

## **Rozdział 2.**

# **Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych**

*Adam Grzegorzczak*  
*Adam Kościańczuk*

W naukach o zarządzaniu wyodrębniono pole badawcze nazwane zarządzaniem kryzysowym, które ujmuje wiedzę aplikacyjną dotyczącą zasad postępowania w ogólnie pojętej sytuacji kryzysu. Należy zwrócić uwagę, że dotychczas zgromadzona i zaprezentowana w tym zakresie wiedza dotyczy głównie zagadnień administracyjno-prawnych. Wydaje się, że pole to winno zostać rozszerzone o zagadnienia psychologii kryzysu, jego aspektów społecznych i ekonomicznych (w tym także z zakresu zarządzania ryzykiem). Niewątpliwie brak w nim także dotychczas wiedzy dotyczącej komunikacji kryzysowej. Jednocześnie także sposób rozumienia pojęcia „kryzys” jest w literaturze z zakresu zarządzania kryzysowego ograniczony do aktów terrorystycznych i katastrof naturalnych, a zatem w minimalnym stopniu odnosi się do poziomu przedsiębiorstwa (lub szerzej – organizacji), które sytuacjami kryzysowymi dotknięte są najczęściej, a też i przyczyny tych sytuacji kryzysowych są najbardziej różnorodne.

Etymologia słowa „kryzys” bierze się z języka greckiego („krisis”) i oznacza: wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzysem nazywa się poważną, nagłą i niekorzystną zmianę o bardzo dużym znaczeniu. Kryzys należy zatem rozumieć jako przejściowy stan negatywnego odstępstwa od normy, występujący nagle, intensywnie i generujący skutki potencjal-

nie niebezpieczne dla uczestniczącego w nim podmiotu.

Wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości, sukcesów, doświadczenia i dotychczasowego postrzegania przez otoczenie, narażone są na powstanie różnego rodzaju, często nieprzewidzianych problemów, które określa się jako sytuacje kryzysowe. Sytuacja kryzysowa to zdarzenie lub ciąg zdarzeń, które powstają w otoczeniu organizacji i których nie da się w pełni przewidzieć, a także sprawować nad nimi kontroli. Sytuacja kryzysowa może pojawić się w wyniku działania sił przyrody, kataklizmów, a także być efektem działalności człowieka lub jej zaniechania, co zdarza się coraz częściej. W dużej mierze sytuacje kryzysowe wynikają ze zmian gospodarczych i politycznych. Dołączają dziś do nich także zagrożenia nowej generacji – kradzieże danych osobowych, wirusy komputerowe, utrata danych<sup>1</sup>.

Całkowite wyeliminowanie kryzysów nie jest w pełni możliwe, można jednak ograniczać sytuacje wywołujące kryzysy oraz zmniejszać do minimum ich skutki. Jednym ze sposobów minimalizowania skutków kryzysu jest rozsądne zarządzanie sytuacją kryzysową, w tym fachowa komunikacja w sytuacji kryzysowej - zarówno wewnętrzna (w ramach organizacji) jak i zewnętrzna (wychodząca poza organizację). Ważne jest, aby organizacja, którą dotknął kryzys, umiała go rozwiązać, a także aby otoczenie postrzegało ją jako radzącą sobie z wszelkimi problemami. W wielu branżach i sektorach (lotnictwo, przemysł wydobywczy itd.) sytuacje kryzysowe należy traktować jako stały stan zagrożenia i być przygotowanym do odpowiedniego komunikowania się w przypadku ich zaistnienia. Co więcej, każda sytuacja kryzysowa, której uczestniczy organizacja (ale także taka, w której uczestniczy inna organizacja danego sektora np. konkurencyjna) powinna być przedmiotem refleksji i analizy oraz wzmocnić stopień przygotowania do uniknięcia jej w przyszłości i radzenia sobie w przypadku jej zaistnienia. Zarządzanie sytuacją kryzysową (ang. Crisis Management, CM) dotyczy zatem zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej, jak i przygotowania się na ewentualne jej zaistnienie. Zidentyfikowanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala organizacjom zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki. Na liście powinno znaleźć się jak najwięcej opcji i powinna być ona stale aktualizowana.

---

<sup>1</sup> *Public Relations na tle problemów zarządzania*, praca zbiorowa pod red. Z. Knechta, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001, s. 244.

## 2.1. Cechy sytuacji kryzysowej

Najważniejszą cechą sytuacji kryzysowej jest pojawianie się jej w najmniej spodziewanym momencie. Nie rzadko bywa tak, iż pracownicy public relations dowiadują się o zaistniałych problemach od przedstawicieli mediów, którzy dzwonią w poszukiwaniu informacji, jakie działania zaradcze w tej sytuacji będą podjęte przez organizację. Gwałtowność i nieprzewidywalność zaistnienia sytuacji kryzysowej pogłębia jej skutki, albowiem niezaspokojone potrzeby informacyjne mediów prowadzą do niekontrolowanego poszukiwania informacji i opinii, pozyskiwania informacji niesprawdzonych i nieodpowiedzialnych, niekompetentnych opinii. Kolejną cechą sytuacji kryzysowej jest więc szum informacyjny, który w trakcie niej powstaje. Do otoczenia organizacji przedostają się informacje niepotwierdzone i niepełne, co z kolei prowadzi do powstawania niestworzonych historii i nieprawdziwych plotek, zwielokrotniających wyobrażenie o rzeczywiście zaistniałej sytuacji.

Dla sytuacji kryzysowej charakterystyczne jest także to, iż stale się ona pogłębia i w trakcie jej przebiegu następuje eskalacja zdarzeń. Nawet jeśli organizacja chce zareagować w sposób odpowiedni - wydarzenia toczą się często zbyt szybko i można w pewnym momencie stracić kontrolę nad informacją. Tempo rozprzestrzenienia się sytuacji kryzysowej w jej rozumieniu informacyjnym wynika z gwałtownej dysproporcji pomiędzy liczbą poszukujących i dostarczających informacje. W sytuacji kryzysowej organizacja, którą to dosięgło staje się obiektem szczególnej uwagi i jest wnikliwie obserwowana przez otoczenie. Klienci muszą wiedzieć, co dokładnie się dzieje z ich produktami, media oczekują reakcji kierownictwa, natomiast inwestorzy zadają pytania dotyczące ich wkładów finansowych. Taka sytuacja może jednak dać też pozytywny efekt i polepszyć wizerunek w momencie, gdy organizacja wyjdzie obronną ręką z kryzysu i pokaże się, jako podmiot radzący sobie nawet w najtrudniejszych warunkach.

Kolejna cecha sytuacji kryzysowej to pojawienie się w organizacji uczucia osaczenia. To z kolei sprawia, iż pracownicy zaczynają czuć niepewność i starają się cedić informacje przekazywane na zewnątrz firmy. Często bywa też tak, iż w sytuacji, kiedy wszystko wokół się wali, a przecieków już nikt nie stara się zahamować, zaczyna dominować uczucie paniki. W takim otoczeniu łatwo jest o błąd, więc kierow-

nicy nie są skłonni do podejmowania natychmiastowych działań oraz do rzetelnego i przemyślanego informowania otoczenia o tym, co się teraz dzieje w organizacji<sup>2</sup>.

## 2.2. Plan antykryzysowy

Najistotniejszą kwestię w analizowanym przypadku stanowi przygotowanie ogólnego planu antykryzysowego, który będzie można wdrożyć w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowej. Plan powinien być tak skonstruowany, aby można było go wykorzystać w przypadku każdej zaistniałej sytuacji. Integralną częścią planu prewencyjnego jest regulamin działalności organizacji w sytuacjach kryzysowych (posiadający status aktu normatywnego wewnątrz organizacji), ułatwiający opanowanie kryzysu już w chwili jego wybuchu.

Plan antykryzysowy jest elementem systemu zarządzania organizacją. Nie powinien zatem być dokumentem jawnym, albowiem w przypadku kryzysu wywołanego intencjonalnie np. przez podmiot konkurencyjny, mógłby on zostać wykorzystany do działań destrukcyjnych. Podstawową jednak zasadą jest, aby był on dostępny osobom zarządzającym sytuacją kryzysową w organizacji, ale także, aby odpowiednie rozwiązania organizacyjne w nim przewidziane były stałym elementem obowiązków odpowiednich pracowników. Dla zapewnienia dostępności i wiedzy na temat rozwiązań zawartych w planie antykryzysowym przedsiębiorstwa mogą podejmować symulacje sytuacji kryzysowych i sprawdzać, czy wszystkie elementy procedury działają sprawnie.

Poza planem antykryzysowym należy też przygotować plan komunikacji kryzysowej. Poważne problemy pojawiające się w organizacjach wzbudzają ogromne zainteresowanie mediów. Odpowiednia komunikacja ze środkami masowego przekazu w sytuacji kryzysowej może pomóc w przekazywaniu określonych informacji i utrzymaniu dotychczasowego wizerunku organizacji. Plan komunikacji kryzysowej obejmuje kilka faz.

Pierwsza faza to budowa zespołu kryzysowego składającego się z pracowników o strategicznym znaczeniu dla organizacji<sup>3</sup>. Członko-

<sup>2</sup> F.P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 229.

<sup>3</sup> K. Wojcik, *Public Relations od A do Z, tom II*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 581.

wie sztabu, od chwili wystąpienia pierwszych symptomów kryzysu, powinni być dostępni całą dobę. Ponadto każdy członek takiego zespołu w razie swojej nieobecności powinien mieć na stałe oddelegowanego zastępcę<sup>4</sup>. Główną strukturę sztabu powinno tworzyć ściśle kierownictwo organizacji lub jego reprezentant, który jest zobligowany podejmować jednoosobowo decyzje, rzecznik prasowy (niekoniecznie musi to być ta sama osoba, która pełni funkcję rzecznika w czasach spokoju), prawnik, kierownik personalny, ewentualnie psycholog, szef PR. W zależności od charakteru organizacji i przewidywanych źródeł kryzysu, w skład zespołu kryzysowego mogą wchodzić także inne osoby, na co dzień odpowiadające za dany obszar kryzysu<sup>5</sup>.

Szefem sztabu antykryzysowego powinna być najwyższa rangą osoba w organizacji, najlepiej prezes lub jego odpowiednik. W sytuacjach kryzysowych rola przywódcy nie polega na zarządzaniu wszystkim (prezes ma zazwyczaj setki spraw na głowie oprócz samego kryzysu). Przywódca powinien być jednak osobą, do której można zwrócić się w każdej chwili. To on nadzoruje posiedzenia sztabu antykryzysowego i podejmuje wszystkie decyzje<sup>6</sup>.

W przypadku kryzysu, niezbędne jest również wyznaczenie lub stworzenie tzw. pokoju operacyjnego, czyli miejsca, z którego akcja opanowywania kryzysu będzie prowadzona (w zależności od sytuacji, może to być jedno z pomieszczeń w firmie, namiot postawiony w pobliżu miejsca zdarzenia, pokój hotelowy). Jednocześnie, przy kryzysach bardzo poważnych i rozległych warto jeszcze bardziej poszerzyć sposób organizacji sztabu kryzysowego, powiększając pomieszczenie operacyjne o tzw. cichy pokój (miejsce, w którym spokojnie można przygotować notatki prasowe, wyposażone w komputer z dostępem do Internetu, drukarkę, kopiarke) oraz pokój prasowy (miejsce, w którym pracują dziennikarze i które jest przygotowane do przeprowadzenia ewentualnej konferencji prasowej)<sup>7</sup>.

Kolejną fazą planu komunikacji kryzysowej jest ustalenie źródła informacji, z którego będą czerpać dziennikarze. Organizacja, która zмага się w trakcie sytuacji kryzysowej z większym niż zazwyczaj

---

<sup>4</sup> I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 134.

<sup>5</sup> K. Wojcik, op. cit., s. 581.

<sup>6</sup> „Komunikacja kryzysowa. Zespół i koordynacja”, *Alert Media* nr 7 - grudzień 2002.

<sup>7</sup> T. Smektala, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum Sp. z o.o., Wrocław 2001, s. 107-108.

zainteresowaniem mediów, musi przemawiać jednym głosem i stanowić monolit. Należy to rozumieć także dosłownie, a mianowicie firmę powinna reprezentować jedna osoba, co zmniejszy ryzyko sprzecznych wypowiedzi kilku przedstawicieli firmy. To z kolei mogłoby znacznie pogłębić problemy organizacji. Najlepiej, aby taką osobą był ktoś z zarządu, co podnosi wiarygodność przekazu w oczach dziennikarzy<sup>8</sup>. Głównym zadaniem takiego rzecznika jest skuteczne przekazywanie informacji wszystkim podmiotom w obrębie otoczenia organizacji w powszechnie rozumianym języku. Złym nawykiem jest stosowanie słownictwa technicznego, usprawiedliwień oraz kwitowanie pytań dziennikarzy słowami „bez komentarza”, co może być zinterpretowane jako brak chęci współpracy, próba obrony, brak dostatecznych informacji, ukrywanie prawdy lub arogancja ze strony organizacji. Otwartość powinna być jedną z podstawowych cech osób udzielających informacji, co nie oznacza, że winno się informować o wszystkim i przekazywać wszelkie (a szczególnie nie sprawdzone) informacje. Współpraca z dziennikarzami w sytuacji kryzysu winna mieć wszelkie cechy zarządzania informacją. Od osób odpowiedzialnych za kontakty z dziennikarzami wymaga się budowania strategii informacyjnej<sup>9</sup>. Należy przy tym pamiętać, iż wiarygodność rzecznika jest znacznie ważniejsza, niż poznanie wszystkich faktów czy prawdy w szczytowym momencie rozwoju kryzysu. Rzetelna i pełna informacja ogranicza pole manewru dziennikarzy do insynuacji i siania plotek przez opinię publiczną.

Trzecim etapem planu komunikacji kryzysowej jest określenie odpowiedzialności za poszczególne działania niezbędne do opanowania kryzysu. Koordynacją sztabu kryzysowego powinna zająć się konkretna osoba, z doświadczeniem i wiedzą na temat działania mediów oraz sposobu zaspokajania ich potrzeb. Bez tego można narażać się dziennikarzom, którzy zamiast pomóc organizacji, staną się jej niechętni i przekażą odbiorcom informację, która postawi organizację w złym świetle. Niezmiernie ważne jest także, aby każdy członek sztabu, na wypadek kryzysu posiadał wyraźnie określony zakres obowiązków i zadań<sup>10</sup>. Dzięki temu, można uniknąć chaosu organizacyjnego i firma ma szansę sprawnie działać. Jeżeli osobą odpowiedzialną za koordynowanie sztabu kryzysowego jest rzecznik prasowy, powinien

<sup>8</sup> „Preparations can avert PR nightmare during crisis”, Los Angeles Business Journal nr 1 z listopada 1999.

<sup>9</sup> *Public Relations na tle...*, op. cit., s. 184.

<sup>10</sup> Ibid.

być on wspierany przez inne wyznaczone do tego osoby, które posiadają wiedzę np. na temat różnych płaszczyzn (często bardzo technicznych) funkcjonowania organizacji<sup>11</sup>.

Czwartym krokiem jest zidentyfikowanie środków przekazu. Proces ten obejmuje stworzenie bazy danych dziennikarzy, którzy w sytuacji kryzysowej będą mogli szybko przekazać komunikaty opracowane przez sztab kryzysowy. Należy zauważyć, że zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej winno odbywać się także w postaci doboru kanałów komunikacji. Każde przedsiębiorstwo winno identyfikować wszystkich dziennikarzy zajmujących się określoną tematyką, a dla potrzeb sytuacji kryzysowych także tych, którzy pełnią role reporterskie. Nie wszyscy tacy dziennikarze wykazują przychylną daną organizacji, niektórzy są jej niechętni, a inni obojętni, choćby z tego powodu, że wcześniej nie mieli z taką organizacją kontaktu. Jest także w każdym przypadku grupa dziennikarzy, którzy wykazują wobec organizacji sympatię lub przychylną i ta właśnie grupa powinna stanowić dla organizacji podstawowy kanał przekazywania i dostarczania informacji. Taka strategia eliminuje ryzyko wypaczenia przekazywanych informacji lub nieprzychylnego ich zinterpretowania przy przygotowywaniu treści medialnych.

Faza piąta planu komunikacji kryzysowej obejmuje zidentyfikowanie stron konfliktu i zgromadzenie informacji dotyczących przywódców, mężów zaufania, którzy kształtują opinię poszczególnych podmiotów otoczenia, stanowiących grupę zainteresowanych kryzysem. To pozwoli określić, kto faktycznie skupia na sobie wiele środowisk i decyduje o ich postawach, kto może te postawy zmieniać i na nie wpływać. Wtedy łatwiej jest kontaktować się z takimi osobami i przekonywać ich do swoich racji, niż podejmować próby kontaktu z wieloma pojedynczymi osobami z każdej ze stron sporu. Trzeba pamiętać, iż w momencie wystąpienia kryzysu dziennikarze są skłonni, formułując opinię, odwoływać się w pierwszej kolejności do autorytetów, preferując ich nawet przed szefami organizacji.

Etap szósty to identyfikacja ekspertów i autorytetów, którzy mogą wiele pomóc zarówno merytorycznie, jak i pod względem zdobycia zaufania społecznego. W zależności od charakteru kryzysu może to być na przykład straż pożarna, służba zdrowia, policja, Sanepid, a także eksperci z autorytetem i zawodowym doświadczeniem. W przypadku,

<sup>11</sup> K. Wojcik, op. cit., s. 579.

kiedy organizacja nie będzie współpracować z tymi instytucjami, te mogą poczuć się urażone i przyczynić się do wizerunkowej katastrofy. Ważne, by już w czasach spokoju przewencyjnie rozejrzeć się za takimi sojusznikami, którzy mogliby pomóc przy medialnym rozwiązaniu kryzysu. Następnie należy odpowiednio pielęgnować kontakty z nimi, zdobywać ich zaufanie oraz dawać dowody własnej wiarygodności i sympatii<sup>12</sup>.

Kolejnym, siódmym krokiem jest określenie środków przekazu, jakimi sztab kryzysowy będzie mógł dotrzeć do własnych pracowników i przekazać im wszystkie informacje na temat zaistniałej sytuacji kryzysowej. Pozwoli to wyjaśnić, jakie działania są podejmowane, by ją opanować, dzięki czemu pracownicy poczują się mocniej związani z firmą, a rozumiejąc sytuację, chętniej i lepiej będą się starali przyczynić do rozwiązania kryzysu. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której pracownicy organizacji o ważnych decyzjach dotyczących ich firmy dowiadują się ze środków masowego przekazu, a nie od własnego kierownictwa<sup>13</sup>.

Ósmą fazą planu komunikacji kryzysowej jest przygotowanie tzw. argumentów, za którymi kryją się: wystarczające ilości materiałów informacyjnych, w tym katalogi firmowe, opisy produktów, certyfikaty jakości, jak i wyniki specjalistycznych badań laboratoryjnych, które będą przydatne do tworzenia komunikatów public relations. Można także wstępnie przygotować notatki prasowe, które zależnie od okoliczności byłyby odpowiednio modyfikowane<sup>14</sup>.

Inną kategorią materiałów pomocniczych jest lista użytecznych stwierdzeń, które mogą okazać się niezwykle przydatne w kontaktach z mediami. W chwilach dużego stresu bywają one bardzo pomocne, ponieważ pozwalają znaleźć adekwatne słowa, urozmaicić wypowiedź i zmniejszyć zdenerwowanie mówiącego. Jest to na tyle istotne, że używanie ciągle tych samych sformułowań może sprawiać wrażenie wygłaszania wyuczonej formułki, co podważa wiarygodność wypowiedzi<sup>15</sup>.

Etap dziewiąty to przygotowanie scenariuszy ewentualnych, najbardziej prawdopodobnych sytuacji kryzysowych, prezentujących

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 580.

<sup>13</sup> „ABC Public Relations firmy”, Press nr 1/1996.

<sup>14</sup> K. Wojcik, op. cit., s. 580.

<sup>15</sup> Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 183.



ich poszczególne fazy, oraz kolejne działania, które trzeba podjąć, aby rozwiązać problem. Najgorszy scenariusz zakłada najbardziej zaskakujący rozwój wypadków, w najmniej prawdopodobnym czasie i miejscu, najmniej oczekiwany zwrot, na który organizacja jest najgorzej przygotowana. Biorąc pod uwagę typy sytuacji kryzysowych, najgorszy scenariusz zakłada wystąpienie co najmniej jednej sytuacji kryzysowej, na którą organizacja albo jest najgorzej przygotowana, albo całkowicie ją pominęła<sup>16</sup>.

Ostatnią fazą planu komunikacji kryzysowej jest przygotowanie awaryjnych zasad komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Zainteresowanie mediów odzwierciedla społeczną ciekawość niezwykłymi zdarzeniami. Organizacja, której dotyczy sytuacja kryzysowa, musi poradzić sobie zarówno z aspektami wyjścia z tej sytuacji, jak i z presją opinii publicznej, a przede wszystkim mediów. Brak informacji, bądź ich przeinaczenie może stanowić zagrożenie dla spokoju społecznego, utrudniać działania podjęte, by wyjść z sytuacji kryzysowej oraz zagrażać utracie dobrej reputacji.

Osoby odpowiadające za relacje z mediami muszą posiadać wiedzę, w jaki sposób kontaktować się z dziennikarzami, aby uniknąć napięć, sensacji, nieporozumień oraz zagwarantować właściwy klimat dla prowadzenia działań naprawczych. Warto pamiętać, iż stopień zainteresowania mediów jest wprost proporcjonalny do wielkości kryzysu. Im jest on większy, tym ciekawość dziennikarzy wzrasta. Nawet w przypadku, kiedy przedstawiciele mediów zachowują się agresywnie, należy traktować ich, jak siłę wspomagającą, a nie jak wrogów. To właśnie media mogą w szybki sposób wpłynąć na zdobywanie reputacji przez organizację, bądź tę reputację zniszczyć. Kolejną ważną rzeczą, o której należy pamiętać przy komunikacji kryzysowej jest rzetelne i stałe informowanie mediów o dynamicznie zmieniającej się sytuacji<sup>17</sup>. Konieczne jest wtedy stworzenie listy kontaktowej mediów, która zawierać będzie nie tylko nazwiska dziennikarzy i ich numery telefonów, ale również adresy agencji prasowych oraz radiowych i telewizyjnych<sup>18</sup>. Jeśli media nie uzyskają rzetelnej i szybkiej informacji, będą starali się to zrobić ze źródeł przypadkowych, mało kompetentnych

<sup>16</sup> I.I. Mitroff, C.M. Pearson, op. cit., s. 135.

<sup>17</sup> K. Wojcik, op. cit., s. 582.

<sup>18</sup> B. Rozwadowska, op. cit., s.182.

i rzadko kiedy życzliwych. To z kolei spowoduje szum informacyjny i powstawanie plotek mających mało wspólnego z rzeczywistością<sup>19</sup>.

Profesjonalizm w sposobie komunikowania się z mediami polega przede wszystkim na przygotowaniu zawczasu podstawowej listy właściwych i niewłaściwych działań, którą wszyscy powinni poznać i zrozumieć<sup>20</sup>. Należy do nich między innymi prezentacja faktów i tylko sprawdzonych informacji. W sytuacji kryzysowej trzeba także szybko informować media o podjętych działaniach oraz przedstawiać im ramowy plan tych działań według rozeznania w chwili udzielania informacji. Dla potrzeb sztabu kryzysowego powinien zostać uruchomiony także numer telefoniczny oraz e-mail. Informacje o sposobach dotarcia do komunikatów prasowych dziennikarze powinni znaleźć także na stronie internetowej, którą można traktować jako platformę informacyjną i źródło ogólnej wiedzy o organizacji<sup>21</sup>. Przepływ informacji do mediów powinien być równomiernie rozłożony w czasie. Nie może dojść do takiej sytuacji, kiedy zapotrzebowanie na nową wiadomość spotyka się z dziurą informacyjną, co z kolei może rodzić wiele spekulacji. Media cechuje określona dynamika działania np. media elektroniczne działają liniowo i potrzebują ciągłego dostępu do nowych (często także mało istotnych) informacji, tymczasem prasa żyje cyklem wydawniczym, do którego także należy dostosować sposób przekazywania informacji.

Z drugiej jednak strony powinno się mieć jasną wizję, jakie informacje mogą, a jakie nie mogą ujrzeć światła dziennego. W sytuacji kryzysowej ważne jest także posiadanie dokładnego spisu i rejestru wszystkich pytań zadawanych i informacji podawanych przez media oraz wiedzieć, jaki jest tryb pracy mediów i starać się do niego dopasować.

W czasie sytuacji kryzysowej nie należy natomiast spekulować, jakie mogły być przyczyny powstałej sytuacji, szukać winnych oraz szacować wartość strat wyrażoną finansowo. Nie można zabraniać dziennikarzom pracy, która jest przecież zgodna z prawem oraz ukrywać przed nimi niezbędnych informacji. Warto przy tym jednak zauważyć, iż immanentną ludzką cechą jest upraszczanie sobie życia, co cechuje także (a może nawet szczególnie) dziennikarzy, zatem dobrze przygotowana, łatwo dostępna informacja będzie źródłem ich zainte-

<sup>19</sup> „Preparations can ...”, op. cit.

<sup>20</sup> Smektała T., *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum Sp. z o.o., Wrocław 2001, s. 103.

<sup>21</sup> „Komunikacja kryzysowa. Zespół i koordynacja”, *Alert Media* nr 7 - grudzień 2002.

resowania w stopniu większym, aniżeli konieczność przeprowadzenia własnego śledztwa czy nawet analiz.

Niedopuszczalne jest także, by nieuprawnieni pracownicy organizacji komentowali wydarzenia w mediach. Przedstawiciele public relations powinni jak najszybciej uzyskać wzorzec odpowiedniego oświadczenia lub informacji, a nade wszystko przejść odpowiedni trening umiejętnego i kompetentnego udzielania odpowiedzi na pytania, z jakimi organizacja może się zetknąć podczas kryzysu<sup>22</sup>.

Istnieje kilka narzędzi, które można stosować w komunikacji kryzysowej. Jednym z nich jest oświadczenie. To najszybsza forma informowania mediów oraz najlepsza okazja do kontrolowania wydarzeń. W organizacji powinny istnieć gotowe szablony takich oświadczeń, z których można szybko skorzystać, edytując jedynie niektóre ich fragmenty. Pierwsza informacja przekazana dziennikarzom powinna zawierać odpowiedzi na poszczególne pytania: kto, co, gdzie, kiedy. Z biegiem wydarzeń należy przygotować bardziej rozbudowane komunikaty. Trzeba jednak przy tym pamiętać o podawaniu jedynie faktów, bez ich interpretacji. Przekroczenie tej granicy jest błędem, który zostanie natychmiast dostrzeżony i podchwycony. Jeśli to możliwe, należy podać konkretny czas kolejnej konferencji prasowej lub momentu podania informacji. Nie rozwiąże to wszakże problemu, ale może dać trochę czasu na przygotowanie odpowiedniego zakresu nowych informacji, weryfikacji informacji niesprawdzonych, a podawanych przez media, uporządkowania lub zwiększenia atrakcyjności sposobu ich przekazywania.

W procesie komunikacji w sytuacji kryzysowej ważnym elementem może być dziennik kontaktów, który zawiera informacje takie, jak: data, czas, nazwisko osoby kontaktującej się, numer telefonu, nazwisko osoby odpowiedzialnej za udzielenie informacji. Do dziennika kontaktów trafiają wszelkie przejawy aktywności mediów, instytucji i osób prywatnych, a mianowicie telefony i maila od nich dotyczące kryzysu. Jest to pomocne, by upewnić się, czy wszystkie sprawy zostały załatwione, czy udzielono odpowiedzi na wszystkie pytania i czy coś nie zostało przeoczone. Pomaga to także w analizach sytuacji pokryzysowych.

W przypadku kontaktu bezpośredniego z dziennikarzami, a zwłaszcza przy organizacji konferencji prasowej, ważne jest przy-

---

<sup>22</sup> K. Wojcik, op. cit., s. 582.

gotowanie planu takiego wydarzenia. Na początku należy przewidzieć zakres możliwych pytań, które mogą pojawić się na konferencji, a następnie ustalić zarys odpowiedzi na nie. Osoba, która ma udzielać tych informacji, musi pamiętać, iż istnieje subtelna granica między komentowaniem a zachowaniem dyskrecji.

### **2.3. Likwidacja skutków kryzysu**

Po sprawnie przeprowadzonym procesie komunikacji, powinno nastąpić ograniczenie zasięgu kryzysu, a później jego likwidacja. Na tym jednak nie kończy się działanie organizacji. Ważne jest, aby wyraźnie oznajmić, iż kryzys się skończył i... działać dalej. Kierownictwo organizacji musi przywrócić normalne jej funkcjonowanie oraz nie dopuścić, aby podobny kryzys przydarzył się w przyszłości.

Po sytuacji kryzysowej należy pozostać także w kontakcie z otoczeniem organizacji, a zwłaszcza z podmiotami, których ten kryzys dotknął najbardziej oraz informować media o bieżących przedsięwzięciach. Po tym wszystkim ważne jest, by dokonać formalnej analizy sprawozdań, które zostały sporządzone przez członków sztabu w trakcie sytuacji kryzysowej, jak i chwilę po niej. Następnie należy monitorować komunikaty medialne i określić, jakie skutki zostały osiągnięte (pozytywne i negatywne). Mając takie dane można skorygować plan komunikowania kryzysowego, aby odzwierciedlał wnioski i nauki płynące z minionego kryzysu i był wykorzystany w przyszłości.

### **2.4. Podsumowanie**

Nie ma idealnego sposobu, aby być przygotowanym na każdą sytuację kryzysową, ponieważ nigdy nie wiemy, czego kryzys będzie dotyczył, kiedy wystąpi i jaki będzie jego zakres. Mimo wszystko, należy mieć gotowe scenariusze na najbardziej prawdopodobne kryzysy i być chociaż w sposób niedoskonały przygotowanym na te mniej prawdopodobne. Scenariusze te powinny być podparte procedurami komunikacyjnymi i regulaminami oraz przećwiczone w warunkach spokoju.

## Abstrakt

Artykuł opisuje zagadnienie komunikowania się organizacji w warunkach sytuacji kryzysowych. Autorzy przybliżają okoliczności wystąpienia sytuacji kryzysowej w organizacji i wskazują na jej niebezpieczeństwa oraz opisują cechy kryzysu. W tekście przedstawiono procedurę tworzenia i stosowania planu komunikacji w sytuacji kryzysu oraz znaczenie fazy likwidacji skutków kryzysu.

**Słowa kluczowe:** kryzys, sytuacja kryzysowa, komunikacja w kryzysie

## Abstract

The article describes the issue of the organization of communication in a crisis situation. The authors bring closer the circumstances of a crisis in the organization and show its dangers and describe the features of the crisis. In the text the steps for the creation and use of a communication plan in the event of a crisis are presented. The author underline the importance of the phase of the crisis consequences elimination.

**Key words:** crisis, crisis situation, crisis communication

## Bibliografia

1. „ABC Public Relations firmy”, Press nr 1/1996
2. Furman W., *Sekrety public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Rzeszów 2000.
3. Knecht Z. (red.), *Public Relations na tle problemów zarządzania*, WSZ „Edukacja”, Wrocław 2001.
4. „Komunikacja kryzysowa. Zespół i koordynacja”, Alert Media” nr 7 - grudzień 2002.
5. Mitroff I.I., Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
6. “Preparations can avert PR nightmare during crisis”, Los Angeles Business Journal nr 1 z listopada 1999.

7. Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
8. Seitel F.P., *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
9. Smektała T., *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum Sp. z o.o., Wrocław 2001.
10. Wojcik K., *Public Relations od A do Z, tom II*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.