

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Antoni Styrzcula

KRYZYS JEST NIEPRZEWIDYWALNY!

„Można jednak przeanalizować ... możliwość zdarzenia się kryzysów i ich potencjalne skutki dla firmy oraz przyjąć podstawowe reguły postępowania”.

Alma Kadragic, Piotr Czarnowski Warszawa 1997 r.

Kryzys może być szansą !

Kryzys może okazać się korzystny dla organizacji jeśli:

- twórczo zostanie wykorzystany do zmian
- organizacja jest do niego dobrze przygotowana.

Definicja kryzysu

Kryzys to każde zakłócenie w procesach funkcjonowania organizacji wywołane czynnikami zewnętrznymi lub wewnętrznymi.

Kryzys z punktu widzenia Public Relations

„Każda sytuacja, która grozi pogorszeniem aktualnego wizerunku organizacji”.

Barbara Rozwadowska Warszawa 2002 r.

Kategorie kryzysów

a) twarde

- finansowy
- organizacyjny

b) miękkie

- wizerunkowy
- marketingowy.

Analiza źródeł kryzysu

Aby zminimalizować negatywne skutki kryzysu medialnego należy zdefiniować jego źródła i określić czy jest on wynikiem błędów popełnionych w firmie czy efektem działań i sytuacji zewnętrznych.

Od tego bowiem zależy wybór strategii medialnej i jej narzędzi.

Zespół Kryzysowy

Jest odpowiedzialny za przygotowanie firmy do kryzysu oraz reagowanie w czasie jego trwania.

Powinien składać się z lidera oraz osób odpowiednio przygotowanych merytorycznie i odpowiedzialnych w firmie za ważne obszary działalności np. rzecznika prasowego, prawnika oraz osób z poszczególnych działów.

Przygotowuje pozytywny przekaz, przewiduje pytania dziennikarzy, opracowuje odpowiedzi

Zadania zespołu podczas kryzysu

Przekonanie mediów, że firma panuje nad sytuacją.

Punktualność i precyzja w przekazywaniu informacji mediom.

Pełna dostępność dla dziennikarzy.

Monitorowanie publikacji prasowych.

Szybkie i rozważne reagowanie na pytania.

Kryzys wydarzeniem medialnym

Praktyka pokazuje, że kryzysy prawie zawsze są wydarzeniami medialnymi i rozwijają się w interakcji pomiędzy opinią publiczną, mediami i grupami nacisku.

Po pierwsze koordynacja!

Kluczem efektywnej reakcji na sytuację kryzysową jest koordynacja reakcji w obszarach:

- zarządzania, komunikowania i operacyjnym
- stąd wynika konieczność powołania zespołu kryzysowego.

Obszar operacyjny

- wdrożenie procedur reakcji w nagłych przypadkach
- obrona pracowników oraz działań biznesowych firmy
- ocena sytuacji
- opracowanie raportu opisującego sytuację.

Obszar zarządzania

- stworzenie zespołów zarządzania sytuacją kryzysową
- opracowanie scenariuszy potencjalnych kryzysów
- stworzenie planu zarządzania sytuacją kryzysową
- koordynowanie procedur komunikowania i planu antykryzysowego.

Obszar komunikowania

Komunikacja z:

- pracownikami
- rodzinami pracowników
- instytucjami opiniotwórczymi
- instytucjami finansowymi
- z prasą
- z innymi grupami otoczenia.

Otwarta polityka komunikowania

Najwłaściwszą metodą zapobiegania kryzysom jest otwarta polityka komunikowania we wszystkich obszarach.

Pominięcie któregoś z nich powoduje osłabienie a niekiedy uniemożliwienie skutecznych działań antykryzysowych.

Rodzaje zarządzania kryzysem

- prewencyjne, antycypacyjne
- aktywne
- reaktywne
- terapia kryzysowa.

Kiedy ukryty kryzys może być skandalem?

- na skutek braku lub słabej jakości informacji
- na skutek błędnej oceny wydarzeń i zarzutów kierowanych pod adresem firmy
- defensywnej reakcji kierownictwa na kryzys
- ukrywania niewygodnych dla firmy informacji.

Zatopienie platformy Shella

– *przykład*

W 1995 roku Greenpeace poinformował, że koncern Shell zamierza zatopić na Morzu Północnym platformę wiertniczą, blisko brzegów Niemiec.

Było to kłamstwo, bo platforma miała być zatopiona na Atlantyku.

Efekt – 80% zmotoryzowanych Niemców zadeklarowało bojkot stacji Shella.

– wzrosło zagrożenie atakami bombowymi na stacjach paliw koncernu.

Błąd – kadra kierownicza koncernu zamiast szybko podjąć działania antykryzysowe i sprostować nieprawdziwe informacje obarczyła Greenpeace odpowiedzialnością za kryzys.

Przebieg kryzysu w zależności od liczby publikacji

- 3 fazy
- nigdy nie jest linearny ale przyjmuje formę sinusoidy
- jego przebieg ma związek z cyklem wydawniczym i działaniami antykryzysowymi.

V. Klenk 1989 r.

Faza I – eskalacja

- okres trwania – 3 do 7 dni
- intensywność – bardzo stromy wzrost liczby publikacji aż do punktu max.
- rodzaje doniesień – wiadomości, sensacje komentarze.

Faza II – analiza

- okres trwania – 2 tygodnie
- intensywność – zrównoważona
- rodzaje doniesień – wiadomości uzupełniające, komentarze do skutków, nowe źródła.

Faza III – wygaszanie

- okres trwania – 3 tygodnie
- intensywność – spadek liczby publikacji
- rodzaje doniesień – wiadomości uzupełniające tło, historię, seria skutków kryzysu.

Identyfikacja zagrożeń – narzędzia

- cykliczne raporty osób odpowiedzialnych za sytuacje kryzysowe
- komunikacja wewnętrzna „dół – góra”
- monitoring mediów
- monitoring portali społecznościowych, branżowych, grup dyskusyjnych, reklamacji od klientów
- stałe kontakty z formalnymi i nieformalnymi „liderami opinii” w organizacji.
- Analiza SWOT.

Kryzys na życzenie – *przykład*

W 2004 roku Polskie Huty Stali kupił hinduski inwestor LNM Holdings NV, którego właścicielem jest L.N. Mittal (obecnie ArcelorMittal SA).

Na skutek wcześniejszego porozumienia polskiego rządu z UE nowy inwestor w ciągu kilku lat musiał zredukować zatrudnienie z kilkudziesięciu do kilkunastu tysięcy pracowników.

Działania te wywoływały nieustanne protesty kilkudziesięciu organizacji związkowych w firmie. Zimą 2005 roku wybuchł potężny konflikt na tym tle. Przez ponad tydzień związkowcy okupowali biura zarządu, a pod siedzibą dyrekcji w Katowicach odbywały się wiece związkowców, palono opony i kukły z podobiznami właściciela.

Media, przede wszystkim elektroniczne i lokalna prasa, na bieżąco relacjonowały, w niekorzystny dla inwestora sposób, wydarzenia z Katowic. Zarząd firmy przyjął błędną, defensywną taktykę komunikacji oddając inicjatywę w ręce związkowców.

Kryzys na życzenie – *przykład cd.*

Kryzysu na taką skalę można było uniknąć gdyby:

- zarząd nie zignorował wyników sondażu nastrojów załogi sygnalizującego wybuch niezadowolenia
- powołano sztab kryzysowy i wdrożono procedury (prezes przebywał w tym czasie w Warszawie i Ostrawie)
- przejęto inicjatywę w pierwszych godzinach kryzysu.

Działania PR w sytuacji kryzysowej

– zasady

- „powiedz prędko o wszystkim” – stosunek otoczenia do kryzysu rozstrzyga się w czasie od 1 – 12 godzin
- „jeden głos – wiele osób” – sposób komunikowania się sztabu z otoczeniem
- informacja „szybka, współczująca, szczerą, objaśniająca, interaktywna”.

Trzy zasady etyczne w sytuacji kryzysowej

- otwartość
- prawdomówność – daje gwarancję wiarygodności przekazu
- partnerstwo – dialog z otoczeniem nastawiony na porozumienie.

Najczęściej popełniane błędy w komunikacji:

- brak odpowiedzi
- niezdecydowanie
- cynizm
- nadmierne samooskarżanie
- arogancja
- kłamstwo
- wymijające odpowiedzi.

Apelować do uczuć!

W wypowiedziach przedstawicieli firmy podczas kryzysu powinno pojawiać się więcej apeli do uczuć. Rzeczowe odpowiedzi na zarzuty nie zawsze działają skutecznie, ponieważ strona formułująca zarzuty sądzi, że jej obawy nie są traktowane z należytą uwagą.

W. Rydzak Warszawa 2006

Zasady współpracy z mediami w sytuacji kryzysowej (I)

- dziennikarz jest z natury sceptyczny
- bardziej interesuje się złymi jak dobrymi wiadomościami
- negatywna opinia prasowa żyje własnym życiem.

Zasady współpracy z mediami w sytuacji kryzysowej (II)

Zanim powiesz coś mediom ustal:

- to, co wiadomo
- to, czego nie wiadomo
- to, co do czego, nie ma pewności
- to, co w danej sytuacji możesz powiedzieć.

Zasady współpracy z mediami (III)

- Szybka i precyzyjna komunikacja nie oznacza natychmiastowych odpowiedzi.
- Błędem jest zarówno milczenie jak i gadatliwość.
- Dezinformacja, działania żywiołowe, sprzeczne wypowiedzi są samobójcze dla firmy i jej wizerunku.

Jak reagować na trudne pytania?

Metoda „zdarłej płyty”

Polega na powtarzaniu tego samego co mówiło się na początku. Nie zamieniamy argumentacji i nie zmieniamy odpowiedzi.

Pyt. - Czy wasza firma złożyła już ofertę?

Odp. - Rozważamy warunki przetargu i po analizie podejmiemy decyzję.

Na kolejne pytania odpowiadamy tak samo.

Jak reagować na trudne pytania?

Metoda Q&A (1)

- Pozwala dobrze przygotować się do wypowiedzi, wywiadu, konferencji prasowej.
- Zapobiega udzielaniu zbędnych lub chaotycznych odpowiedzi.
- Daje poczucie bezpieczeństwa i kontroli nad przekazem medialnym.

Jak reagować na trudne pytania?

Metoda Q&A (2)

Przygotowanie (rola rzecznika prasowego lub zespołu kryzysowego)

- opracowanie możliwie wszystkich pytań, które zada dziennikarz/e na dany temat
- przygotowanie kluczowych przesłań, które chcemy przekazać opinii publicznej
- przygotowanie odpowiedzi na spodziewane pytania dziennikarza/y.

Jak reagować na trudne pytania?

Metoda Q&A (3)

- W trakcie wywiadu, konferencji prasowej, wypowiedzi
- Odpowiadamy wyłącznie na pytania/e zadane.
- Nie dajemy wciągnąć się w dyskusję lub polemikę.
- W przypadku powtórzeń pytania/ń stosujemy metodę „zdarłej płyty”.
- Udzielamy odpowiedzi zgodnie z przygotowanym scenariuszem.

Jak reagować na trudne pytania?

Autoryzacja

- Unikajmy spontanicznych, telefonicznych wypowiedzi dla mediów.
- Jeśli nie ma wyjścia, umówmy się z dziennikarzem na konkretny dzień/godzinę
- Pamiętajmy aby-w przypadku mediów pisanych- zawsze żądać autoryzacji tekstu.
- Mamy prawo do autoryzacji wyłącznie swojej wypowiedzi, a nie całego tekstu.

Dziękuję za uwagę

www.antonistyczula.pl

Tel. 698 651 877

