życzenie padające z ust osób odpowiedzialnych za reputację organizacji i zarządzanie kryzysem brzmi, "Daj mi scenariusz!". Wiele osób chce otrzymać scenariusz przebiegu kryzysu i przygotować plan zachowania się w takiej sytuacji. Co by było, gdyby?

Większość planów zarządzania kryzysem stworzono właśnie w ten sposób. Twój także?

Takie plany *jeżeli A, to B* są bardzo kuszące. Wielu szefów tak właśnie kieruje swoją firmą i tak chce także zarządzać kryzysem. Ich wyobrażenie - oparte po części na wielu amerykańskich filmach - jest takie - jeżeli wybuchnie zbiornik w rafinerii, na miejscu wypadku natychmiast pojawiają się Jaś Odporny i Zosia Zapobiegliwa, którzy uruchomią centrum zarządzania kryzysem. W tym samym czasie Ania Pióro wyda komunikat prasowy i przekaże go wojewodzie.

Tak stworzone plany mają jedną wspólną cechę. Zwykle zawodzą.

Co będzie, jeżeli Jaś Odporny przebywał na terenie rafinerii w chwili eksplozji? Zosia Zapobiegliwa była na urlopie macierzyńskim? Ania Pióro dzień przed wypadkiem zwolniła się z pracy?

Moje doświadczenie w zarządzaniu kryzysem nauczyło mnie jednej pewnej rzeczy: to, czego się nie spodziewasz NA PEWNO się zdarzy.

W wojsku jest takie powiedzenie, że Twój plan kryzysowy nie przetrwa pierwszej godziny. Bo co robić, kiedy bomba uderzy w centrum zarządzania kryzysem? Jest praktycznie niemożliwe przewidzenie WSZYSTKICH możliwych permutacji każdego scenariusza w nadziei, że na ich podstawie uda się opracować plan zarządzania kryzysem.

Czy zatem planowanie zarządzania kryzysem jest możliwe?

Oczywiście, że tak. Trzeba się jednak inaczej przygotować. Trzeba się przygotować na rzeczy nieprzewidywalne. Trzeba założyć, że każdy kryzys jest niepowtarzalny i wyjątkowy.

Popatrzmy jak zarządzają kryzysem najlepsi *w te klocki*. Wojsko, policja, straż pożarna i inne służby *szybkiego reagowania* zazwyczaj nie przygotowują sztywnych planów działania. Zamiast tego opracowują elastyczne procesy lub schematy i skupiają się na wytrenowaniu umiejętności szybkiego oceny sytuacji, zdefiniowania problemu i wdrożenia rozwiązania. Też możesz tego się nauczyć.

Lekcja 2: Zarządzanie kryzysem składa się z pięciu etapów

Druga lekcja pokazuje, że najlepsi w zarządzaniu kryzysem zwykle stosują tę samą strategię. Można ją ująć w 5-ciu etapach - tak jak w moich zmaganiach z rozlanym winem.

Etap 1 -- Opanowanie kryzysu. Podjęcie niezwłocznie działań zmierzających do opanowania kryzysu i powstrzymania jego eskalacji.

Mimo, że kryzysy są niepowtarzalne, jest kilka rzeczy, które zawsze się pojawiają się w ich początkowej fazie: zamieszanie, niedostatek informacji, ludzie dopytują się o przyczyny i straty, szybka zmiana sytuacji, mobilizacja zespołu zarządzania kryzysem, powiadomienie władz, itd.

Zachowania na tym etapie można stosunkowo dobrze przewidzieć i przećwiczyć. Można opracować procedury szybkiego reagowania i wytrenować je w ludziach aż staną się ich *drugą naturą*. Umiejętność ugaszenia ognia w zarodku to początek każdego skutecznego zarządzania kryzysem.

W czasie akcji poszukiwania zaginionej osoby oznacza to wyznaczenie takiego zasięgu poszukiwań, który uniemożliwia wyjście zaginionego poza teren poszukiwań w trakcie opracowywania planu akcji ratowniczej. W ten sposób określasz możliwy do ogarnięcia teren działania. Każda godzina nieudanych poszukiwań oznacza dodatkowy teren do spenetrowania.

W świecie biznesu oznacza to potrzebę wyznaczenia priorytetów, przygotowania schematów komunikowania się i opracowania procedur zapewniających przekazywanie wszelkich zapytań zewnętrznych do jednego rzeczownika prasowego.

Po opanowaniu sytuacji przychodzi czas na ocenę.

Etap 2 -- Ocena. Sprawdzanie co zawiodło i zbieranie danych potrzebnych do naprawy i usunięcia szkód.

Na naszych szkoleniach zarządzania kryzysem uczymy podejmowania decyzji *z marszu*. Dobrze jest mieć pod ręką schemat działania i wyszkolonych ludzi, którzy potrafią zebrać potrzebne informacje. Każdy kryzys jest inny. Musisz ocenić jakich informacji potrzebujesz, zebrać je, zinterpretować i wyciągnąć wnioski.

Najważniejsze na tym etapie to zdobycie podstawowych informacji potrzebnych do podjęcia decyzji, określenie wariantów działania i przygotowanie planu.

Etap 3 -- Planowanie. Opracowanie szczegółowego planu rozwiązania konkretnego kryzysu.

Każdy kryzys ma inny przebieg, inną dynamikę i inną temperaturę. Każdy wymaga innego rozwiązania. Nie oczekuj, że możesz sobie pozwolić na wyjęcie z segregatora gotowego "Planu X". Musisz przygotować plan tylko na tę okazję. Dodaj etap planowania do procedury zarządzania kryzysem.

Nie chcę powiedzieć, że posiadanie "Planu X" mija się z celem. Dysponowanie takim planem pozwala oszczędzić mnóstwo cennego czasu w czasie kryzysu. Jednakże, gotowy plan będzie musiał być zmodyfikowany i *w biegu* dostosowany do konkretnej sytuacji.

Etap 4 -- Wykonanie. Podjęcia działań i *wykonanie* planu.

Po opanowaniu i ocenie sytuacji oraz przygotowaniu konkretnego planu czas na działanie. To etap usuwania błędów i niwelowania szkód. Można do niego przystąpić po opracowaniu planu działania.

Etap 5 -- Reorganizacja i Ocena. Powrót do *normalności* i przygotowanie się do następnego *punktu zwrotnego*.

Wiem, że będąc w wirze wszystkich działań kryzysowych trudno Ci uwierzyć, że każdy kryzys kiedyś się skończy. To dobra wiadomość. Zła jest taka, że nie mogę Ci zagwarantować, że jutro nie wybuchnie nowy kryzys. Dlatego tak ważny jest jak najszybszy powrót do normalnego funkcjonowania organizacji, odbudowa utraconych zapasów i sprzętu ratowniczego.

Równie istotne jest włączenie do procedury zarządzania kryzysem czasu na refleksję i ocenę działania. Co się sprawdziło? Co zawiodło? Czego się nauczyłeś? Jak to pomoże uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości? Ograniczyć straty? Zwiększyć skuteczność?

Żadnych cudownych recept

Nie ma cudownej recepty na skuteczne zarządzanie kryzysem tak jak nie ma leku na *całe zło*. To co napisałem nie zwalnia Ciebie z potrzeby pracowitego opracowania procedur umożliwiających szybkie opanowanie kryzysu. Proponowane podejście zwiększa szansę skutecznego zarządzania kryzysem.

Według **Pressence Public Relations** kluczem do skutecznego zarządzania kryzysem są dwie rzeczy:

- Unikanie polegania wyłącznie na wcześniej przygotowanych planach, które tracą sens, kiedy nie sprawdza się choć jedno wstępne założenie.
- Budowanie procesu zarządzania kryzysem, który uwzględnia *nieprzewidywalność* i stawia przede wszystkim na wyszkolenie ludzi, stworzenie sprawdzonych procedur, które pozwalają ująć, ocenić, zaplanować i podjąć skuteczne działania i następnie umożliwiają reorganizację środków, ocenę i naukę, która gwarantuje lepsze zachowanie w przyszłości.

Kiedy zdarzy Ci się rozlać czerwone wino na domowym dywanie, to co zrobisz powie Ci dużo o Twoim sposobie zarządzania kryzysem. Ta wiedza o sobie samym pomoże Ci lepiej zarządzać kryzysem w pracy!



8. Ubezpieczenie od kryzysu

Jeden z moich klientów wyszedł niedawno obronną ręką z potencjalnie groźnej sytuacji kryzysowej. Jak to się udało? Nie dlatego, że jak asa z rękawa wyjąłem specjalnie na tę okazję przygotowane cudowne rozwiązanie. Klient właściwie obronił się sam. Powiem to jeszcze raz. Klient sam stworzył pozytywną reakcję mediów.

Na pewno o tym słyszałeś. No chyba, że wypoczywałeś w tym czasie na Hawajach. Klient znalazł się w samym środku trąby powietrznej. To nieprawda, że jest tam absolutna cisza. Przeciwnie. Co ciekawe - relacje mediów były wyważone - zarówno w trakcie kryzysu jak i po jego opanowaniu. Dziennikarze pisali ze zrozumieniem i bez cynizmu o staraniach firmy zmierzającej do zażegnania kryzysu.

Podobnego wsparcia udzielili firmie urzędnicy państwowi. Ich wypowiedzi były stonowane i rzeczowe. Co więcej - inne firmy - w tym konkurencja - zaferowały pomoc.

Klient zadzwonił do mnie z podziękowaniem, *"Nigdy nie moglibyśmy liczyć na taką reakcję otoczenia bez Twojej pomocy."* *"Przeciwnie,"* powiedziałem, *"Na takie traktowanie sami zapracowaliście."* Nie kierowała mną źle rozumiana skromność. Pomyślnie zakończenie kryzysu było nagrodą za lata budowania wspaniałej reputacji. Powtórzę. Pomyślnie zakończenie kryzysu było nagrodą za lata budowania wspaniałej reputacji.

Nigdy wcześniej nie widziałem tak życzliwej reakcji mediów. Nie widziałem takiego wsparcia opinii publicznej. Nie widziałem takiej pomocy ze strony samorządu. Wszystko dzięki znakomitej pozycji firmy w lokalnej społeczności.

Kilka wyjaśnień. Kiedy wzięłem się ostro do pracy nie miałem pojęcia czego mogę się spodziewać. Nigdy wcześniej nie miałem kontaktu z tą firmą. Prezesa zobaczyłem pierwszy raz, kiedy ekipa telewizji już czekała w recepcji na wywiad. Bez wahania przyjął moje uwagi dotyczące głównie otoczenia szczególną opieką wszystkich ofiar wypadku. Nie pytał o koszty tych działań.

Następny dzień przyniósł mnóstwo telefonów z deklaracjami pomocy. Dzwonili prezesi izby gospodarczej i stowarzyszenia branżowego. Dziennikarze, którzy wcześniej wielokrotnie pisali o firmie ze znajomością rzeczy informowali o biegu wypadków. Z umiarem i rzeczowo. Bez cienia złośliwości. W głosie dziennikarzy można nawet było usłyszeć domniemanie niewinności. Każdy kto choć raz przechodził przez kryzys wie jak niebywałe jest to zjawisko. Można było odnieść wrażenie, że reporterzy piszą o przykrej przygodzie... przyjaciela.

Dlaczego o tym mówię? Budowanie reputacji równa się lokowaniu zaufania w banku public relations - zaufania, które pomoże przetrwać trudne chwile. Kiedy wybuchnie kryzys (90% prezesów go przeczuwa i tylko 50% przygotowuje na jego nadejście) możesz sięgnąć do złożonego w banku PR depozytu zaufania.

Analizując ten przypadek możesz dojść do błędnego przekonania, że najlepszą metodą uniknięcia kryzysu jest uważne trzymanie się w cieniu. Spójrz na to inaczej. Działanie w cieniu oznacza, że nie masz ŻADNEGO publicznego wizerunku. Ani pozytywnego, ani negatywnego. Nikt nie myśli o Tobie źle, bo nikt nie myśli o Tobie wcale. Jesteś tylko liczbą w bilansie księgowego.

Teraz wyobraź sobie, że wybucha kryzys. Dzieje się coś kłopotliwego. Nikt o Tobie wcześniej nie słyszał. Trudno więc mówić o jakimkolwiek zaufaniu. Zwycięża podejrzenie o winie i dziennikarski cynizm. Nawet nie wiesz jak szybko dziennikarze znajdą dowody Twojej winy. Prawdziwe lub nie. To nieważne. Dlaczego mają Ci współczuć? Wiedzą, że muszą działać błyskawicznie, bo inaczej ubiegnie ich konkurencja.

Jak zatem postępować? Proponuję, abyś zwiększył wiedzę o Twojej organizacji odwołując się do trzech strategii:

- **Wejź w strukturę lokalnej społeczności**
Wpleć organizację w tkanę lokalnej społeczności. Znajdź altruistyczne cele i wspieraj je. Zaangażuj się w ważną misję. Bądź aktywny w rozwiązywaniu lokalnych problemów. Dobre uczynki dadzą organizacji wartościową tożsamość.
- **Buduj pozytywny wizerunek w mediach**
Szukaj okazji do pozytywnego zaistnienia w mediach. Czy wiesz co interesuje czytelników i widzów i jak to możesz połączyć z profilem działania firmy? Masz zatem okazję do bezpłatnej promocji w mediach - bardziej wiarygodnej od płatnej reklamy.
- **Zawsze opłaca się postępować uczciwie**
Nawet jeżeli nie masz czasu lub motywacji do działania zgodnie z moimi wskazówkami postępuj co najmniej zgodnie z prawem. Ta fundamentalna zasada potwierdziła się podczas rozmowy z niedoszłym klientem. Zadzwoił do mnie z pytaniem jak poprawić swój wizerunek w czasie, kiedy był w samym środku kryzysu. Nie doszliśmy do porozumienia, gdyż nie był przekonany do - jak to ujął - "*celowości mówienia w tej chwili całej prawdy*". Niedawno przeczytałem, że jego sprawą zajął się prokurator. Teraz to już coś więcej niż tylko problem public relations.



9. Ćwiczenia antykryzysowe

Planowanie zarządzania kryzysowego dotyczy wszystkich organizacji - nowych i starych, dużych i małych, krajowych i międzynarodowych. Wiedzą o tym eksperci zarządzania kryzysowego.

Organizacja stale się zmienia. Zmienia się także jej otoczenie. Dlatego każdy plan wymaga doskonalenia i aktualizacji. Skąd wiemy co zmienić w planie? Co ulepszyć?

Każdy kto przygotowywał jakikolwiek plan wie, że bez testowania plan jest tylko teoretyczną próbą przewidzenia biegu wypadków. Bez regularnych ćwiczeń plan stwarza złudne poczucie bycia przygotowanym na najgorsze. Tylko doświadczenie zebrane w czasie testowania planu może wykształcić umiejętności niezbędne w kryzysie. Oto kilka typów ćwiczeń służących doskonaleniu komunikacji w kryzysie.

1. Alarm (powiadomienie i aktywacja)

Ćwiczenie umożliwia przetestowanie gotowości do:

- otrzymania informacji o potencjalnym zagrożeniu,
- oceny zagrożenia i wyboru rodzaju reakcji,
- aktywacji zespołu kryzysowego, na przykład, odnalezienie członków zespołu i zebranie w sztabie kryzysowym,

Ćwiczenie jest wykonywane po godzinach pracy. Jego celem jest ocena skuteczności procedur powiadamiania i czasu potrzebnego do zebrania się zespołu zarządzania kryzysem. Ćwiczenie rozpoczyna się od telefonu na dyżurny numer kryzysowy i kończy w momencie zebrania się całego zespołu kryzysowego w wyznaczonym miejscu. Ćwiczenie jest łatwe w planowaniu i przeprowadzeniu. Powinno się odbywać co najmniej dwa razy w roku.

2. Spotkanie robocze

Cele tego ćwiczenia to:

- nauka i zebranie doświadczenia we wprowadzaniu planu kryzysowego w życie bez stresu charakteryzującego działanie w sytuacji realnego zagrożenia,
- zrozumienie swojej roli w zespole kryzysowym i miejsca w planie zarządzania kryzysem,
- w wielozadaniowych zespołach integracja członków zespołów, identyfikacja przeoczonych zadań i źle określonych ról (na przykład, dublowanie funkcji),
- wyszukanie niejasnych lub niewystarczająco określonych zadań.

Podczas oceny mogą pojawić się cztery rodzaje konkluzji:

- skuteczna reakcja zgodnie z planem (pożądany rezultat)
- skuteczna reakcja wbrew planowi (plan wymaga poprawy)
- nieskuteczna reakcja zgodnie z planem (plan wymaga poprawy)
- nieskuteczna reakcja wbrew planowi (potrzebne jest szkolenie - plan może wymagać poprawy).

Takie ćwiczenie to zaplanowane i umówione spotkanie. Nie testuje się tutaj szybkości zebrania zespołu ani gotowości do prawidłowej oceny zagrożenia. Nie potrzeba żadnego sprzętu. Jego celem jest zapoznanie członków zespołu poprzez *dyskusję* z zastosowaniem planu kryzysowego. Pomaga w tym realistyczny scenariusz. Nie prowadzi się żadnych działań poza salą spotkania. Nie wykonuje się ani nie przyjmuje żadnych telefonów. Nie ma żadnych *briefingów* ani konferencji prasowych.

Wstępnie takie spotkania robocze powinny być wykonywane oddzielnie z każdym zespołem. Na początek, spotykają się najważniejsi członkowie ekipy zarządzającej kryzysem. Każdy członek dowiaduje się jakie działania należy podjąć i z jakich skorzystać środków. Następnie scenariusz poznają członkowie grup wspomagających, na przykład, biuro prasowe, dział prawny. Po takiej "rozgrzewce" inicjowane jest ćwiczenie zbiorowe na pełną skalę. Ćwiczenie testuje poziom integracji sztabu zarządzającego kryzysem, komunikacji, struktury organizacyjnej, ról i obowiązków.

Na początek prowadzący ćwiczenie prosi każdego uczestnika o przeczytanie swojej roli, przedstawienie uwag i spostrzeżeń. Następnie omawia i wyjaśnia pierwsze kroki i działania wynikające z pierwszego punktu przedstawionego scenariusza. W dyskusji oczywiście ujawnią się różnice zdań. Pozwala to lepiej określić role, obowiązki i oczekiwania oraz niezbędne środki. Taka procedura powtarzana jest w podejmowaniu decyzji przy kolejnych punktach scenariusza.

Raport końcowy pokazuje dobre rozwiązania i przedstawia rekomendacje usprawnień. Takie ćwiczenie jest stosunkowo trudne w przygotowaniu i prowadzeniu. Powinno być wykonywane raz w roku.

3. Symulacja

Cele tego ćwiczenia to:

- poprawa skuteczności zespołowego radzenia sobie z kryzysem,
- sprawdzenie niezawodności planu w zmieniających się warunkach i okolicznościach,
- określenie mocnych i słabych stron planu oraz postawienie członków zespołu kryzysowego w sytuacji "realnego" zagrożenia,
- skonfrontowanie członków zespołu kryzysowego z emocjami i problemami zbliżonymi do tych, które towarzyszą sytuacji zagrożenia.

W symulacji biorą udział dwie grupy - "gracze" to członkowie zespołu kryzysowego, którzy rozwiązują problemy zapisane w scenariuszu i "symulatorzy", którzy "prowokują" wypadki, kontrolują ćwiczenie i oceniają prawidłowość reakcji. Ćwiczenie przebiega w czasie rzeczywistym. Symulatorzy wykonują telefony, wysyłają faksy i osobiście dostarczają nowe informacje do pokoju ćwiczeń. Informacje są przekazywane uczestnikom symulacji stosownie do dynamiki wydarzeń i rozwoju sytuacji.

Zespół symulacyjny funkcjonuje jak świat rzeczywisty dla uczestników ćwiczenia. Dlatego w ramach reakcji na "wydarzenie" kontaktując się ze światem zewnętrznym uczestnik ćwiczenia dzwoni do członka zespołu symulacyjnego. Jeśli więc ma skontaktować się z prezesem firmy, to dzwoni do osoby, która pełni w symulacji taką rolę, a nie do rzeczywistego prezesa.

Symulatorzy także wcielają się w role dziennikarzy, klientów, konkurencji, polityków, aktywistów, itp. Na koniec ćwiczenia odbywa się ogólne podsumowanie z udziałem wszystkich zaangażowanych stron.

Symulacje - podobnie jak spotkania robocze - z biegiem czasu i zdobywaniem większego doświadczenia powinny stopniowo obejmować coraz większe grupy w organizacji. Kolejne scenariusze powinny zawierać coraz mniej narzuconych (wymuszonych?) reakcji i zachowań ćwiczących. Symulacje wymagają gruntownego i wszechstronnego przygotowania oraz dużej uwagi i wyobraźni w czasie prowadzenia.

Podsumowanie

Ćwiczenie jest końcowym i najważniejszym etapem w przygotowaniu organizacji do zmierzenia się z kryzysem. Ponieważ zaprojektowanie ćwiczenia, prowadzenie i ocena wymagają specjalistycznej wiedzy, większość organizacji nie zatrudnia na stałe osób z najwyższymi kwalifikacjami. Być może właśnie z tego powodu wiele firm nie prowadzi takich ćwiczeń.

Jeśli jednak decydujesz się na kupno polisy ubezpieczeniowej (bo taka jest funkcja planu kryzysowego), to sprawdź jak działa. Dokument jest tylko papierem. Dla Ciebie ważne jest jaką ma praktyczną wartość, kiedy będziesz w potrzebie - kiedy spali się dom, ukradną auto lub stracisz kogoś bliskiego. Nie wierz słowom. Sprawdź jak to działa. Dzisiaj masz jeszcze na to czas. Ale jutro? No właśnie, kiedy zaczyna się jutro?



10. Najgorsze pytania, czyli tajna broń w kryzysie

To się naprawdę wydarzyło. Kilka dni - w tym cały weekend - spędziłeś na przygotowaniach do trudnego wywiadu z agresywnym dziennikarzem. Wcześniej sam umieściłeś informację o kłopotach na firmowej witrynie WWW. Woląłeś to zrobić zanim media dowiedzą się o problemie z innego źródła.

O godzinie zero reporter drukuje artykuł, w którym pominał większość najważniejszych faktów. Tytuł publikacji całkowicie Ciebie zaskakuje. Co więcej - nowe krytyczne i kontrowersyjne spojrzenie jest jak najbardziej uzasadnione!

Jak mogło do tego dojść? Dlaczego dziennikarz pominał istotne - Twoim zdaniem - informacje? Jak mogłeś tak pomylić się w ocenie intencji reportera i pozwolić zapędzić się w kozi róg?

Taka wpadka przydarzyła się niedawno klientowi, który w czasie porannej lektury zamiast pozytywnego artykułu przeczytał o sobie kilka cierpkich słów. Na szczęście szkody nie były duże i artykuł nie zszargał dobrej opinii o firmie. Zdziwienie jednak było ogromne, gdyż klient był święcie przekonany, że przygotował się na wszystkie niekorzystne scenariusze.

Ten wypadek jest ostrzeżeniem dla tych, którzy uważają, że wszystko można przewidzieć. Zespół, który jest odpowiedzialny za komunikację w kryzysie stoi przed niebywale trudnym zadaniem. Przygotować się na nieprzewidywalne - to coś więcej niż gra w *scrabble*.

Oto procedura, która zawsze się sprawdza.

- Zapytaj siebie, *"Jakie są najgorsze pytania, na które będę - być może - musiał odpowiedzieć?"*
- Odpowiedz przekonująco na te pytania tak jakby naprawdę były zadane.
- Oceń i przećwicz lepsze odpowiedzi na najtrudniejsze pytania.

Popatrzmy jak osiągnąć najlepszy efekt:

- **Stwórz zespół co najmniej trzech zaufanych kolegów i razem zbudujcie listę najtrudniejszych pytań.** NIE rób tego sam. Im więcej osób będzie pracować na tą listę, tym lepiej. Podobnie jak jubilerzy w poszukiwaniu skazy oglądają diament pod każdym kątem, przyjrzyj się swojej organizacji ze wszystkich wyobraźalnych perspektyw.
- **Zastanów się jakie najtrudniejsze pytania może Ci zadać opinia publiczna.** Co ją niepokoi? Co jest dla niej ważne? Jak to może wpłynąć na życie ludzi? Jaka pierwsza myśl przyjdzie im do głowy, kiedy dowiedzą się o Twojej sytuacji? Zrób to mądrze. Może się wtedy okazać, że to co jest istotne dla Ciebie i Twoich kolegów zupełnie nie zaprzęta umysłu zwykłego obywatela.
- **Zastanów się jakie najtrudniejsze pytania mogą zadać dziennikarze.** Media zawsze interesują się tym co odbiega od normalności. Stąd ich skłonność do sceptycyzmu i krytycyzmu. Dziennikarz będzie szukać winy w Twoim zachowaniu i dopatrywać się słabych punktów w Twojej argumentacji bez względu na to jak pozytywnie starasz się opisać sytuację.

- **Jak sobie radzić z czarnym scenariuszem?** W podstawowym przekazie umieść odpowiedzi na najtrudniejsze pytania. Dzięki temu dziennikarze będą uważniej słuchać tego co mówisz. Odwrotnie - jeśli będziesz unikał odpowiedzi na niewygodne pytania, media mogą zlekceważyć Twoje wypowiedzi, gdyż uznają je za nieciekawe dla swoich odbiorców. Podstawowy przekaz i odpowiedzi na najtrudniejsze pytania wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają.
- **Jeżeli trudno Ci zbudować podstawowy przekaz, pozwól, aby określili go odpowiedzi na najtrudniejsze pytania.** Skoro - jak mówiłem - podstawowy przekaz powinien uwzględnić trudne pytania, dlatego odpowiedzi na te pytania pomogą sformatować treść przekazu.

Wracając do opisanego na początku przypadku, jestem przekonany, że zespołowa dyskusja, efektywna burza mózgów i więcej czasu pozwoliłyby klientowi przewidzieć zachowanie dziennikarza i uniknąć bolesnego zaskoczenia podczas porannej prasówki.



11. Kryzysowa cisza, czyli stare reporterskie sztuczki

To jedna z najstarszych sztuczek w branży. Zna ją każdy reporter.

Stosują ją także policjanci. Nie jest obca lekarzom, nauczycielom i negocjatorom.

Na imię ma CISZA. Jej celem jest zmuszenie Ciebie do mówienia, a mówiąc dokładniej do wyznania tego czego nie chcesz powiedzieć. Uważaj na nią kiedy następnym razem będziesz rozmawiać z reporterem - twarzą w twarz lub przez telefon.

Wygląda to tak. Reporter zadaje drażliwe pytanie lub pyta o coś co wolałbyś przemilczeć. Udzielasz krótkiej wymijającej odpowiedzi, ale reporter nie zmienia tematu. Zapada krępująca cisza. Krępująca dla kogo? Tą ciszą reporter stara się zmusić Ciebie do mówienia.

Cisza i poczucie dyskomfortu. Co robią wtedy ludzie? Zaczynają mówić. Nieważne co. Byle mówić. Nawet nie wiesz kiedy powiesz coś co chciałeś zachować tylko dla siebie. Reporter na pewno jest zadowolony.

Inna sztuczka to zapomniana taśma magnetofonowa.

Reporter pyta czy może nagrywać wywiad. Zgadzasz się. W połowie rozmowy reporter wychodzi na chwilę do toalety, ale nie wyłącza magnetofonu. Nie zwróciłeś na to uwagi i magnetofon rejestruje wszystko co dzieje się w pokoju. Także Twoje komentarze, które oczywiście mogą być wykorzystane w druku.

Jeszcze jedna sztuczka. Jej celem jest klasyczne ciągnięcie za język.

Czasem reporter próbuje wcielić się w rolę powiernika - zaufanego przyjaciela, który chętnie wysłucha co leży Ci na wątrobie. Usłyszysz wtedy:

"Czy nie uważa pan, że to okropne, że..."

"Nie sądzę, że to uczciwe kiedy..." I tu następuje dramatyczny opis. Na koniec słyszysz, *"Rozumie pan co mam na myśli?"* albo *"Czy pan czuje to samo?"*

"Czy pana nie denerwuje kiedy..."

"Tak tylko między nami..."

"To nie do druku..."

"Mam do pana takie zaufanie, że na pewno powie mi pan co naprawdę się wydarzyło."

"Komu jak komu, ale mnie można zaufać... Kamień w wodę."

Uważaj na takiego życzliwego powiernika. Być może chce uspić Twoją czujność i skłonić do rozmowy na niewygodny temat.

Czasem reporterzy zasypują Ciebie pytaniami już po zakończeniu wywiadu, kiedy odprowadzasz ich do drzwi.

Kamera jest wyłączona. Reporterski notatnik w kieszeni, ale wywiad jeszcze trwa. To dla Ciebie towarzyska pogawędka. Zgadzasz się więc ze wszystkim co mówi reporter. Niech sobie już idzie. Resztę przeczytasz w gazecie lub zobaczysz w telewizji, no i możesz się bardzo zdziwić...

Reportrzy zawsze stosują te sztuczki, ale ci najlepsi (a z tymi zawsze warto rozmawiać) wiedzą jak wyciągać informacje z rozmówców.

Reportrzy nie są Twoimi nieprzejednanymi wrogami, ale nie są też wiernymi przyjaciółmi. Nigdy nie traktuj jako powierników. Oni po prostu wykonują swoją pracę. I Ty też rób co do Ciebie należy. Dlatego bądź czujny.



12. Błędy w kryzysie

Nie ma właściwie dnia w mediach bez sensacji.

Nie znam organizacji odpornej na kryzys. Trudno jest funkcjonować w demokratycznym otoczeniu bez ujawniania błędów, posądzeń o niesprawiedliwość, prób zmian własnościowych, itp. Wszystkie są bacznie obserwowane przez media.

Jakie są najczęściej popełniane błędy w sytuacji kryzysowej? Najtańszą metodą jest uczenie się na cudzych błędach. Jeśli zatem CHCESZ pogrążyć się po uszy w kryzysie, to radzę:

- **Zachowuj się jak struś.**

Żyj w przeświadczeniu, że nikt nie dowie się kłopotcie. Słuchaj tych, którzy radzą, aby nic nie mówić. Z głową schowaną w piasku, nie myśl o tej części ciała, która...

- **Zajmij się kryzysem dopiero jak "sprawa się rypnie".**

Nawet, jeśli wykazałeś więcej niż odwagę strusia, nadal pogrążaj się w kryzysie bez wcześniej przygotowanego i sprawdzonego w akcji planu kryzysowego. Oddaj inicjatywę mediom. Spekuluj publicznie o przyczynach kłopotów. Najpierw strzelaj, potem myśl.

- **Przyjmij bierną taktykę zamiast aktywnego podejścia.**

W mediach pojawia się negatywny artykuł o Twojej organizacji. Wydajesz oświadczenie. Publikowane są komentarze innych zainteresowanych stron. Wydajesz kolejne oświadczenie. Następny artykuł. Następne oświadczenie. Reagujesz na zmiany i nie próbujesz przejąć inicjatywy. Stajesz się negatywnym bohaterem wydarzeń, nad którymi nie masz żadnej kontroli. Bronisz się, więc w oczach opinii publicznej jesteś winny. Módl się o łagodny wyrok.

- **Zdaj się na Twoją dobrą reputację.**

"Nasz produkt obroni się sam" albo "Czy nikt nie wie jak dobrą jesteśmy firmą?" Na Titanicu mówiono podobnie. Wielka wspaniała firma i JA - zwykły obywatel, który nie lubi wielkich wspaniałych firm. Przegrałeś. :-)

- **Traktuj media jak wroga.**

Wytknij reporterowi wszystkie jego błędy. Mów o nim źle publicznie. Wysyłaj faksem pogróżki. Czekaj spokojnie aż rozeźlony dziennikarz napisze CAŁĄ prawdę o Twojej organizacji.

- **Ślepo wierz, że prawda zawsze zwycięża.**

Znasz wszystkie fakty. Wiesz, że przemawiają na Twoją korzyść. Zakładasz, że opinia publiczna wcześniej czy później sama pozna prawdę, bo na przykład na to zasługuje... Lekceważ sprawdzoną w życiu regułę, że percepcja jest równie sugestywna jak rzeczywistość - czasem nawet bardziej.

- **Oдно się wyłącznie do problemu i ignoruj uczucia.**

- *Czarna substancja, która zalała centrum miasta jest całkowicie nieszkodliwa dla ludzi.*
- *Plany rozbudowy naszej firmy są w zgodzie ze stosownymi regulacjami.*
- *Powództwo sądowe jest pozbawione podstaw.*

A co, jeśli ludzie naprawdę czują się zagrożeni? Nie mają racji? Jesteś przecież przedsiębiorcą - nie psychologiem, prawda?

- **Wydawaj tylko pisemne oświadczenia.**

To oczywiste. Łatwiej coś komunikować za pomocą pisemnych komunikatów. Bez strachu, że źle wypadniesz w telewizji lub powiesz coś głupiego. Mniejsze ryzyko wyrwania myśli z kontekstu. To bezosobowa forma komunikacji. Są tacy, którzy sądzą, że coś ukrywasz lub czegoś się obawiasz i dlatego chowasz się za kartką papieru. Ale Ty przecież wiesz, że to inni są w błędzie i to jest najważniejsze.

- **Zgaduj jakie poniosłeś szkody.**

"O Boże, pisz o nas na pierwszej stronie (temat negatywny). Tragedia! To już koniec!"

Gratulacje - tak właśnie robi się z igły widły... Może tym razem to tylko widełki. Przyjacielska rada - możesz pogorszyć sytuację rezygnując z dyskretnego zbadania reakcji i opinii kluczowych partnerów. Dla Ciebie ważne jest co ONI myślą i czy to jest zbieżne z tym co mówią media.

- **Powtarzaj te same działania i oczekuj różnych rezultatów.**

Ostatnio, kiedy Twoja organizacja przechodziła kryzys unikałeś kontaktu z mediami, nie odpowiadałeś na telefony dziennikarzy, zasłaniałeś twarz przed kamerą prawdopodobnie kierując się poradami prawnika, który w kółko powtarzał, *"Bez komentarza"*. Wszystko co osiągnąłeś to zamieszanie w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym oraz utrata kontroli nad przekazem. Opinia publiczna długo pamiętała Twoją "wpadkę".

Tak więc, następnym razem, kiedy wybuchnie kryzys postąpisz ponownie. Ponieważ "wypadki chodzą po ludziach" i nie jesteś w stanie nawet spróbować poprawić komunikacji w kryzysie, nieprawdaż?

13. Kryzys na życzenie

Właściciel małej firmy pozywa do sądu międzynarodowego giganta, który chowa się za plecami najlepszych prawników.

W górach za granicą zaginęła grupa alpinistów, ale ich rodziny nie mogą zmobilizować pracowników ambasady do energicznych poszukiwań.

Mała grupa lokalnych sklepikarzy dysponująca bardzo małym kapitałem przeciwstawia się planom budowy w okolicy ogromnego supermarketu przez potężnego hurtownika.

Te przykłady pokazują sytuacje, kiedy taktyki zarządzania kryzysem wykorzystywane są dla celów diametralnie odmiennych od tych, o których do tej pory pisałem.

Zazwyczaj zarządzanie kryzysem polega na wyciszaniu rozgłosu, na omijaniu mediów, na kojeniu niepokoju inwestorów i wszystkich zainteresowanych.

Jednak niektóre z taktyk służących obronie mogą być też wykorzystane *à rebours*. Mogą prowadzić do zwiększenia rozgłosu i zachęcić innych do zabrania głosu i podjęcia działań. Celem jest wywarcie społecznego nacisku na adwersarzy; nacisku, który może czasem być bardziej skuteczny od rutynowych działań prawnych - zakładając oczywiście, że stać nas na takie.

Płaszczyną współczesnych potyczek *Dawida z Goliatem* stał się Internet. Przekonało się o tym wiele potężnych międzynarodowych organizacji, których przed nastaniem ery Internetu skutecznie broniły armie znakomicie opłacanych prawników.

Internet daje wszystkim dostęp do wszystkiego. Wszędzie. Jeżeli ktoś krytykuje Twoją organizację i wie jak to robić wykorzystując sieć WWW, bardzo szybko odczujesz na własnej skórze jak błyskawicznie złe wiadomości rozchodzą się po świecie i jak szybko docierają do Twoich akcjonariuszy.

Praktyka pokazuje, że ci, którzy wzniesają kryzys w sieci na początku są zwykle anonimowi. I ponieważ dzisiaj każdy może publikować w Internecie, media i opinia publiczna z dystansem podchodzą do krytyki w Internecie. Aby odnieść sukces przyszli pogromcy Goliatów muszą zatroszczyć się, aby ich kampania była:

- **wiarygodna.** Nieprzekonująco opisana i trudna do zweryfikowania historia nie budzi zaufania.
- **umocowana prawnie.** Gdy w grę wchodzi rozstrzygnięcie prawne, autorzy kampanii ryzykują oskarżenie o zniesławienie, jeżeli nie ograniczą celu swojego ataku wyłącznie do osób wymienionych w sądowym powództwie. Taki proces - bez względu na wynik - jest kosztowny. Jeśli jednak sądzisz, że końcowy rezultat wart jest tych pieniędzy...
- **trwała.** Pojedynczy komunikat wywoła najwyżej ziewnięcie.
- **interaktywna.** Daje zainteresowanym możliwość zdobycia dodatkowych informacji, zapisania się na listę dyskusyjną lub otrzymywania nowości w zaprenumerowanym biuletynie.

- **motywacyjna.** Daje grupom docelowym możliwość i powód do działania. Niestety wiele kampanii budzi tylko współczucie lub zwykłą empatię.
- **strategiczna.** Widziałem aktywistów, których jedynym celem - jak się później okazało - było zdobycie chwilowego poklasku. Pytanie, które trzeba sobie zadać brzmi, *"Czy to co robimy rzeczywiście motywuje innych ludzi do działania?"* A może planowany *happening* ma tylko zaspokoić wybujałe ego kilku osób?

Ostatni punkt jest najważniejszy. Dlaczego? Brak strategii jest przyczyną wielu porażek w takich kampaniach. Ludzie uczestniczący w takich akcjach pragną zmiany, ale sami nie wiedzą, co może tę zmianę wywołać.

Kilka lat temu siedziałem na drzewie obok przykutego łańcuchami młodego człowieka protestującego przeciwko budowie autostrady w okolicach parku krajobrazowego. *"Wiesz, razem zajmujemy się tym samym, zarządzamy kryzysem,"* powiedziałem. Kiwnął głową na zgodę.



14. Jak wywołać własny kryzys

Telefon wyrwał mnie z głębokiego snu w środku nocy. Dzwonił rzecznik prasowy firmy produkującej nawozy chemiczne dla rolnictwa.

"Podjęliśmy decyzję o zwolnieniu 200 pracowników," usłyszałem zmęczony głos, "Chcę, żebyś wiedział o tym pierwszy. Ogłosimy to dzisiaj o 8-mej. Możesz to przekazać teraz nieoficjalnie dziennikarzom."

Szybko napisałem krótką informację prasową o planowanej redukcji i natychmiast wysłałem do kilku redakcji. Kiedy firma rano przesłała oficjalny komunikat newsroomy były już na niego przygotowane i na szczęście tego dnia żaden wydawca nie uznał tej informacji za najważniejszy temat do kolejnego wydania. Udało się uniknąć koszmaru. Jak?

W okresie działania każdej organizacji pojawi się moment, który specjaliści public relations nazywają kryzysem. Taka sytuacja to chleb powszedni polityków i międzynarodowych organizacji globalnych. Dla małej lub średniej firmy kryzys nie ugaszony w zarodku może przemienić się dantejskie piekło.

Sam kryzys nie jest jeszcze zły. Koszmar zaczyna się, gdy tracimy nad nim kontrolę. Jak uniknąć najgorszego?

Najlepszą metodą uporania się z kryzysem jest przygotowanie. Podobnie jak plan ewakuacji z płonącego wieżowca, plan zarządzania sytuacją kryzysową może ocalić życie ludzi i organizacji. Oto kilka krótkie ćwiczenie, które pomoże Ci zrozumieć co to znaczy przejść przez kryzys - prawdziwy lub wykreowany.

Był sobie kryzys

Szybko przejrzyj "kryzysy" dnia. Sprawdź czy potrafisz odróżnić prawdziwe zawirowania od fałszywych. "Pseudo-kryzysy" są inspirowane przez sprawne i prężne grupy nacisku, które chcą osiągnąć korzystne rozstrzygnięcie swojej sprawy. Cyniczne? Może tak, ale taka jest prawda. Być może odczułeś to nawet na własnej skórze.

Oto sprawdzony przepis jak rozpocząć "pseudo-kryzys", aby storpedować nową inicjatywę gospodarczą. Może też służyć do sparaliżowania zmiany ustawodawstwa lub polityki agendy rządowej.

1. Znajdź zagrożenie.

- Lepiej, jeśli będzie proste i zrozumiałe dla wszystkich.
- Jeśli przedstawiś je jako zagrożenie dla powietrza, którym oddychamy, wody, bez której nie możemy się obejść, jedzenia, które lubimy lub domów, które dają schronienie - tym lepiej.
- Przedstaw je jako zagrożenie dla Matki-Natury.

2. Określ ryzyko.

- Niech będzie realne i konkretne. Nie musi być całkiem prawdziwe.
- Upewnij się, że będzie duża liczba ofiar.
- Wyolbrzymiaj problem.

3. Znajdź sprzymierzeńców, którzy Ciebie poprą.

- Pozyskaj poparcie międzynarodowej organizacji, która dysponuje własną machiną PR.
- Znajdź naukowca z tytułem profesora, który uzasadni niebezpieczne konsekwencje innowacji.
- Znajdź specjalistę - jakiegokolwiek specjalistę, który poprze profesora.

4. Pokaż zagrożenie.

- Pokaż zniszczenia, destrukcję i szkody, które spowoduje wprowadzenie inicjatywy w życie - na zdjęciach i video.
- Nie szkodzi, jeśli nagranie video będzie sprzed kilku lat.
- Wybierz najmocniejsze ujęcia.
- Nagraj własny reportaż i wyślij go do największych stacji telewizyjnych.

5. Pokaż ofiary.

- Pokaż ludzi i zwierzęta, które najbardziej ucierpią.
- Pozwól jednej z ofiar mówić jak bardzo boi się zmian - może to być zapłakana kobieta z wystraszonego dzieckiem na ręku.
- Jeżeli zagrożenie dotyczy też zwierząt, niech ekspert wyjaśni na czym ono polega.

6. Pokaż sprawcę nieszczęścia.

- Podaj nazwę organizacji i jej historię innych "niebezpiecznych zachowań".
- Jeżeli to możliwe, pokaż zdjęcie prezesa lub *video*.
- Zacytuj jego wypowiedź tak, aby brzmiała jak groźba.
- Buduj atmosferę braku zaufania wokół organizacji, jej inicjatywy i prezesa.

7. Nawołuj do działania.

- Namawiaj ludzi do pisania protestów do liderów politycznych.
- Rozpocznij bojkot organizacji i jej inicjatywy.
- Stwórz mediom okazję do zrobienia atrakcyjnych zdjęć - zorganizuj demonstrację lub pikietę przed główną siedzibą organizacji.

8. Rozpowszechniaj wiadomości.

- Rozpowszechniaj wiadomości w mediach; niech to samo robią Twoi sprzymierzeńcy.
- Rozmawiaj z mediami - buduj korzystne relacje.
- Wysyłaj regularnie informacje prasowe - powtarzaj najważniejszy przekaz i dostarczaj nowe zdjęcia.

Twoje zadanie polega na zneutralizowaniu i odparciu ataku. Strategia - jak na pewno się domyśliłeś - polega na przygotowaniu się na taki kryzys "z torebki" i znalezieniu antidotum. Jeśli potrzebujesz pomocy, napisz do nas - na pewno pomożemy.

15. Zespół na kryzys

Doświadczenie pokazuje, że w obliczu katastrofy zarządzający kryzysem mają od samego początku tendencję do postępowania zgodnie z rutynowymi procedurami. Im bardziej nerwowa sytuacja, tym większa skłonność do ucieczki w ramy znanego schematu. Takie zachowanie może być najmniej stosowne wtedy, gdy wyzwanie, któremu musimy stawić czoła w niczym nie przypomina tego, czego doświadczyliśmy wcześniej.

Kluczem jest przygotowanie oparte na analizie tego co *może się wydarzyć*, a nie na tym co prawdopodobnie się wydarzy. Dlatego tworzenie i szkolenie zespołu kryzysowego jest tak ważne - szczególnie, gdy decyzje należy podejmować błyskawicznie, na przykład, na pokładzie samolotu.

Jeżeli pilot samolotu zbliża się do końca pasa startowego i nagle kątem oka widzi, że odpadł jeden silnik, nie zwoła z tej okazji narady, aby ocenić poziom zagrożenia i omówić plan ratunkowy tylko bez wahania naciśnie hamulce. Bez wahania - bo wcześniej nauczył się takiej reakcji w czasie szkolenia. To jak się zachowa nie jest efektem szczęśliwego trafu, ale wcześniejszego przygotowania.

W procesie budowanie zespołu kryzysowego należy mieć na uwadze 5 spraw:

1. **W czasie analizy danych i wyszukiwania najlepszych rozwiązań "nie spuszczać oka z piłki" i nie pozwól przejąć inicjatywy komuś innemu.** Wszystkie plany, misja, opcje awaryjne nie są warte funta kłaków, jeżeli szefowie nie potrafią przestawić myślenia na "szybkie tory" i niezwłocznie powołać zespół kryzysowy. Wszystko kręci się wokół selekcji, szkolenia, testowania i ćwiczenia.
2. **Zdobycie zgody zarządu to mało.** Potrzebne jest jeszcze jego zaangażowanie i działanie.
3. **Zarządzaj efektywnie ryzykiem.** Przyjmij, że skuteczny zespół kryzysowy wierzy, że opanowanie kryzysu jest lepsze od wychodzenia z katastrofy. Z tego powodu nigdy na pracę zespołu kryzysowego nie można patrzeć przez pryzmat "niepotrzebnych wydatków", ale jako narzędzie utrzymania zysków.
4. **Upewnij się, że zespół kryzysowy jest naprawdę skutecznym instrumentem, a nie tylko punktem odniesienia w czasie, kiedy nic dramatycznego się nie dzieje.** Zespół musi być częścią zarządzania, w którym dokument zatytułowany "plan" nie jest tylko pisemną prezentacją kompetencji.
5. **Po wybraniu kryteriów pomiaru efektów, ustal co jest ważne i jak to zmierzysz (na przykład, pogorszenie reputacji).** W czasie wojny w Wietnamie Amerykanie szybko zauważyli, że straty przeciwników znacznie przewyższały ich własne. Stwierdzili zatem, że wygrana to tylko kwestia czasu. Miernikiem sukcesu była dla nich liczba zabitych żołnierzy Vietkongu. Wybrana metoda pomiaru (liczba zabitych) była błędna. Dla armii wietnamskiej pozostawianie zabitych na polu walki nie było żadnym problemem. Okazało się nawet sprytnym sposobem zmylenia wroga. Ważniejsze było to, że dysponowali niewyczerpanymi zasobami ludzkimi, kontrolą nad mediami i ogromną wolą zwycięstwa, a tego Amerykanie nie mierzyli.

Wiele kryzysów nie pojawia się znikąd. Zawczasu dostrzeżone mogą stać się katalizatorami pozytywnych przemian. Mówi się, że kryzys rodzi życie, a porządek rodzi przyzwyczajenie. W potencjalnie kryzysowej sytuacji pojawiają się szanse wykazania odwagi, uczciwości, odporności pod warunkiem, że reakcje były przetestowane i ich celem jest *ograniczenie* kryzysu, a nie pogodzenie się z totalną katastrofą.

Na podstawie moich obserwacji mogę powiedzieć, że największa liczba wypadków bierze się z braku umiejętności opanowania kryzysu. Potem tylko pozostaje przyglądanie się narastaniu kryzysu do rozmiarów katastrofy. Na dziś bardzo niewiele organizacji wierzy, że można przygotować i przeszkolić zespół ludzi, którzy są w stanie stanowczo działać już w początkowej fazie kryzysu tak, aby powstrzymać jego rozprzestrzenianie się. Efekty takiego myślenia codziennie widać w mediach.

Moje ulubione pytanie o plan kryzysowy w organizacji brzmi: *"Czy jest on przyjazny dla użytkownika?"* Chodzi o to, czy może go przeczytać i zrozumieć ktoś kto wpadł w sidła kryzysu, komu ciśnienie nagle skoczyło o 100% i cierpi na syndrom "to-nie..." (to-nieosiągalne, to-niespotykane, to-niewyobrażalne). Plan kryzysowy jest przewodnikiem dla czytelnika, a nie alibi dla autora.

Jak z odpowiednim wyprzedzeniem przygotować skuteczny i stały zespół kryzysowy?

Oto 10 sugestii:

1. **Wybierz lidera zespołu.** Przy okazji pamiętaj, że potrzebujesz kilku liderów, gdyż nikt z nas nie potrafi pracować efektywnie w kryzysie dłużej niż kilka godzin. Wybór lidera powinien być dokonany w oparciu o kompetencje, a nie jego pozycję w organizacji. Zawsze mówię, że zdolny zewnętrzny konsultant (którego pozycja zawodowa w organizacji nie jest zagrożona!) zrobi to lepiej z Tobą - ale nigdy za Ciebie.
2. **Lider zespołu musi mieć umiejętność "przewodzenia" ludziom.** Jeśli zespół nie akceptuje Ciebie w roli lidera nawet nie próbuj nim zostać. Mówiąc krótko - nie ma lidera bez zespołu i *vice versa*.
3. **Lider zespołu zawsze musi pamiętać o utrzymaniu równowagi pomiędzy trzema rzeczami:**
 - potrzeby zespołu - czego zespół potrzebuje, aby działać razem?
 - zadania - co konkretnie należy zrobić?
 - potrzeby członków zespołu - czego indywidualnie potrzebuje każdy, aby najlepiej wywiązać się ze swoich zadań?
4. **Od samego początku niezbędne jest przekonanie i aktywne zaangażowanie zarządu.** Prezes nie musi być liderem tego zespołu, gdyż styl działania należy dopasować do wymogów sytuacji. Na przykład, co zrobić, gdy prezes zaczyna się jąkać na widok reporterskiego mikrofonu?
5. **Zespół musi pracować w harmonii.** W doborze ludzi pomagają testy psychometryczne. Unikaj tworzenia zespołu z ludzi, którzy myślą podobnie. W każdym zespole potrzebujesz kogoś kto inspiruje, kto krytykuje, kto organizuje, kto sprawdza, kto ulepsza, itp. Lepiej mieć w grupie ludzi, którzy umieją działać w stresie niż najlepszego fachowca, który wpada w panikę, gdy musi działać szybko. Oczywiście można nauczyć ludzi zachowania się w sytuacji krytycznej, ale takie szkolenie wymaga ingerencji osób z zewnątrz.
6. **Określ jakie są konkretne zagrożenia.** Czy możesz je wykluczyć lub ograniczyć?
7. **Określ, które działania organizacji i aktywa podlegają szczególnej ochronie.** Byłbym zdziwiony, gdyby w tej grupie nie znalazła się reputacja. Skoro tak, to które działania i aktywa organizacji mają największy wpływ na reputację?
8. **Opracuj matryce procesu decyzyjnego.** Przetestuj ile czasu zabierze przywrócenie normalnego działania organizacji.
9. **Przygotuj systemy wczesnego ostrzegania.** 90% wypadków w Wielkiej Brytanii to tzw. "ciche katastrofy" takie jak zatrucia, wycieki szkodliwych substancji, pożary - niekoniecznie eksplozje.

10. **Poproś o pomoc eksperta.** Za dużo planów przypomina intelektualne poradniki zamiast instruktaże działania. Zewnętrzny konsultant może pomóc pod warunkiem, że ma prawdziwe doświadczenie w zarządzaniu kryzysem.

Zarządzanie kryzysem jest jak pływanie. Nie można się tego nauczyć z książki. Najlepiej wychodzi, gdy uczy się go pod kontrolą i jak najwięcej ćwiczy przed rzuconiem na głęboką wodę.

Zatem kto potrzebuje zespołu kryzysowego? Może Ty...



16. Czy pracownik Ciebie obroni?

Czy w czasie kryzysu Twoi pracownicy będą Ciebie bronić czy oskarżać? Czy organizacja ma plan zarządzania kryzysem? Czy sformowano zespół zarządzania kryzysem i każdy jego członek zna zakres swoich obowiązków? Czy przeanalizowałeś prawdopodobne scenariusze niekorzystnego rozwoju wypadków? Czy kluczowi pracownicy i rzecznik prasowy są przygotowani do kontaktu z mediami? Czy przećwiczyłeś plan w ramach regularnych treningów i symulacji?

Jeśli możesz twierdząco odpowiedzieć na każde z tych pytań, najprawdopodobniej jesteś dobrze przygotowany do kryzysu. Naprawdę? Czy zastanowiłeś się jaką rolę w kryzysie odegrają Twoi pracownicy? Tak. To właśnie pracownicy mogą pomóc skutecznie uporać się z kryzysem. Jeśli nie możesz na nich liczyć w trudnych chwilach, to masz kłopot większy niż przypuszczasz.

Mimo największej zapobiegliwości i zaawansowanej prewencji, trudno wykluczyć przykre wypadki i zdarzenia. Dobrze zarządzane kryzysy pokazują otoczeniu zdolność do szybkiej reakcji i skutecznego uporania się z problemem. Budują wizerunek odpowiedzialnej, opiekuńczej i kompetentnej organizacji. Ewentualne błędy w zarządzaniu kryzysem mówią opinii publicznej, *"Jesteśmy głupi, gruboskórni i arogancy."*

Podczas kryzysu wizerunek organizacji - bohatera lub złoczyńcy - często zależy od skutecznej komunikacji z pracownikami i ich rodzinami, mediami, sąsiadami, lokalnymi władzami i agendami rządowymi. Życie pokazuje, że pierwszą informację przekazują zwykle pracownicy.

Niestety tylko nieliczni mogą liczyć na szkolenie, które pozwoli w pełni uświadomić im ich rolę w pierwszych chwilach kryzysu - prawdziwego lub tylko potencjalnego. W większości nawet tych najbardziej zapobiegliwych i przewidujących organizacji czas, środki są inwestowane w treningi kadry kierowniczej. Pracownicy - którzy w kryzysie mogą być sojusznikiem lub przeciwnikiem organizacji - są zwykle pomijani.

KIEROWNICTWO

Jednym z ważniejszych elementów zarządzania kryzysem jest umiejętność wczesnego jego dostrzeżenia. Większość kryzysów "anonsuje" swoje nadejście bardziej lub mniej widocznymi sygnałami. Jeżeli te sygnały będą zauważone, przekazane, zinterpretowane i wyzwolą działania neutralizujące, możliwe jest nawet zapobieżenie kryzysowi lub ograniczenie jego negatywnych skutków.

Pracownicy zwykle w takich chwilach pełnią funkcję porównywalną z systemem tymczasowego zabezpieczenia danych w komputerze. Przyjrzyj się systemowi telefonicznemu w Twojej firmie, który po wypadku może zostać nagle przeciążony. Jeśli kryzys dotknie Twoich bezpośrednich sąsiadów możesz w ciągu godziny odebrać mnóstwo telefonów z pytaniami. Będziesz potrzebować linii do komunikacji z władzami, rodzinami, sąsiadami i mediami. Co by się stało, gdyby w wyniku poważnego wypadku (na przykład, wybuch bomby) Twoja firma przestała fizycznie istnieć? Czy dysponujesz miejscem, gdzie mógłbyś się niezwłocznie przenieść? Czy jesteś przygotowany na stratę najważniejszych osób z kierownictwa firmy?

Każdy kryzys to zawsze łakomy kąsek dla krytyków i przeciwników. Ale to także okazja dla organizacji, aby pokazać pracownikom i opinii publicznej swoje przygotowanie i zdecydowanie. Bez odpowiedniego przygotowania i regularnego szkolenia każda firma ryzykuje utratę całego dorobku i pozycji na rynku. Wydarzenia z 11 września 2001 w Nowym Jorku i 11 marca 2004 w Madrycie pokazują co się wtedy dzieje. Ci, którzy byli przygotowani na najgorsze pokazali umiejętność pokonania największego strachu i skupienia całej energii na ograniczaniu strat.

Pressence Public Relations w zarządzaniu kryzysem skupia się na wyszukiwaniu najbardziej wrażliwych na kryzys punktów organizacji i uwzględnianiu zachowań ludzi w czasie kryzysu. Ta metoda nie tyle opiera się na doświadczeniach z poprzednich kryzysów, ile na bezpośredniej analizie procesu myślowego, który ma pomóc kierownikom ocenić każdy etap kryzysu i wybrać optymalne działanie.

Kładziemy nacisk na umiejętność wynajdywania "czułych punktów" i reagowania w sposób, który zapobiegnie większym stratom utrzymując przez cały czas otwartą komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Szybki audyt:

- Czy pracownicy produkcyjni mają możliwość wyszukiwania problemów – małych i dużych - i informowania o nich przełożonych zanim sprawy wymkną się spod kontroli?
- Jakimi odbyli szkolenia w rozpoznawaniu potencjalnych problemów?
- Czy nie boją się informować przełożonych o zauważonych problemach?
- Jak postępują kierownicy po otrzymaniu zgłoszenia o problemie?

MEDIA

Podczas kryzysu dziennikarze będą szukali informacji i komentarzy u różnych pracowników - nie zawsze u tych, którzy mają prawo z nimi rozmawiać. Pracownicy ochrony, recepcjoniści, telefonistki i sekretarki to zazwyczaj pierwsze osoby, z którymi dziennikarze mają kontakt.

Kiedy pracowałem jako reporter telewizyjny to właśnie pracownicy ochrony byli moim ulubionym celem ataku. Zwykle wystarczyło kilka komplementów, aby zdobyć ich zaufanie. Jeżeli to się nie udawało, miałem zarejestrowane na kasecie *video* ujęcia jak krzyczeli na mnie, jak wymachiwali rękami, jak próbowali zasłonić obiektyw kamery. Takie zdjęcia zawsze dobrze wypadają w telewizji.

Pracownicy ochrony - niektórzy z nich mają doświadczenie wojskowe lub policyjne - są esencją tego jak NIE należy komunikować się w kryzysie. Kiedy mówią, sprawiają wrażenie zimnych i nieczułych. A to nie jest wizerunek jaki chciałaby budować organizacja szanująca ludzkie uczucia.

Większość organizacji ma wykwalifikowanych i przeszkolonych rzeczników prasowych. Są do dyspozycji mediów w normalnych godzinach pracy. Ale doświadczenie pokazuje, że kryzysy wybuchają zwykle nocą, w czasie weekendu lub kiedy rzecznik prasowy... jest na urlopie. Z tego względu szkolenie medialne potrzebne jest także kierownikom zmian i brygadzystom. Muszą wiedzieć jak przywitać się z dziennikarzami i jak zaprowadzić ich na miejsce konferencji prasowej. Mimo że to nie oni będą prowadzić konferencję prasową, muszą jednak umieć przekazać krótkie oświadczenie do czasu przybycia głównego rzecznika prasowego.

Szybki audyt:

- Czy pracownicy znają politykę medialną organizacji?
- Czy wiedzą jak się zachować i co powiedzieć w czasie spotkania z dziennikarzem?
- Czy wiedzą jak grzecznie odmówić udzielenia wywiadu?
- Czy znają reporterskie metody zdobywania informacji?
- Czy wiedzą, że w żadnym wypadku nie wolno im wdawać się w utarczki słowne z dziennikarzem, dotykać jego lub jego sprzętu?
- Jeśli zajdzie taka potrzeba, czy potrafią kompetentnie i z przekonaniem przekazać mediom krótkie oświadczenie?

OTOCZENIE

Oprócz mediów organizacja zmagająca się z kryzysem musi także kontaktować się z innymi jej partnerami. Należą do nich:

- przedstawiciele rządu na wszystkich szczeblach (agendy rządowe i samorządowe, radni/parlamentarzyści, służby medyczne, ratownicze),
- lokalna społeczność (bezpośredni sąsiedzi, mieszkańcy, liderzy opinii, działacze),
- klienci i dostawcy,
- pracownicy i ich rodziny.

Większość tych kontaktów następuje przez telefon. Na przykład, kiedy ludzie boją się korzystać z produktu lub usługi, firma może być w ciągu godziny zasypana setkami telefonicznych zapytań lub zamienić się w miejsce, gdzie klienci będą chcieli rozładować swoje negatywne emocje. Może też pojawić się nietypowy telefon - szantaż, groźba zemsty, dowcip.

Zdolność organizacji do rozładowania grupowej frustracji i uspokojenia negatywnych nastrojów zależy od umiejętności poszczególnych pracowników, w tym telefonistek, recepcjonistek, pracowników obsługi klienta, sekretarek i innych osób, które rzadko - jeśli w ogóle - mają do czynienia z zaniepokojonym lub rozeźlonym tłumem.

Szybki audyt:

- Czy pracownicy wiedzą jak postępować w sytuacji otrzymania wrogiego, zaczepnego lub obraźliwego telefonu?
- Czy rozumieją potrzebę poważnego traktowania każdej rozmowy telefonicznej?
- Czy potrafią aktywnie słuchać?
- Jeśli zajdzie taka potrzeba czy potrafią przetrzymać rozmówcę przez chwilę przy telefonie i zająć rozmową?
- Czy wiedzą jak zdobyć informacje będąc jednocześnie bardzo ostrożnym w udostępnianiu informacji?
- Czy potrafią dyplomatycznie załatwiać reklamacje?

17. Wewnętrzna komunikacja kryzysowa

Ilu rzeczników prasowych zatrudnia Twoja firma?

Prawidłowa odpowiedź na to pytanie brzmi: *"Tylu ilu ma pracowników."* Oczywiście każda organizacja może i powinna prowadzić politykę informacyjną, zgodnie z którą tylko upoważnione osoby mogą wypowiadać się publicznie na pewne tematy. Jeśli dziennikarz dzwoni do firmy, w której wyznaczona jest osoba do kontaktów z mediami, na pewno zostanie połączony z właściwym pracownikiem. Nie powstrzyma to jednak sekretarki, kierownika czy praktykanta od przedstawienia własnej wersji faktów rodzinie, przyjacielom, znajomym z klubu brydżowego i każdemu z kim chcą się tym podzielić.

W czasie kryzysu otoczenie wewnętrzne organizacji jest równie, a może nawet bardziej ważne, niż jej otoczenie zewnętrzne, a przecież właśnie ta część zatrudnionych, która nie uczestniczy w pracach zespołu kryzysowego jest najczęściej pomijana w komunikacji, gdy niebo wali nam się na głowę. Dlatego tak ważne jest, aby w czasie pracy nad planem komunikacji kryzysowej ustalić podstawowe treści do przekazania nie tylko pracownikom, ale również wszystkim, którzy znajdują się w jej wewnętrznym otoczeniu -- na przykład, stałym współpracownikiem i głównym dostawcom. To właśnie do nich pierwsi dotrą dziennikarze z pytaniem *"Co tam naprawdę się dzieje?"*

Oto kilka wskazówek co zrobić, aby w czasie kryzysu wewnętrzne otoczenie było kapitałem, który pracuje na korzyść organizacji:

- **Opracuj od jednej do trzech podstawowych wiadomości na tyle prostych, aby każdy mógł je zrozumieć, zapamiętać i powtarzać w codziennych sprawach.**

W niezwykle drażliwej sytuacji, wiadomości mogą być bardzo ogólne i streszczające się do uspokajającego zapewnienia, że wszystko jest pod kontrolą na przykład, *"Produkcja nie ucierpiała w żaden sposób"*, *"Wiemy, że sprawy potoczą się dla nas dobrze, kiedy wszyscy poznają fakty,"* lub *"Jesteśmy wspianą firmą i jestem dumny z tego, że dla niej pracuję."*

- **Osobiście wyjaśnij pracownikom co się dzieje i informuj ich na bieżąco o rozwoju wypadków.** Osobiste kontakty mówią *"troszczymy się o Ciebie"* w sposób, którego nie zastąpi żadna notatka służbowa lub wewnętrzny biuletyn, choć trzeba przyznać, że informacja pisemna jest często jedynym źródłem informacji. A przecież nie chcesz, żeby pracownicy o faktach (lub domniemanych faktach) dowiadawali się z porannego wydania regionalnego dziennika!
- **Zidentyfikuj najlepszych "nieformalnych rzeczników" i "gorące głowy."** Pierwsi to grupa lojalnych pracowników, którzy wiedzą, kiedy otworzyć usta, a kiedy milczenie jest złotem. Koledzy lubią i cenią ich za tą rzadką umiejętność. Jeżeli okazuje się im troskę i czują, że otrzymują prawdziwą informację przekażą swoje odczucia i wiadomość dalej. "Gorące głowy" nigdy nie wiedzą, kiedy zrobić przerwę na uporządkowanie myśli. Kiedy są niezadowoleni mogą być niełojalni; kiedy wszystko jest po ich myśli mają tendencję do nadgorliwości. Emocje prowadzą ich do dyskusowania nie tylko o faktach, lecz także o plotkach i insynuacjach. W czasie kryzysu "gorące głowy" powinny otrzymać delikatny, ale stanowczy instruktaż o poprawnej komunikacji i/lub być odseparowane od drażliwych informacji.

- **Stwórz system kontroli plotek.** Przygotuj środki, które umożliwią pracownikom zadawanie pytań i szybkie otrzymywanie odpowiedzi. Możesz wyznaczyć zaufane osoby (pracowników biurowych i produkcyjnych) jako "przedstawicieli ds. kontroli plotek", którzy zbiorą pytania i następnie uzyskają odpowiedzi od członka zespołu kryzysowego. Równie ważne jest zorganizowanie medium pozwalającego zadawać pytania anonimowo, na przykład, skrzynka na pytania obok tablicy, na której będą wywieszane odpowiedzi. Wszystkich pracowników należy zachęcać do używania dowolnej metody kontaktu bez cienia strachu przed konsekwencjami.

Pomyślna realizacja programu wewnętrznej komunikacji kryzysowej pozwoli przekazać podstawowe treści lepiej, dalej i dłużej niż większość zewnętrznych działań komunikacyjnych, podczas, gdy brak wewnętrznej komunikacji może stoperdować nawet najlepszą strategię zewnętrzną. Obydwa działania mogą - i muszą - iść w parze.



18. Antykryzysowy tajemniczy klient

Sytuacja 1.

- *Czy może mi Pani doradzić łagodny krem po goleniu?* - zapytał klient w drogerii.
- *A o co chodzi* - usłyszał w odpowiedzi.
- *A może mi Pani zadać inne pytanie?* - kontynuował.
- *Na przykład?* - chciała wiedzieć ekspedientka.
- *W czym mogę Panu pomóc?* - odpowiedział.
- *Nie będziemy się chyba sprzeczać o jedno pytanie* - ucięła konsultantka do spraw urody.

Sytuacja 2.

Nowy szef działu informatyki rozpoczął pracę w firmie od przejścia się po wszystkich działach jako osoba zupełnie obca. Przed oficjalnym przedstawieniem pracownikom rozmawiał z nimi z przypiętym znaczkiem: GOŚĆ. Policzył wszystkie komputery zalogowane w systemie organizacji i pozostawione bez nadzoru pracowników. Ile nieupoważnionych osób skorzystało z dostępu do firmowych danych? Cóż za bolesna lekcja pokory dla firmy, która jest dumna z najlepszego na świecie systemu ochrony danych!

Sytuacja 3.

Szpital zatrudnił nowego szefa kuchni, gdyż pacjenci stale narzekali na wyżywienie. Ponieważ nowy szef nigdy nie pracował w szpitalu, zanim przystąpił do swoich obowiązków spędził *in cognito* dwa dni w oddziale, skąd napływało najwięcej skarg. Nie tylko dowiedział się od samych chorych jak ważne jest dobre odżywianie, ale również na własne oczy zobaczył, że nikt z personelu nie przejmował się tym *jak* to jedzenie jest serwowane. Problemem był więc nie sam jadłospis, ale sposób serwowania potraw. Nikt z personelu pomocniczego szpitala nie był przeszkolony jak podawać jedzenie tak, aby smakowało. Nikt wcześniej nie zastanawiał się jak ważne jest podanie jedzenia z odpowiednim *nastawieniem* - uśmiechem i życzeniem "smacznego". Po błyskawicznym przeszkoleniu personelu ocena tego samego jadłospisu była dużo lepsza.

Pojęcie "tajemniczego klienta" wychodzi daleko poza sklepowe sale i kasy. Handlowcy i przedsiębiorcy, którzy troszczą się o klienta zatrudniają osoby, które na ich zlecenie występują w roli klientów (czasem bardzo trudnych klientów) i następnie przedstawiają raport ze swoich doświadczeń i spostrzeżeń.

Metodę "tajemniczego klienta" możesz wykorzystać do wykrywania ognisk zapalnych w organizacji zanim przeistoczą się w prawdziwy koszmar.

"Tajemniczy klienci" mogą pomóc oszacować podatność na kryzys następujących obszarów:

- **Bezpieczeństwo i zabezpieczenie dostępu do informacji.** Jak łatwo jest wejść do firmy bez zwrócenia uwagi ochrony? Jak trudny jest dostęp do tajnych plików? Ile trudu trzeba sobie zadać, aby wyjąć z cudzego komputera pendrive lub płytę CD/DVD? Czy cenne przedmioty przechowywane są w sposób, który nie utrudnia ich przywłaszczenia? Czy pracownicy nierozważnie wymieniają informacje o firmie w towarzystwie przypadkowych osób?

- **Zasoby ludzkie.** Czy ubiegający się o pracę "tajny aplikant" traktowany jest zgodnie z przepisami prawa pracy i deklarowanymi przez organizację procedurami? Czy wyczuwa się oznaki dyskryminacji lub molestowania w sposobie kontaktowania się pracowników między sobą? Czego "tajny klient" dowie się o słabych stronach organizacji z rozmowy z "przeciętnym" pracownikiem? Co usłyszał zadając pytanie: „*Jak się tutaj pracuje?*”
- **Sprawy finansowe/handlowe.** Skontaktuj się z kilkoma dostawcami organizacji odgrywając rolę przedstawiciela firmy, która ma zostać nowym dostawcą badanej organizacji. Dowiedz się jak traktuje zewnętrznych dostawców (pierwotne źródło potencjalnie szkodliwej plotki), czy płaci w terminie i co dostawca sądzi o jej stylu prowadzenia interesów.
- **Sprawy inwestycyjne.** Jeżeli akcje badanej organizacji są w publicznym obrocie, odegraj rolę znaczącego inwestora, który rozważa możliwość zakupu dużego pakietu. Zbierz opinie analityków i biur maklerskich. Te same pytania zadaj dyrektorowi finansowemu. Rozbieżność w treści odpowiedzi jest sygnałem alarmowym wskazującym potencjalne zagrożenie.

Po krótkim namyśle sam możesz odkryć nowe sposoby wykorzystania "tajemniczego klienta" do przetestowania odporności organizacji na kryzys. Takie badanie jest tylko sondażem. Nie zastąpi informacji uzyskanych w ramach pełnego audytu bezpieczeństwa.



19. Kryzys online

Szukając informacji o nowym kliencie sięgnąłem do zasobów Internetu. Wpisałem nazwę organizacji klienta do wyszukiwarki, która kataloguje grupy dyskusyjne. Na pierwszym miejscu pojawiło się kilka miażdżących komentarzy pióra klienta, który nie był zadowolony z usług sprzedawcy. Klient wysłał swoje krytyczne uwagi do kilku grup, które ochoczo podjęły temat usług świadczonych przez warsztaty samochodowe.

Firma dzięki dokładnemu opisowi problemu odnalazła rozżalonego klienta i ku jego zdziwieniu zaproponowała bezpłatne usunięcie usterki. Dodała do tego komplet opon zimowych. Wdzięczny klient wysłał informację do tych samych grup dyskusyjnych - tym razem z opisem starań sprzedawcy samochodów.

Firma miała szczęście. Udało się jej odnaleźć niezadowolonego klienta, udobruchać go i odbudować jego zaufanie. Krytyczny komentarz odnaleziono jednak tylko przez czysty przypadek. Firma nie miała stałego programu monitoringu opinii na jej temat w Internecie i jej reputacja była wystawiona w przeszłości na szwank bez jej wiedzy.

Każda organizacja jest podatna na kryzys w Internecie, ale niektóre są bardziej. Na pierwszym miejscu są firmy oferujące nowoczesne technologie i sprzedające artykuły konsumpcyjne. Tuż za nimi w kolejce do kryzysu stoją firmy sprzedające produkty i usługi innymi firmom. Organizacje prywatne i międzynarodowe korporacje są najrzadziej atakowane.

Kryzys *online* to każda informacja lub działanie, które zagraża pozycji lub sukcesowi organizacji lub szkodzi reputacji i osłabia pozycję na rynku. Kryzys wywodzi się z nieporozumień, plotek lub faktów, które zagrażają reputacji organizacji. Na przykład, producent zabawek Mattel ma kłopoty z internautami, którzy publikują w Internecie zdjęcia lub rysunki lalek Barbie i Ken w nieprzyzwoitych sytuacjach. Wirtualna Polska może mieć kłopoty z witryną www.kurde.pl. Producenci samochodów są bombardowani protestami wywołanymi przez często fałszywe alarmy przekazywane w grupach dyskusyjnych.

Jak to działa

W dawnych dobrych czasach zarządzanie kryzysem oznaczało kontaktowanie się z mediami i dystrybucję informacji zgodnie z tym jak chciałeś być postrzegany. Miałeś dużo czasu na zebranie i uporządkowanie danych. Mogłeś sobie pozwolić na zwołanie zebrania z kluczowymi doradcami. Kiedy byłeś gotowy wydawałeś oświadczenie, w którym przedstawiałeś swoją wersję zdarzeń tak jak było to wygodne. Teraz to już nie działa.

Teraz jest Internet, w którym plotki - korzystne i szkodliwe - rozchodzą się szybkością błyskawicy. Szkody dla organizacji mogą być natychmiastowe i nie do naprawienia. Informacja (lub dezinformacja) nie zna granic. Czas od umieszczenia informacji w grupie dyskusyjnej lub na witrynie WWW do przekazania w inne miejsca w Internecie jest niezwykle krótki, szczególnie, gdy informacja jest bulwersująca. Przez minutę może ją poznać cały świat.

Wiadomości w Internecie przypominają duchy, które nawiedzają Ciebie znikąd i nie chcą opuścić. Znajomy kilka lat temu prowadził w Internecie promocję usług biura tłumaczeń. Jeszcze dzisiaj mimo, że specjalna oferta już dawno się wyczerpała otrzymuje zapytania w tej sprawie.

W Internecie dobro funkcjonuje obok zła i brzydoty. Właściwie nie ma żadnych skutecznych sposobów korekty nieścisłości lub błędów. Z drugiej strony, *online* to nieocenione źródło i rynek dystrybucji informacji, przebogata biblioteka danych i opinii. Z tego właśnie powodu organizacje powinny bacznie obserwować co się o nich mówi i pisze w Internecie.

Szybko, jeszcze szybciej

Dzisiaj media są nie tylko zachęcane do błyskawicznej dystrybucji świeżych informacji, ale także sówicie za to nagradzane. Kto pierwszy, ten lepszy. W przeszłość odeszły czasy, gdy informacja była sprawdzana w kilku niezależnych źródłach, a najważniejsze fakty poddawane były krytycznej analizie. Duża stacja radiowa przez wiele lat jako swój wyróżnik utrzymywała nadawanie dzienników za kwadrans pełnej godziny tylko, aby pokazać, że jej dziennikarze "wiedzą szybciej". Lepiej? Inna stacja radiowa promowała hasło: "(...) i usłyszysz więcej". Lepiej?

Do zadań specjalisty public relations należy ochrona komunikacji organizacji z otoczeniem i dbanie o utrzymanie klarownego przekazu. Jak to robić w Internecie, do którego każdy może wrzucić w dowolnej chwili swoje "trzy grosze"? Jak działać, aby nie tylko neutralizować niekorzystne i fałszywe informacje, ale - przede wszystkim - nie dopuścić do ich pojawienia się?

Kiedy dzieje się coś złego/niepokojącego, opinia publiczna przede wszystkim chce wiedzieć:

- Kiedy się o tym dowiedziałeś?
- Co zrobiłeś w tej sprawie?

Planowanie kryzysowe umożliwia podejmowanie właściwych decyzji z szybkością światła. Dlatego w pierwszej kolejności przygotuj podstawy do szybkiego działania. Gorąco namawiam do wykonania dwóch ruchów:

- **Skataloguj zagrożenia.** Ułóż listę najgorszych wypadków i najbardziej prawdopodobnych awarii. Opracuj procedury wychodzenia z kryzysu i wyznacz osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania. Zminimalizuje to prawdopodobieństwo popełnienia błędu wtedy, gdy pojawi się realne zagrożenie.
- **Przygotuj plan komunikacji w kryzysie.** Opisz strategię tak, aby w potrzebie skupić już tylko na taktyce. Oceń jak szybko możesz skontaktować się z klientami, członkami zarządu, udziałowcami, opinią publiczną i mediami. Wyznacz rzecznika prasowego.

Jak to przeżyć

Oto kilka wskazówek jak przeżyć kryzys w Internecie. To nie są żelazne zasady, gdyż każdy kryzys jest inny. To nie "wybór dramatów", gdyż ten najważniejszy i tak rozegra się przed Twoimi oczami. To tylko sugestie co zrobić, gdy w pierwszej chwili jedyne co ciśnie Ci się na usta to rozpaczliwe "*O rany...!*".

1. **Opanuj emocje.** Zanim cokolwiek zrobisz, uświadom sobie, że to co się stało nie dotyczy Ciebie osobiście. Obojętnie czy jesteś szefem PR w www.wielkafura.pl czy prezesem firmy www.malamyszka.com.pl kryzys nigdy nie dotyczy Ciebie. Myśl logicznie. Emocje to nie logika. Musisz myśleć jak obserwator, nie jak uczestnik wydarzeń.
2. **Usuń problem.** Zacznij od rzeczy najważniejszej. Usuń przyczynę kłopotu. Najlepiej - działaj tak, aby nic nie można Ci zarzucić.

3. **Otocz opieką ofiary lub osoby, które są tak postrzegane.** Jeżeli ktoś ucierpiał w wyniku Twojej działalności, postaraj się z nawiązką wynagrodzić krzywdę i szkodę. Nie potrzebujesz nowych wrogów, którzy dostarczają mediom krytycznych informacji.
4. **Skontaktuj się z całym zarządem i wszystkimi kierownikami.** Powiedz, aby nie udzielali żadnych publicznych wypowiedzi. Prawda jest taka, że na temat tego co się wydarzyło (lub nie wydarzyło) istnieje tyle opinii, ilu jest pracowników. Dlatego trzeba zbudować jeden przekaz i go powtarzać. Oznacza to wybór jednego rzecznika - i tylko jednego - który przejmie wszystkie kontakty z mediami. Zwykle jest to szef PR, ale pamiętam sytuacje, gdy z powodzeniem pełnili tę funkcję szefowie marketingu lub dyrektorzy finansowi. Szef firmy NIE musi od razu się wypowiadać. Szef jest odpowiedzialny za kierowanie firmą i tym się zajmuje w pierwszej kolejności. Po ustaleniu polityki informacyjnej i tego, co chcemy powiedzieć mediom, rzecznik może spotkać się z dziennikarzami.
5. **Skontaktuj się z kluczowymi grupami otoczenia.** Powiedz im co robisz, aby usunąć problem. W razie potrzeby kontaktuj się z ustawodawcami, udziałowcami, pracownikami, klientami, politykami, sprzedawcami, a nawet z sąsiadami. Jeżeli przekonają się, że jesteś na najlepszej drodze do uporania się z problemem, będą bardziej skłonni dać wiarę Twoim wyjaśnieniom niż dać posłuch atakom. Oczywiście - wrogowie ideologiczni nigdy nie będą zadowoleni.
6. **Mów prawdę.** Jeżeli nie znasz odpowiedzi, nie odpowiadaj. *"Proponuję wrócić do tego później"* zawsze brzmi lepiej niż wymyślanie odpowiedzi *ad hoc*. Gdy raz skłamiesz i Twoja wypowiedź trafi do druku wcześniej czy później (zazwyczaj wcześniej niż myślisz) ktoś to wychwyci. Powiedz po prostu *"To dobre pytanie. Sprawdzę i za 20 minut dam odpowiedź."* Jeżeli nie zdobędziesz potrzebnej informacji w tym czasie, zadzwoń do reportera i powiedz, że to potrwa dłużej niż miałybyś go trzymać w niepewności. Dobry dziennikarz to zrozumie i doceni.
7. **Działaj szybko.** Pamiętaj - komunikacja w kryzysie to zdrowy rozsądek plus szybkość błyskawicy. Twoim celem jest szybkie działanie, które uniemożliwi rozprzestrzenianie się zagrożenia - zagrożenia dla Twojej reputacji i wizerunku.
8. **Przygotuj wewnętrzny e-mail do pracowników.** Nie wysyłaj go, jeżeli treść wiadomości możesz przekazać w inny sposób. Jeżeli cała firma mieści się w jednym budynku zwołaj zebranie załogi i ustnie przekaz wiadomość. Wysyłając *e-mail* w wewnętrznej sieci możesz mieć pewność, że jego treść trafi do mediów. Nie marnuj czasu na szukanie sprawcy przecieku. Pamiętasz *e-mail* wysłany w wewnętrznej sieci przez szefa "Wiadomości" o obsłudze pielgrzymki Ojca Świętego na Ukrainie? Po prostu - nie wysyłaj niczego czego nie chcesz ujrzeć w prasie. Gdy masz oddziały rozsiane po całej Polsce lub świecie, lepiej zorganizuj konferencję *video* lub telefoniczną. Potrzebne jest to do podniesienia morale, opisanie i wytłumaczenia przebiegu wydarzeń i przypomnienia pracownikom, że nie powinni udzielać żadnych wypowiedzi mediom. Z mediami rozmawia tylko wyznaczona osoba i nikt inny. Od tej reguły nie ma wyjątku.
9. **Musisz zapewnić mediom swobodny dostęp do Ciebie przez cały kryzys.** Jeżeli wiąże to się z odwołaniem urlopu - trudno.
10. **Przygotuj informację prasową.** Wiele organizacji działając pod presją mediów pośpiesznie wysyła informacje prasowe bez komentarza pokazującego kontekst wydarzeń. Informacja prasowa to dokument, który należy przez cały czas aktualizować. To, że jest gotowy wcale jeszcze nie oznacza, że należy go natychmiast publikować.
11. **Przygotuj rezerwową witrynę kryzysową.** Przygotuj witrynę, której adres przekażesz mediom w sytuacji kryzysu. Możesz do tego wykorzystać kanały oficjalne lub nieformalne. Na tej stronie WWW opublikujesz wszystko co masz do powiedzenia "w sprawie". Aktualizacja firmowej witryny zajmuje od 24 do 48 godzin. To o wiele za wolno w sytuacji kryzysu. Uruchomienie "rezerwowej" witryny kryzysowej to sprawa maksimum dwóch godzin. Umieść wtedy odsyłacz do tej strony na oficjalnej witrynie. Dodaj ten odsyłacz do każdego listu *e-mail*.

12. **Przeglądaj strony internetowe z listami/grupami/forami dyskusyjnymi na temat Twojej organizacji.** Strzeżonego Pan Bóg strzeże. Systematycznie przeszukuj Internet w poszukiwaniu komentarzy na temat Twojej organizacji. Co opinia publiczna sądzi o firmie? Jak można te opinie wykorzystać w informacjach przekazywanych mediom? Uwaga: W żadnych okolicznościach nie odpowiadaj na żadne komentarze i nie bierz udziału w dyskusji. Anonimowe pogawędki w Internecie nie są odpowiednim miejscem do prawienia morałów i uczenia dobrych manier. Nie są miejscem, gdzie możesz bronić swojego dobrego imienia lub udowadniać niewinność. Przeczytaj tylko co inni piszą i spróbuj przewidzieć reakcję.
13. **Stwórz możliwość dialogu.** Komunikacja to dwukierunkowa ulica. W kryzysie bardzo zatłoczona. Zapraszaj internautów do zadawania pytań. Zadbaj o system gwarantujący szybkie i wyczerpujące odpowiedzi. Podaj na witrynie informację o czasie oczekiwania na odpowiedź.
14. **Na bieżąco informuj kierownictwo.** W ciągu dnia wysyłaj kilka informacji o rozwoju wypadków. Dzięki temu usprawnisz przebieg informacji w organizacji.
15. **Przygotuj system wczesnego ostrzegania.** Jeżeli do tej pory tego nie robiłeś, rozważ możliwość skorzystania z usług firmy prowadzącej monitoring mediów drukowanych i elektronicznych. Pozwoli to śledzić treść publikacji o Twojej organizacji według na przykład, wybranych haseł kluczowych.
16. **Pamiętaj, że w kryzysie nie istnieje wyrażenie "tylko do Twojej wiadomości."** Kilku dziennikarzy będzie próbowało rozmawiać z Tobą w ten sposób, *"Tak tylko między nami, co naprawdę się wydarzyło?"*. Następną rzeczą to ... tytuł na pierwszej stronie. Nie ma "tylko do Twojej wiadomości."
17. **Internet to tylko medium.** Medium nigdy nie będzie lepsze od samego przekazu. W kryzysie podstawą Twojego działania jest utwierdzenie opinii publicznej w przekonaniu, że panujesz nad sytuacją i ludziom nic nie grozi. Pokaż, że działasz w interesie zaniepokojonych ludzi. Niech słowa wspierają czyny. Internet i witryna WWW jest jeszcze jednym narzędziem służącym obronie Twojego dobrego imienia i wizerunku.
18. **Zawsze pamiętaj o regule nr 1: To nie jest osobista rozgrywka.** Dzisiaj Ty masz kłopot, a jutro inna organizacja dostanie się pod ostrzał mediów. Uśmiechaj się, przestrzegaj zasad profesjonalizmu i co najważniejsze: **zbadaj problem i znajdź rozwiązanie.** To co się stało już się nie "odstanie". Nie wracaj do tego. Skup się na tym co robisz/zamierzasz zrobić, aby naprawić błąd/zapobiec jego powtórzeniu/poprawić sytuację.

Zarządzanie kryzysem *online* to zarówno prewencja jak i ograniczanie szkód.

Najskuteczniejszym sposobem zarządzania kryzysem jest zapobieganie jego rozprzestrzenianiu poprzez błyskawiczną dystrybucję informacji neutralizujących szkodliwy przekaz.

Można to osiągnąć przez system wczesnego ostrzegania, który systematycznie monitoruje fora dyskusyjne i strony WWW.

20. Humor w kryzysie

Zrozpaczony mężczyzna tłumaczy dyżurnemu oficerowi jak powódź najpierw podmyła fundamenty, wichura zerwała dach i następnie wezbrana rzeka porwała jego dom w kierunku doliny, autostrady i na koniec prosto do morza. Policjant pisze w raporcie: *"OK. Podsumujmy. Obecnie bez stałego meldunku."*

Humor jest jedną z najzdrowszych i najpotężniejszych metod umożliwiających spojrzenie z dystansu i szerszej perspektywy na nasze trudne doświadczenia życiowe. Jednakże humor jest postrzegany i odbierany przez osoby i organizacje pogrążone w kryzysie jako zachowanie nietaktowne lub nawet szkodliwe. Czym zatem w czasie kryzysu różni się humor zdrowy od chorego?

Wszyscy wiemy z naszego bogatego codziennego doświadczenia, że żart z samego siebie zazwyczaj jest dobrze przyjmowany przez otoczenie. Ostrze satyry godzi w nas samych; inni mogą się tylko z niego pośmiać (lub nie) bez poczucia zagrożenia ich samych. Humor skierowany przeciwko konkretnym osobom lub grupom może być szkodliwy i źle przyjęty, gdyż zazwyczaj zmierza do poniżenia, obrażenia lub - po prostu - ośmieszenia.

O ile humor *sytuacyjny* jest na ogół bezpieczny, co zatem sprawia, że jest odbierany negatywnie przez tych, którzy znaleźli się w sytuacji kryzysowej? Odpowiedzi na to pytanie należy szukać w psychologii reagowania na kryzys. Osoby, którzy są najbliższym jądrem kryzysu mają tendencję włączania kryzysu do ich wewnętrznego kręgu emocjonalnego. Można więc powiedzieć, że kryzys staje się częścią ich życia uczuciowego.

Z drugiej strony, osoby pozostające poza zasięgiem kryzysu są mniej skłonne utożsamiać się z nim bezpośrednio. Ten dystans pozwala im zdobyć się na żart, który daje nową perspektywę i buduje bezpieczną zaporę przed skutkami niebezpiecznej sytuacji. Ci, którzy są wewnątrz kryzysu widzą w dowcipie atak na nich samych i dlatego dopatrują się w nim braku taktu i delikatności.

Z biegiem czasu rośnie dystans do dramatycznych przeżyć. Dopiero wtedy ich ofiary mogą docenić poczucie humoru. Dlatego słyszymy z ich ust, *"W tamtym czasie nie było mi do śmiechu."* Nie było do śmiechu, bo po prostu byliśmy za blisko trudnej sytuacji. Później, gdy udaje się nam popatrzeć na wszystko świeżym okiem, humorystyczny komentarz nie tylko jest akceptowany, ale nawet oczekiwany i doceniany.

Humor w sytuacji kryzysowej służy do zmiany "ogniskowej" i dostarcza emocjonalnego wsparcia w czasie zamętu. Osoba, która jest blisko kryzysu w pewnym momencie przestaje emocjonalnie odróżniać swoje indywidualne typowe uczucia od tych wywołanych kryzysem. Poznawczo nadal uświadamia sobie, że jest poza kryzysem, ale emocjonalnie czuje się już włączona w kryzys.

Właśnie to uczuciowe połączenie uniemożliwia docenienie humoru w sytuacji kryzysu. Osoby doświadczające kryzysu na tym poziomie nie zdają sobie sprawy z wymieszania ich wewnętrznego stanu emocjonalnego (osobowość) z emocjami związanymi z kryzysem (sytuacja). Nie są świadomi zwiększonej podatności na zranienie przez żart komentujący sytuację kryzysową. Z tego powodu odwołanie się do humoru w towarzystwie osoby uczestniczącej w kryzysie musi być wszechstronnie przemyślane, gdyż inaczej może być odebrane jako atak lub co najmniej niestosowność.

Doświadczenie uczy, że im większy dystans pomiędzy osobą, a kryzysem, tym większe prawdopodobieństwo, że humor zadziała terapeutycznie i nie będzie odebrany negatywnie.

Dystans

Dystans wobec kryzysu może być *pobliski*, *emocjonalny* lub *tymczasowy*.

Dystans pobliski ilustruje doświadczenie wywodzące się z przebywania na obrzeżach oddziaływania kryzysu. Osoby, które nie są w bezpośrednim sąsiedztwie jądra kryzysu są bardziej skłonne do zaakceptowania humoru. Na przykład, ludzie, którzy przeżyli powódź, ale nie stracili niczego cennego szybciej zaakceptują dowcip o tym żywiole niż osoby, które odniosły rany lub którym kataklizm zabrał wszystko co mieli.

Dystans emocjonalny powiązany jest z tym jak ludzie widzą lub lokalizują sytuację kryzysową. Reakcja emocjonalna będzie zależać bardziej od tego jakie znaczenie przywiązuje się do sytuacji niż od niej samej. Wszystkie osoby dotknięte kryzysem odczuwają cierpienie, aczkolwiek niektórzy doświadczą szczególnego bólu spotęgowanego przez dodatkowe znaczenie przywiązywane do sytuacji kryzysowej.

Na przykład, dwie osoby, które straciły domy w powodzi mogą różnie reagować w zależności od znaczenia jakie przywiązują do tych strat. Na pewno obojdwaj określą swoją sytuację jako trudną i bolesną. Jednak ten kto określi ją jako beznadziejną będzie mniej skłonny do śmiechu od osoby, która widzi w niej przejściowe niepowodzenie i już myśli o budowie lub kupnie nowego domu.

Dystans tymczasowy związany jest z upływem czasu. "*Komedia to tragedia plus czas*" powiedział Carol Burnett. Według jednego z dziennikarzy, od terrorystycznego ataku na wieże World Trade Center do pierwszego dowcipu na ten temat w Internecie minęło 5 dni, 2 godziny, 8 minut i 1 sekunda. Dowcip niestety nie nadaje się do druku.

Powiedzenie "*Czas leczy wszystkie rany*" jest zrozumiałe we wszystkich językach. Z upływem czasu każdy łatwiej oddziela emocje wywołane kryzysem od wewnętrznego życia uczuciowego. Humor pomaga umieścić kryzys w perspektywie i łatwiej nad nim panować.

Aczkolwiek, wybór odpowiedniego momentu na szczyt humoru musi być rozważnie wybrany. Każdy kto chce wykorzystać potęgę żartobliwej uwagi musi uwzględnić wewnętrzną walkę jaką toczy ze sobą każdy, kto przeżywa emocjonalne zawirowania.

Ci, którzy są poza kryzysem z ulgą myślą (rzadko mówią), "*Dzięki Bogu, mnie to nie dotyczy.*" Trzeba jednak pamiętać o tych, którzy nie mieli tego szczęścia. Humor na temat kryzysu dla osób, które są w nim pogrążone może być wybawieniem i znacznie obniżyć stres lub doprowadzić do jeszcze większego wyobcowania, zantagonizowania i zranienia.

Zanim więc odwołamy się do humoru upewnijmy się czy przypadkiem nie wyświadczymy komuś przysłowiowej niedźwiedziej przysługi. Dysonans wywołany brakiem wyczucia sytuacji może wyrządzić niepowetowane szkody. Wtedy staniemy przed delikatnym zadaniem "naprawienia" szkody. Pozostaje wtedy uważnie i cierpliwie wysłuchać wszystkich żalów i pretensji osoby pogrążonej w kryzysie oraz pokazać, że jesteśmy w stanie zrozumieć, co czuje.

Śmieję się częściej

Humor pozwala wyzwolić się z szoku na kilka chwil i daje ulgę umysłowi rozstrojonemu przez emocjonalny chaos. Śmiech daje emocjonalne oczyszczenie; neutralizuje uczucia złości, napięcia i strachu. Śmiech przywraca nam siłę, spokój i nadzieję; pozwala znowu cieszyć się życiem.

Aby częściej się śmiać i umożliwić innym szybszy powrót do normalności po trudnym przeżyciu proponuję:

- sprawdź co Ciebie śmieszy; znajdź kogoś, kto ma podobne poczucie humoru.
- nie wstydź się dowcipów, który Ciebie rozśmieszają; żarty są witaminą duszy.
- dowiedz się co śmieszy ludzi, do których mówisz; niektórzy mogą niechętnie odnosić się do pewnych tematów (na przykład, religia, seks, polityka).
- daj sobie czas na wyśmianie się do końca.

Podsumowując - humor to środek, który może pomóc i zaszkodzić w kryzysie. Odwołanie się do żartu musi być poprzedzone taktownym rozpoznaniem sytuacji. Musimy być także przygotowani do naprawy emocjonalnej szkody, jaką możemy wyrządzić poprzez pomyłkową ocenę stosunku poszkodowanej osoby do kryzysu.

Jak powiedział George Bernard Shaw, *"Życie nie przestaje być śmieszne, gdy ktoś umiera podobnie jak nie przestaje być poważne, gdy ktoś się śmieje."*



Ankieta „Czy jesteś lwem zarządzania kryzysem?”

Celem ankiety jest ocena Twojego przygotowania do zarządzania kryzysem i zaproponowanie działań, które poprawią skuteczność zachowania się w kryzysie.

Odpowiedz na pytania zgodnie ze swoją wiedzą i/lub przeświadczeniem.

W rubryce „Ocena” zaznacz krzyżykiem odpowiedź:

|1| zdecydowanie NIE **|2|** NIE **|3|** raczej NIE **|4|** raczej TAK **|5|** TAK **|6|** zdecydowanie TAK

W rubryce „Działania naprawcze” zaproponuj adekwatne działania korygujące.

Przygotowanie planu zarządzania kryzysem

Lp.	Pytanie	Ocena	Działania naprawcze
1.	Gdyby dziś wydarzył się poważny wypadek czy mamy plan jak nim zarządzać?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
2.	Czy plan zarządzania kryzysem jest aktualny?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
3.	Czy plan zarządzania kryzysem jest zatwierdzony przez kierownictwo?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
4.	Czy realizacja planu zarządzania kryzysem będzie wspierana przez kierownictwo?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
5.	Czy plan zarządzania kryzysem jest zatwierdzony przez dział prawny i ochronę?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
6.	Czy plan zarządzania kryzysem jest sprawdzony w praktyce?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
7.	Czy plan zarządzania kryzysem jest testowany pod kątem jego słabych punktów?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
8.	Czy wyznaczyliśmy specjalny zespół do testowania planu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
9.	Czy w testowaniu planu zarządzania kryzysem uczestniczą różne grupy pracowników i osoby spoza organizacji?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
10.	Czy plan zarządzania kryzysem jest regularnie aktualizowany i oceniany?	--- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

11.	Czy w planie zarządzania kryzysem znajdują odzwierciedlenie zmiany w modelu funkcjonowania organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
12.	Czy w polityce organizacyjnej mamy jasną i konkretną definicję kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
13.	Czy jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za ocenę zagrożenia dla kluczowych systemów i podstawowych procesów w organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
14.	Czy wyznaczaliśmy członków zespołu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
15.	Czy w składzie zespołu zarządzania kryzysem są także pracownicy działu zasobów ludzkich?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
16.	Czy powołaliśmy grupy działania wspomagające członków zespołu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
17.	Czy zespół zarządzania kryzysem i grupy wspomagające jego działanie znają swoje obowiązki i zadania?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
18.	Czy opracowaliśmy indywidualne listy kluczowych zadań dla członków zespołu kryzysowego i grup wspomagających jego działania?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
19.	Czy zespół zarządzania kryzysem i grupy go wspomagające przechodzą coroczne praktyczne szkolenia?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
20.	Czy wyznaczaliśmy cele poszczególnych szkoleń i ćwiczeń?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
21.	Czy wyznaczaliśmy obserwatorów, którzy prowadzą notatki w czasie ćwiczeń i szkoleń oraz dokonują krytycznej analizy na koniec testu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
22.	Czy oceniamy testy i ćwiczenia pod kątem wykonania zadań i osiągnięcia zaplanowanych celów?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
23.	Czy plan komunikacji kryzysowej dopasowany jest do poszczególnych elementów planu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
24.	Czy w planie działania uwzględniliśmy szacunek strat, koszt przywrócenia normalnego działania, płace, systemy informatyczne i wsparcie administracyjne?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

25.	Czy w planie zarządzania kryzysem są dane kontaktowe z członkami zespołu kryzysowego i wspomagających ich grup działania?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
26.	Czy pracownicy znają treść planu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
27.	Czy wyznaczyliśmy osobę odpowiedzialną za aktualizację planu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
28.	Czy przeprowadziliśmy w organizacji analizę ryzyka?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
29.	Czy opisaliśmy i przeanalizowaliśmy rodzaje ryzyka i ich zagrożenie dla organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
30.	Czy oceniliśmy prawdopodobieństwo wystąpienia każdego rodzaju ryzyka?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
31.	Czy mamy reprezentatywny zestaw prawdopodobnych scenariuszy kryzysowych?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
32.	Czy mamy elastyczne moduły reagowania na typowe zagrożenia?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
33.	Czy wiemy jak dopasować poszczególne moduły do scenariuszy kryzysowych?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
34.	Czy mamy system wczesnego ostrzegania, który aktywuje moduły kryzysowe i także przywraca organizację do normalnego działania?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
35.	Czy plan zarządzania kryzysem jest przeglądany po zakończeniu każdej analizy ryzyka?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
36.	Czy opisaliśmy podstawowe procesy w organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
37.	Czy oceniliśmy hierarchię ważności podstawowych procesów w organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
38.	Czy w przypadku wybuchu kryzysu oszacowaliśmy wpływ zmian tych procesów na ludzi i finanse organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
39.	Czy wyznaczyliśmy maksymalne dopuszczalne negatywne skutki i czas na ich usunięcie?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

40.	Czy wyznaczyliśmy maksymalny dopuszczalny okres wyłączenia organizacji z normalnego funkcjonowania?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
41.	Czy wyznaczyliśmy etapy i terminy przywrócenia normalnego działania organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
42.	Czy wiemy jakie środki są potrzebne do przywrócenia normalnego funkcjonowania organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
43.	Czy opracowaliśmy metody ograniczenia ryzyka wystąpienia największych zagrożeń?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
44.	Czy opracowaliśmy plany i procedury reagowania na wszystkie wypadki?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
45.	Czy opracowaliśmy strategie zarządzania krótkimi i długimi przerwami lub utrudnieniami w funkcjonowaniu organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
46.	Czy przygotowane strategie są pragmatyczne, przetestowane i realne finansowo?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

Antykryzysowa prewencja

Lp.	Pytanie	Ocena	Działania naprawcze
1.	Czy przeprowadziliśmy audyty odporności organizacji na kryzys?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
2.	Czy po analizie wyników audytów odporności organizacji na kryzys wprowadziliśmy zmiany w procedurach zwiększające nasze bezpieczeństwo?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
3.	Czy monitorujemy dostępność systemów, zasobów i środków niezbędnych do zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
4.	Czy motywujemy pracowników do unikania sytuacji i zachowań sprzyjających wywołaniu kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
5.	Czy programy ochrony wspierają zapobieganie powstawania sytuacji i zachowań sprzyjających wywołaniu kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
6.	Czy mamy procedury operacyjne chroniące organizację przed kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

7.	Czy jesteśmy pewni, że fizyczne systemy ochrony skutecznie chronią organizację?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
8.	Czy jesteśmy pewni, że elektroniczne systemy ochrony skutecznie chronią organizację?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

Reagowanie w kryzysie

Lp.	Pytanie	Ocena	Działania naprawcze
1.	Czy mamy sprawdzony program, który rozpoznaje kryzys i zapewnia wstępną reakcję?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
2.	Czy znamy i rozpoznajemy sygnały ostrzegające przed nadciągającym kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
3.	Czy wyznaczaliśmy i przeszkoliliśmy osoby odpowiedzialne za monitoring sygnałów ostrzegawczych?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
4.	Czy działa system informowania o zbliżającym się kryzysie?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
5.	Czy mamy rezerwowy system informowania o kryzysie?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
6.	Czy funkcjonuje proces oceny dolegliwości kryzysu i jego wpływu na organizację?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
7.	Czy przydzieliliśmy zadania i obowiązki w zależności od kategorii kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
8.	Czy mamy zrozumiałe kryteria upoważniające do ogłoszenia kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
9.	Czy są jasne i konkretne wytyczne kto i w jakich okolicznościach może ogłosić kryzys?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
10.	Czy stworzyliśmy sieć powiadamiania poszczególnych członków zespołu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
11.	Czy stworzyliśmy rezerwową sieć powiadamiania poszczególnych członków zespołu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
12.	Czy opisaliśmy działania związane z ogłoszeniem kryzysu takie jak komunikacja, ewakuacja, relokacja pracowników, zmiany operacyjne, itd.	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

13.	Czy rozważaliśmy przygotowanie planu zarządzania kryzysem z myślą o „najgorszym możliwym czarnym scenariuszu”?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
14.	Czy plan zarządzania kryzysem stworzyliśmy z myślą o kluczowych priorytetach: ochrona życia i zdrowia, ochrona aktywów, przywrócenie podstawowych funkcji i systemów operacyjnych, skrócenie czasu trwania kryzysu, ochrona reputacji, monitoring i kontrola zachowania mediów, utrzymanie relacji z klientami?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
15.	Czy opracowaliśmy strategię komunikacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
16.	Czy nasza strategia komunikacji uwzględnia wszystkie istotne grupy otoczenia?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
17.	Czy nasze komunikaty będą uczciwe, obiektywne i ukazywać się będą na czas?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
18.	Czy nasze komunikaty publiczne będą pojawiać się tuż po komunikatach adresowanych do pracowników?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
19.	Czy gwarantujemy systematyczne aktualizacje komunikatów, łącznie z informacją kiedy pojawi się następny komunikat?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
20.	Czy wyznaczaliśmy głównego rzecznika prasowego odpowiedzialnego za kontakty z mediami w czasie kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
21.	Czy wyznaczaliśmy rezerwowego rzecznika prasowego odpowiedzialnego za kontakty z mediami w czasie kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
22.	Czy opracowaliśmy system umożliwiający szybkie zebranie wszystkich pracowników?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
23.	Czy opracowaliśmy system zbierania aktualnych i dokładnych informacji kontaktowych z pracownikami?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
24.	Czy opracowaliśmy system kontaktowania się z najbliższym członkiem rodziny pracownika?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
25.	Czy w czasie kryzysu utrzymamy funkcjonalność systemu wypłat dla pracowników?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

26.	Czy wyznaczyliśmy miejsce pracy zespołu zarządzania kryzysem?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
27.	Czy miejsce miejsce pracy zespołu zarządzania kryzysem wyposażone jest we wszystkie media umożliwiające sprawne działanie, w tym stałe zasilanie energią elektryczną i dostęp do środków łączności?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
28.	Czy wyznaczyliśmy tymczasowe rezerwowe lokalizacje służące przywróceniu działania organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
29.	Czy podstawowe dane są regularnie zapisywane na rezerwowych serwerach w bezpiecznym miejscu poza siedzibą organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
30.	Czy wiemy jak długo organizacja może funkcjonować skutecznie bez dostępu do aktualnych danych elektronicznych?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
31.	Czy wiemy co należy zrobić, aby przywrócić stan zasobów elektronicznych do punktu sprzed kryzysu w terminie powrotu do normalnej pracy organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
32.	Czy możliwe jest wykorzystanie innego procesu przechowywania danych elektronicznych w celu uzyskania szybszego do nich dostępu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
33.	Czy organizacja ma aktualne polisy ubezpieczeniowe uwzględniające najbardziej kosztowne i prawdopodobne zagrożenia?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
34.	Czy zespół zarządzania kryzysem ma dostęp do gotówki i kredytów?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
35.	Czy przygotowano alternatywne środki transportu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
36.	Czy podpisano odrębne umowy z kluczowymi dostawcami surowców i usług na wypadek kryzysu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
37.	Czy uzgodniono z kluczowymi dostawcami surowców i usług zasady wzajemnej pomocy w kryzysie?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
38.	Jeśli takie porozumienia zawarto, czy są one umocowane prawnie, odpowiednio udokumentowane i identycznie rozumiane przez umawiające się strony?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

Powrót do normalnej pracy

Lp.	Pytanie	Ocena	Działania naprawcze
1.	Czy jesteśmy w stanie oszacować straty jak szybko to możliwe?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
2.	Czy działania służące przywróceniu normalnego działania organizacji koncentrują się w pierwszej kolejności na podstawowych funkcjach organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
3.	Czy mamy dokumentację pokazującą kiedy przywrócono funkcjonalność poszczególnych działów organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
4.	Czy wszystkie działy organizacji pracują bez zakłóceń?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
5.	Czy udokumentowaliśmy i przekazaliśmy do wiadomości publicznej decyzję o powrocie do normalnej pracy?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
6.	Czy plan zarządzania kryzysem sprawdził się w praktyce?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
7.	Czy ludzie odpowiedzialni za zarządzanie kryzysem sprawdzili się w działaniu?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
8.	Czy nasze zachowanie w kryzysie poprawiło nasz wizerunek w mediach?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
9.	Czy nasze zachowanie w kryzysie poprawiło naszą reputację wśród klientów i wzmocniło markę organizacji?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	
10.	Czy jesteśmy organizacyjnie, materialnie, finansowo i psychicznie gotowi na nowy kryzys?	--- --- --- --- --- --- 1 2 3 4 5 6	

Chcesz wiedzieć jak interpretować te wyniki, jak poprawić swoją odporność na kryzys oraz jak wykorzystać kryzys i jego efekty do wzmocnienia marki wśród klientów?

Zadzwoń teraz do Pressence Public Relations pod numer 77 441 40 14. Na pewno pomożemy.

Informacja o Autorze



Bogusław Feliszek

50, założyciel i właściciel **Pressence Public Relations**; specjalizuje się w przygotowaniu ludzi do kontaktu z mediami i publicznością. Słowem - uczy co zrobić, kiedy reporter zniecka 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 Światowego Serwisu BBC. Autor bloga Media Gapa.

Dodatkowe lektury:

1. Scott Cutlip, "Effective public relations"
2. Thomas L. Harris and Philip Kotler, "Value-Added Public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing"
3. Gerry Griffin, "Reputation Management"
4. Michael Regester, Judy Larkin, "Risk Issues and Crisis Management"
5. Eileen Scholes, "Gower Handbook of Internal Communication"
6. Brad VanAuken, "The Brand Management Checklist: Proven Tools and Techniques for Creating Winning Brands"
7. Richard Laermer, Michael Prichinello, "Full Frontal PR: Getting People Talking about You, Your Business, or Your Product"
8. Mark E. Mathis, "Feeding the Media Beast: An Easy Recipe for Great Publicity"
9. Judith C. Hoffman, "Keeping Cool on the Hot Seat"
10. Jay Conrad Levinson, Rick Frishman, Jill Lublin, "Guerrilla Publicity: Hundreds of Sure-Fire Tactics to Get Maximum Sales for Minimum Dollars".