

Polubić kryzys?

SEBASTIAN WŁODARSKI

Sytuacja kryzysowa to nie wypadek przy pracy, który zdarza się tylko nielicznym. Kryzys to zjawisko stale połączone z działalnością każdej firmy. Jedyne pytanie, to kiedy nastąpi i jak szybko się rozwinie?

Dotyczy to zwłaszcza firm, które biorą na siebie odpowiedzialność za powierzone im przez klientów pieniądze. W tym właśnie przypadku wrażliwość otoczenia na negatywne sygnały płynące np. z banku jest dużo większa.

Skąd to przeświadczenie o nieuchronności kryzysu? Po pierwsze sytuacja kryzysowa pojawia się w znakomitej większości przypadków jako efekt zaniedbań i braku działań prewencyjnych, a tylko w części jako skutek czynników zewnętrznych. Po drugie, żadna z instytucji nie jest w stanie w pełni kontrolować toczących się w niej procesów. Należy więc założyć, że kryzys to potencjalna sytuacja, która ma szansę realnie wystąpić również i na naszym podwórku, głównie z powodu braku fizycznej możliwości kontroli całości organizacji oraz braku umiejętności przewidzenia reakcji klientów i rynku na podejmowane decyzje i idące za tym działania.

Przewidywanie i reakcja

Patrząc na nasz rynek łatwo zauważyć, że większość firm nie do końca poważnie traktuje zagrożenie związane z wystąpieniem kryzysu. Po pierwsze, większość z nich nie traktuje ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej jako realnego, wobec którego należy się przygotować na długo przed. Firmy w wielu przypadkach nie mają przygotowanej strategii komunikacji kryzysowej, stanowiącej szybki przewodnik wskazujący najszybsze i spokojnie przemyślane kierunki działania w trakcie kryzysu. Odnosząc się do „kolorowego” i „obrazkowego” porównania – jeśli nie chcesz, by na twoim podwórku wybuchł pożar, nie dopuść, by np. zbiornik z benzyną czy gazem stał w bezpośrednim sąsiedztwie wadliwej i starej instalacji elektrycznej.

Po drugie, część z firm reaguje na kryzys wtedy, gdy tak naprawdę jest już za późno, a więc gdy już się pali. Wtedy mówimy już tylko o tzw. crisis management, a więc czysto egzekutywnym i taktycznym rozegraniu sytuacji wobec mediów i otoczenia. Znowu stosując porównanie – dążą one do ugaszenia pożaru, ale i tak nawet przy najlepszych chęciach jakieś straty zawsze będą.

Po trzecie, firmy często gaszą pożar benzyną. Przykładowo można wyobrazić sobie sytuację, w której jeden z dzienników publikuje artykuł na temat banku, opierający się o niepełne, niesprawdzone informacje podane na dodatek w skandalicznie-aferyalnym sosie. Naturalna reakcja każdego zdrowego na umyśle człowieka jest taka, by w sposób wyrażający „głęboki szacunek” dla tej gazety zdementować informacje w artykule jako stek bzdur, plotkę i efekt całkowitej nonszalancji i głupoty dziennikarza.



Co więcej, w imieniu zarządu często podejmuje się tego zespołu prawni, który rozpoczyna wymianę strzałów na paragrafy. Wszystko byłoby w porządku gdyby nie to, że agresja, złość, nawet częściowo uzasadniona niestety również rodzi agresję. Odpowiedź mediów jest więc adekwatna i nawet ze świadomością winy często zdarza się, że sytuacja kryzysowa jest rozdmuchiwana nie tylko w jednym tytule, ale często też dochodzi do transferu sytuacji kryzysowej do innych mediów. Efektem może być np. „ciastko” upieczone ze składników w postaci: jeden z głównych dzienników plus telewizja jako alians mediów walczących przeciwko agresywnej i nieuczciwej instytucji. Jego konsumpcja niestety może grozić zadławieniem się organizacji. W takiej sytuacji walka zawsze skończy się wygraną mediów, nawet gdy w tym czasie pojawi się wywalczone ogromnymi środkami finansowymi i nakładami pracy dwuzdaniowe sprostowanie zamieszczone np. na stronie z nowinkami z branży gastronomicznej.

Podsumowując, z sytuacją kryzysową trzeba się zaprzyjaźnić i umieć z nią postępować. Podstawowe błędy powtarzane przez instytucje finansowe i nie tylko to krótkowzroczność, cost cutting w odniesieniu do działań komunikacyjnych, agresywny styl dyskusji z mediami i nieumiejętność wdrożenia doświadczeń z zakończonych sytuacji kryzysowych w życie.

Źródła kryzysu

Jak już wcześniej wspomniałem źródła występowania sytuacji kryzysowych można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej grupy należy przede wszystkim

FOT. DREAMSTIME

brak dobrej komunikacji opierającej się na prewencji i umiejętności zaplanowania, wykreowania negatywnych scenariuszy. A więc absurdalnie można rzec: „Więcej pesymizmu!”. Tylko 36 proc. firm deklaruje, że stosuje elementy komunikacji kryzysowej (źródło kryzysu). Aż 74 proc. twierdzi, że w razie kryzysu nic nie robi (MillwardBrown SMG/KRC, listopad 2006 r.).

Do grupy tej należą również nieakceptowane i niekontrolowane działania pracowników, kwestie prawne, skargi pracowników i procesy sądowe, niesprawny system komunikacji, złe zarządzanie, przestępstwa, brak koordynacji między działami – efekt nieprawidłowości w przekazywanych do otoczenia informacjach, wynikach finansowych itp.

Z kolei czynniki zewnętrzne to najczęściej działania konkurencji, inspirowanie i „podgrzewanie” źródeł wewnętrznych kryzysu, bądź kierowanie zainteresowania mediów na „słabe punkty” firmy, np. łamanie praw pracowniczych, inspirowanie negatywnych opinii pracowników lub byłych pracowników firmy w mediach, podważanie wyników i oficjalnych informacji – generowanie analiz i raportów „na zamówienie”, pozyskiwanie „niezależnych” ekspertów prezentujących z góry założoną tezę na temat firmy, kierowanie uwagi mediów na działania firmy powszechne w branży i wskazywanie na głównego winowajcę (np. casus Generali, Constar), nierzetelne rankingi itp., nieetyczne i nieprofesjonalne postępowanie dziennikarzy i mediów.

Do powyższych można lekką ręką dorzucić kilkadziesiąt mutacji wymienionych czynników co powoduje, że zaplanowanie działań antykryzysowych zanim się wydarzą może okazać się ciężką pracą, w której muszą być zaangażowane najważniejsze departamenty, czy też oddziały firmy.

Środki zaradcze

Jak sobie z nimi radzić? Najlepiej gdyby sytuacje kryzysowe wyeliminować w zarodku, ale przecież nie wszystkie dzieją się z naszej winy. Chyba nie ma na to lekarstwa, które z całkowitą pewnością eliminowałoby ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowej. Można jednak podjąć pewne działania, by jej uniknąć, „zdusić w zarodku” lub zmniejszyć jej negatywne efekty. Na początek należy przyjąć inną optykę postrzegania sytuacji kryzysowych.

A więc rzetelna, etyczna komunikacja, edukacja mediów, prewencja kryzysowa – badanie i monitoring rynku i mediów, wskazywanie zagrożeń, stworzenie kodeksu zasad kontaktów z mediami, stworzenie manualu komunikacji kryzysowej (księga procedur i zasad postępowania podczas sytuacji kryzysowej) to główne działania, które tworzą fundament pod dobre długoterminowe relacje z mediami i rynkiem. Wymienione działania nie gwarantują oczywiście, że kryzys nie wystąpi, ale dają pewną odporność i ułatwiają postępowanie, gdy już się pojawi.

W etapie przed kryzysem należy przyjąć, że jest to sytuacja mogąca dotknąć każdego, również i nas, wymagająca zdefiniowania w oparciu o analizę instytucji, w której pracujemy. Analiza powinna dotyczyć wszelkich aspektów działalności firmy. Osoba czy departament odpowiedzialny za jej tworzenie powinien określić nie tylko wersje optymistyczne wydarzeń, ale również jak najczarniejsze, pesymistyczne scenariusze rozwoju sytuacji. A więc nie tylko popularny ostatnio phishing i atak na konta klientów BZ WBK, ale i niekontrolowane

zachowania pracowników i ogromne straty, jak w przypadku Societe Generale, aż po sprawy kryminalne, jak napad na oddział Kredyt Banku. Zakres możliwych sytuacji, które mogą dotknąć naszą firmę po dłuższym zastanowieniu może okazać się bardzo szeroki. Analiza powinna brać też pod uwagę możliwe opcje reakcji firmy na kryzys, znowu zakładając zachowania nieracjonalne, oparte na emocjach, pchające organizację do konfliktu. Czy też po prostu brak reakcji i wynikające z tego konsekwencje.

Dalszy etap to komunikacja podczas kryzysu. Łatwiej, gdy jesteśmy do niego przygotowani, dużo gorzej, gdy na bieżąco i w ukropie zaczynamy się zastanawiać co robić. Tutaj główne działania to opracowanie strategii działania, powołanie sztabu antykryzysowego, ustalenie procedur i reguł działania, opracowanie zestawu możliwych pytań ze strony mediów oraz treści odpowiedzi (również na cele komunikacji wewnętrznej), konsultacja z działami merytorycznymi, media relations – oświadczenia, sprostowania i listy do mediów oraz komunikacja kryzysowa do pracowników. Tu należy podkreślić znaczenie komunikacji wewnętrznej podczas kryzysu. Jej brak i okopanie się informacyjne w stosunku do pracowników może spowodować negatywną falę domniemań i spekulacji wewnątrz, ta zaś może swoim zasięgiem objąć dociekliwe i szukające informacji media i tym samym wzmocnić kryzys. Należy więc od początku komunikować się z pracownikami tłumacząc im co się dzieje, jakie kroki są podjęte w celu naprawy sytuacji oraz to, że mogą się czuć pewnie, gdyż firma robi wszystko, by nie doprowadzić do pogorszenia swojego wizerunku. Przy tej okazji warto określić zasady kontaktów z mediami, by uniknąć niekontrolowanego przekazywania informacji do mediów od pracowników.

Kiedy już „ugasimy pożar”, trzeba się zastanowić jak wykorzystać wiedzę jaką zdobyliśmy podczas kryzysu w celu wzmocnienia organizacji oraz rozpocząć działania mające na celu odbudowę naruszonego wizerunku firmy. Dzieje się to przede wszystkim poprzez rozbudowanie działań prewencyjnych, które powinny mieć miejsce zanim kryzys się wydarzy, a więc nacisk na rzetelną komunikację i budowę dobrych relacji z mediami zaangażowanymi w kryzys, komunikowanie zmiany planu i wyników strategii. W dalszej kolejności analiza przebiegu komunikacji oraz znalezienie jej słabych i mocnych punktów.

Co cię nie zabije...

Kryzysy są niebezpieczne, ale tak naprawdę wzmocniają organizację. Każdy przeżyty kryzys to większa odporność na to, że zdarzy się ponownie oraz większa wiedza o tym, jak w modelowy sposób radzić sobie z innymi możliwymi sytuacjami. Zdaję sobie sprawę, że opisany powyżej model działania jest dosyć ogólny i dla wielu oczywisty, lecz z własnego doświadczenia wiem, że nadal nie na tyle uświadamiany na ile to konieczne. Nadal pokutuje przeświadczenie o własnej nieomyślności, doskonałości oraz braku konieczności dalszej edukacji na temat rynku. W efekcie powoduje to ochłodzenie „dyskusji z rynkiem” i w końcu zamknięcie się na płynące z niego sygnały. A stąd już tylko mały krok do przeoczenia pierwszych sygnałów nadchodzącego kryzysu. Jeśli więc miałbym krótko zarekomendować w którym kierunku iść, by poprawić swoje przygotowanie do kryzysu powiedziałbym „Więcej pokory!”. ●

Autor jest członkiem zarządu FIRST Public Relations