

Manual dla studentów na 30 godzin zajęć dydaktycznych (1 h = 45 minut) w postaci plików elektronicznych w formacie: .pdf i .doc. – minimum 30 stron A4.

PLANOWANIE I PROWADZENIE DZIAŁAŃ KOMUNIKACYJNYCH W SYTUACJACH KRYZYSU WIZERUNKOWEGO

Spis treści

I.	Istota i cechy charakterystyczne sytuacji kryzysowych.....	3
1.	Co to jest kryzys?	3
2.	Przyczyny sytuacji kryzysowych.....	3
3.	Etapy sytuacji kryzysowych	4
4.	Pytania sprawdzające	5
5.	Zadania.....	5
II.	Zarządzanie sytuacją kryzysową w ujęciu polskiego prawodawstwa.....	8
1.	Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 22 sierpnia 2007 r (Dz. U. z 2022 r. poz. 261, 583.)8	8
2.	Najważniejsze akty prawne	8
3.	Przepisy prawa odnoszące się do zarządzania komunikacją w kryzysach wizerunkowych.....	8
4.	Pytania sprawdzające	9
III.	Zasady w planowaniu i prowadzeniu działań w sytuacjach kryzysu wizerunkowego	10
1.	Zasada „złotej godziny”	10
2.	Nie kłam	10
3.	Każdy kryzys musi mieć rzecznika/koordynatora.....	10
4.	Fakty nie mówią same za siebie	10
5.	Ramkowanie	10
6.	Dobre relacje z mediami	11
7.	Obieg informacji	11
IV.	Narzędzia wykorzystywane do prowadzenia i planowania działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego	12
1.	Analiza sytuacji wyjściowej	12
2.	Monitoring mediów / współpraca z mediami	12



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



3. Biuro prasowe.....	13
4. Określenie grup docelowych	14
5. Kryzysowe multimedia	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
6. Scenariusz kryzysowy	14
7. Pytania sprawdzające	15
8. Zadania.....	16



I. Istota i cechy charakterystyczne sytuacji kryzysowych

1. Co to jest kryzys?

Kryzys (łac. crisis, z gr. krisis) to punkt zwrotny, przełomowy, moment rozstrzygający, jakościowa zmiana, zmaganie się, walka, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Charakterystyczną cechą kryzysu jest nagłość, zaskoczenie, chociaż zazwyczaj można zaobserwować pewne symptomy zapowiadające jego nadejście.

Mówiąc o kryzysie, mamy na myśli zdarzenie nagłe, które może zagrażać życiu, zdrowiu, mieniu oraz środowisku, a walka z nim z reguły wymaga zaangażowania wielu sił i środków. Przede wszystkim jest to sytuacja niekorzystna, która ma wpływ na funkcjonowanie np. państwa, instytucji czy osoby lub całego społeczeństwa.

Odnosząc się do skutków sytuacji kryzysowej, można podzielić kryzysy na dwie grupy: rzeczywiste i wizerunkowe.

- a. Rzeczywiste to te, które w bezpośredni sposób niosą ze sobą zagrożenie dla zdrowia, życia czy mienia obywateli (np. powódź, katastrofy komunikacyjne, katastrofy budowlane, zamachy terrorystyczne).
- b. Wizerunkowe odnoszą się natomiast tylko do utraty dobrego imienia lub zaufania do instytucji czy osoby.

Kryzysy wizerunkowe z reguły dotyczą spraw trudnych, wrażliwych, niejednoznacznych, nierzadko wkraczając w sferę życia osobistego kierującego instytucją, pracowników. Dlatego z reguły zarządzanie nimi jest znacznie trudniejsze od prowadzenia komunikacji np. podczas powodzi.

Dodatkową trudnością w rozwiązywaniu kryzysów wizerunkowych jest ludzka percepcja, subiektywizm w odbieraniu komunikatów świata zewnętrznego – postawy moralne, doświadczenia, sympatie polityczne itp.

Kryzysy wizerunkowe łatwo wybuchają, natomiast trudno je ugasić. Dlatego szybkość reakcji jest tu kluczowa. W dzisiejszym świecie każdą informację można pozyskać natychmiast online.

2. Przyczyny sytuacji kryzysowych

Sytuacje typowe:

- a. przyczyny techniczno-ekonomiczne: wszelkie problemy w pracy, których wystąpienie zaburza codzienny rytm funkcjonowania (błędy operatorów, awarie, wady produktu);
- b. przyczyny ludzko-społeczne: nieporozumienia między współpracownikami, niskie morale lub zmiana władzy.

Sytuacje nietypowe:

- a. przyczyny techniczno-ekonomiczne: zewnętrzne problemy, które mają charakter ekonomiczny, jak na przykład bojkot, łapówkarstwo czy przejęcie majątku właściciela;
- b. przyczyny ludzko-społeczne: wszelkie psychopatologie, jak na przykład nielegalne kopiowanie, akty sabotażu, napastowanie seksualne, uprowadzenia, a także terroryzm.

Według Leksykonu Public Relations możemy je również podzielić na:



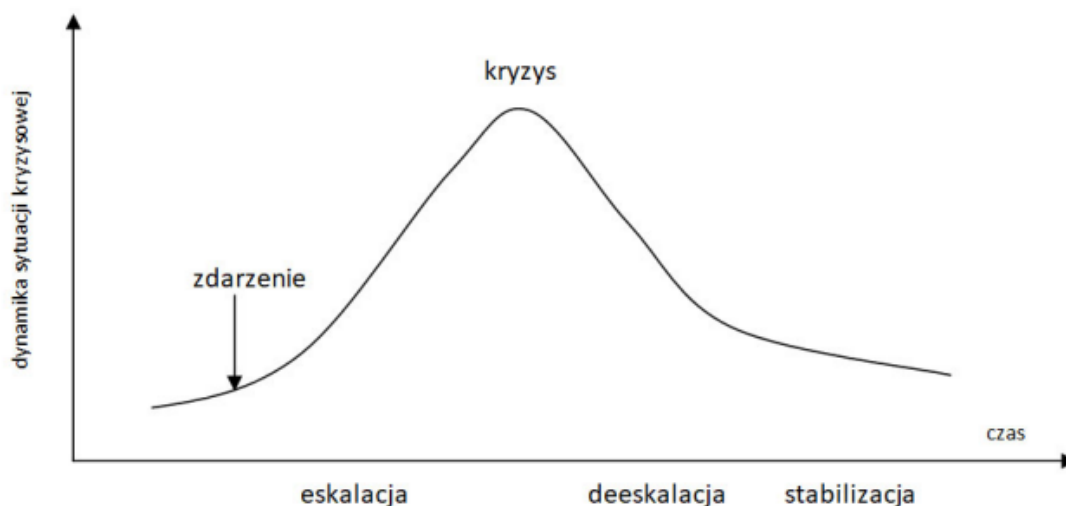
- a. Wewnętrzne – do wewnętrznych, czyli prowokujących kryzys wewnątrz organizacji, w głównej mierze można zaliczyć: katastrofy i awarie, wypadki przy pracy, błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników, spory pracownicze czy też np. kłopoty finansowe.
- b. Zewnętrznych, które wpływają na powstawanie sytuacji kryzysowych, zaliczyć można: nieprawdziwe informacje podawane w mediach, niekorzystne decyzje władz (administracyjne, regulacyjne, kontrolne), problemy wywołane przez partnerów biznesowych (dostawców, zleceniobiorców, dealerów), publiczne zarzuty wobec instytucji (np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych), katastrofy i awarie wynikające z przyczyn zewnętrznych, a także np. nieetyczne lub agresywne działania konkurencji.



3. Etapy sytuacji kryzysowych

Wskazuje się najczęściej na cztery etapy sytuacji kryzysowej do których należą:

- a. Etap powstawania sytuacji kryzysowej – może być fazą wstępnego spokoju, podczas której występować mogą jedynie sygnały ostrzegawcze informujące o możliwości wystąpienia danego zagrożenia.
- b. Etap rozwoju – często nazywany fazą eskalacji zjawiska, kiedy to dochodzi do wystąpienia danej sytuacji kryzysowej, której dalszy rozwój niesie za sobą ryzyko kryzysu.
- c. Etap kryzysu – punkt maksymalnego rozwoju sytuacji kryzysowej prowadzący do powstania kryzysu.
- d. Etap deeskalacji – zwany często fazą przezwyciężenia, jest momentem, w którym krzywa sytuacji kryzysowej zaczyna spadać.



4. Pytania sprawdzające

- Co to jest kryzys?
- Jakie mogą być przyczyny sytuacji kryzysowych?
- Wymień zewnętrzne przyczyny sytuacji kryzysowych?
- Wymień symptomy sytuacji kryzysowych w relacjach z klientem?
- Wymień i opisz błędne strategie przy pierwszych symptomach sytuacji kryzysowych?
- Jakie są etapy sytuacji kryzysowej?

5. Zadania

- Wybierz instytucję dla jakiej będziesz przygotowywać poszczególne zadania i elementy planu komunikacji kryzysowej podczas całych zajęć poświęconych planowaniu i prowadzeniu działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysu wizerunkowego. Zadania doprowadzą Cię do stworzenia w etapie końcowym Księgi kryzysowej.

Uzupełnił poniższą tabelę o dane wybranej instytucji:

Nazwa instytucji	
Struktura instytucji (np. rodzinna mikro firma, średniej wielkości firma krajowa, globalny koncern, start-up, instytucja kultury)	



Sektor instytucji (np. produkcyjny, przemysłowy, usługowy, kulturalny)	
Wartości instytucji (np. misja, wizja)	
Oferta instytucji (np. produkty, usługi)	
Ilość pracowników	
Opis szczegółowy instytucji	
Co wyróżnia daną instytucję	

b. Dobierz odpowiednie symptomy sytuacji kryzysowych do odpowiednich sytuacji kryzysowych.

Sytuacje kryzysowe:	Symptomy
w relacji z bankami:	<ul style="list-style-type: none"> • przedłużanie linii kredytowych, • ogólny spadek zadowolenia klientów, • opóźnienia w przekazywaniu, • zwiększenie liczby wyprzedaży, • wzrost wniosków o odroczenie zapłaty podatków, • większa liczba wezwań do zapłaty, • brak możliwości korzystania z rabatów, • sporadyczność public relation, • spadek wykorzystania możliwości roszczeń, • liczne zmiany kontrahentów, • wzrost zadłużenia bez wystarczającego uzasadnienia, • rotacja personelu obsługującego klientów, • wzrost wykorzystania weksli, • redukcja akcji reklamowych, • coraz częstsze przekraczanie terminów



	<p>płatności,</p> <ul style="list-style-type: none"> wzrost zainteresowania subwencjami, wzrost liczby reklamacji,
--	--

c. Dopasuj źródła kryzysów do poniższych zagrożeń:

Sytuacja kryzysowa	Źródło
Zagrożenia naturalne	<ul style="list-style-type: none"> silne mrozy, atak cybernetyczny na sieci instytucji użyteczności publicznej np. elektrowni lub sieć zarządzania ruchem lotniczym, zakłócenie porządku i bezpieczeństwa publicznego, klęski żywiołowe (powodzie, pożary, epidemie, śnieżyce), awarie zakładów przemysłowych, powodzie (przez opady i roztopy), katastrofy, wyładowania atmosferyczne, strajki lub zamieszki, awarie środków transportu, wybuch gazu w instalacji, rozlanie środków chemicznych, awarie urządzeń technicznych, podłożenie bomby, zanieczyszczenie środowiska naturalnego, migracje ludności, susze, które powodują pożary (głównie lasów i położonych w ich pobliżu osiedli lub przedsiębiorstw) masowe imprezy, przestępczość zorganizowana, długotrwałe, intensywne opady, zjawiska lodowe, zniszczenie mienia społecznego, cyberatak na sieci urzędu państwowego prowadzący do wycieku danych osobowych np. dyplomatów lub agentów wywiadu,
Zagrożenia cywilizacyjne	
Zagrożenia socjalne	
Zagrożenia terrorystyczne	



II. Zarządzanie sytuacją kryzysową w ujęciu polskiego prawodawstwa

1. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 22 sierpnia 2007 r (Dz. U. z 2022 r. poz. 261, 583.)

Ustawa określa organy właściwe w sprawach zarządzania kryzysowego oraz ich zadania i zakres działania w tej dziedzinie, a także zasady finansowania zadań zarządzania kryzysowego.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym wskazuje organy właściwe w sprawach zarządzania kryzysowego oraz określa ich zadania i obowiązki. System zarządzania kryzysowego w Polsce jest wieloszczeblowy i składa się z następujących komponentów:

- organów zarządzania kryzysowego,
- organów opiniodawczo-doradczych właściwych w sprawach inicjowania i koordynowania działań podejmowanych w zakresie zarządzania kryzysowego,
- centrów zarządzania kryzysowego, utrzymujących 24-godzinną gotowość do podjęcia działań.

2. Najważniejsze akty prawne

Najważniejszymi aktami prawnymi dotyczącymi sytuacji kryzysowych zagrażających społeczeństwu, organizacjom i ich majątkom (w tym nieruchomościom), oprócz Konstytucji RP, są następujące ustawy:

- a. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym Dz. U. z 2022 r. poz. 261, 583,
- b. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej Dz.U. 2017 poz. 1897
- c. Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym Dz. U. z 2017 r. poz. 1928.
- d. Ustawa z dnia 22 listopada 2002 r. o wyrównywaniu strat majątkowych wynikających z ograniczenia w czasie stanu nadzwyczajnego wolności i praw człowieka i obywatela Dz.U. 2002 nr 233 poz. 1955
- e. Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o bezpieczeństwie imprez masowych Dz.U. 1997 nr 106 poz. 680
- f. Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. - Prawo wodne Dz.U. 2017 poz. 1566
- g. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. - Prawo budowlane Dz. U. z 2021 r. poz. 2351, z 2022 r. poz. 88.

3. Przepisy prawa odnoszące się do zarządzania komunikacją w kryzysach wizerunkowych

W zakresie kryzysów wizerunkowych najważniejszym aktem prawa jest Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe Dz.U. 1984 nr 5 poz. 24.

Art. 31a ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe w ust 1 stanowi, że na wniosek zainteresowanej osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej



niebędącej osobą prawną, redaktor naczelny właściwego dziennika lub czasopisma jest obowiązany opublikować bezpłatnie rzeczowe i odnoszące się do faktów sprostowanie nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym.

4. Pytania sprawdzające

- a. Co określa Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 22 sierpnia 2007 r.?
- b. Jakie organy wskazane są w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym z dnia 22 sierpnia 2007 r.?
- c. Wymień szczebel administracyjny oraz przyporządkuj do nich organy zarządzania kryzysowego?
- d. Jakie są zadania organów administracji państwowej w zarządzaniu kryzysowym?
- e. W jakich innych ustawach znajdziesz przepisy prawne odnoszące się do zarządzania sytuacją kryzysową?
- f. W jakiej ustawie znajdziesz przepisy prawa odnoszące się do zarządzania komunikacją w kryzysach wizerunkowych?
- g. Czym jest sprostowanie i kto ma do niego prawo? W jakim okresie czasu sprostowanie powinno się ukazać? W jakiej formie powinno ukazać się sprostowanie?



III. Zasady w planowaniu i prowadzeniu działań w sytuacjach kryzysu wizerunkowego

1. Zasada „złotej godziny”

Zasada ta mówi, że w ciągu pierwszej godziny należy podjąć komunikację w sytuacji kryzysowej. Jest to istotne z kilku powodów. Jeżeli instytucja poda informację jako pierwsza, ma szansę przekazać własny punkt widzenia i zaproponować interpretację zdarzenia – efekt pierwszego. Kolejnym argumentem za niezwłocznym podjęciem komunikacji jest fakt, że milczenie instytucji lub niedopowiedzenia zawsze rodzą plotkę, spekulacje, często poparte wypowiedziami ekspertów nie zawsze pierwszoligowych.

- poinformuj jak najszybciej o zdarzeniu/kryzysie;
- mów to, co już i tak inni widzą;
- nie unikaj odpowiedzi na pytania.

2. Nie kłam

- | | |
|--------|--|
| Krok 1 | Powiedz, co się stało – nawet wtedy, gdy prawda jest niewygodna dla wizerunku instytucji lub jej szefa czy innej osoby. |
| Krok 2 | Powiedz, jakie działania zostały podjęte, aby wyjaśnić przyczyny zaistniałej sytuacji. |
| Krok 3 | Powiedz, jakie działania zostały podjęte, aby podobna sytuacja się nie powtórzyła. Należy pamiętać, że tylko uczciwa, transparentna komunikacja oraz przyznanie się do winy czy pomyłki (jeżeli to jest przyczyna kryzysu) gwarantuje przynajmniej częściową ochronę wizerunku i dobry krok w kierunku zażegnania/rozwiązania sytuacji kryzysowej. |

3. Każdy kryzys musi mieć rzecznika/koordynatora

Aby nie wprowadzać chaosu, komunikaty powinny być spójne, zawierać te same przesłania oraz fakty. Jest to szczególnie istotne w przypadku, gdy mamy do czynienia z ofiarami lub poszkodowanymi. Dlatego niezbędny jest jeden ośrodek koordynujący proces zarządzania informacją w kryzysie – koordynator, który będzie nadzorował proces komunikacji i ustalał przesłania oraz, w porozumieniu z komunikatorami (rzecznikami prasowymi) instytucji zaangażowanych, przekazy.

4. Fakty nie mówią same za siebie

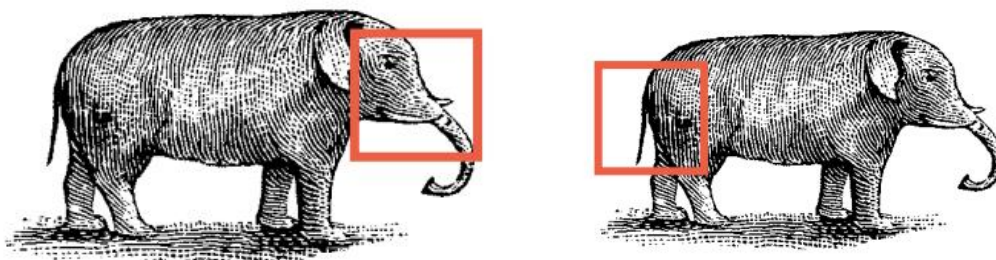
Komunikat oprócz faktów powinien nadać im kierunek i odpowiednio je zinterpretować. Należy więc pamiętać, aby nie przedstawiać odbiorcom tylko faktów lub faktów w pierwszej kolejności. Przekaz należy budować w taki sposób, aby fakty były poparciem naszego przesłania.

5. Ramkowanie

Poinformuj jak najszybciej o zdarzeniu/kryzysie, mów to, co już i tak inni widzą, nie unikaj odpowiedzi na pytania. Ramkowanie polega na przesunięciu ciężaru informacji



na inny obszar danego zdarzenia. Obrazowo można to przedstawić, opisując np. słonia:



6. Dobre relacje z mediami

Współpraca z mediami w sytuacji kryzysowej ma kluczowe znaczenie, ponieważ brak informacji tworzy plotki, rodzi niepokój i chaos informacyjny. A w kryzysie to właśnie media mogą być wsparciem dla działań służb ratowniczych. Jednak aby ta współpraca przebiegała dobrze, podstawową rzeczą jest dostępność informacji dla mediów.

Współpraca z mediami najczęściej odbywa się za pośrednictwem rzecznika prasowego. Dlatego rzecznik bezwzględnie musi być włączony w obieg informacji, aby wiedzieć o wszystkich decyzjach i działaniach szefów.

7. Obieg informacji

Obieg informacji jest istotnym elementem prowadzenia działań w sytuacji kryzysu wizerunkowego. Dlatego warto, aby w ramach strategii komunikacji danej instytucji został on opracowany. Rzecznik prasowy obligatoryjnie powinien być włączony w ten obieg. Jest to niezbędne, aby nie został zaskoczony przez media pytaniem, na które nie zna odpowiedzi, gdyż nie został o danym zdarzeniu poinformowany. Znając wcześniej fakty, rzecznik może przygotować się do komunikacji. Może wyjść z informacją (zasada złotej godziny) i spróbować nadać kierunek informacji.

8. Pytania sprawdzające

- Co oznacza zasada „złotej godziny”?
- Jakie informacje powinny zostać przekazane w pierwszej kolejności?
- Czym powinny się charakteryzować relacje z mediami?
- Kto powinien zostać włączony w obieg informacji?
- Na czym polega zasada „ramkowania”?



IV. Narzędzia wykorzystywane do prowadzenia i planowania działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego

1. Analiza sytuacji wyjściowej

Analiza sytuacji wyjściowej to badanie stanu wyjściowego, określenie istniejącego wizerunku, gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa i jego środowiska wewnętrznego dla oceny jego stanu i perspektyw.

Analiza SWOT

Mocne strony to wszystkie zasoby i umiejętności, które pozwalają zbudować korzystną pozycję instytucji. Są to elementy, które wpływają na budowanie przewagi nad konkurencją. Mogą to być, na przykład, wysokie kwalifikacje pracowników, dostęp do nowych technologii, unikalny know-how oraz zasoby finansowe.

Słabe strony to elementy hamujące rozwój oraz wpływające negatywnie na działanie organizacji. Najczęściej spotykane słabe strony to brak doświadczenia w prowadzeniu instytucji, brak wystarczających środków finansowych, mała liczba miejsc pracy czy niskie kompetencje i zła reputacja.

Szanse to wszystkie zmiany w otoczeniu organizacji, które mogą mieć pozytywny wpływ na jej funkcjonowanie. Zaliczymy do nich chociażby wzrost popytu, pojawienie się nowej grupy klientów, małą konkurencję, sprzyjające prawo, dostęp do zaawansowanych technologii, zmiana zachowań konsumentów czy dobra sytuacja gospodarcza w kraju.

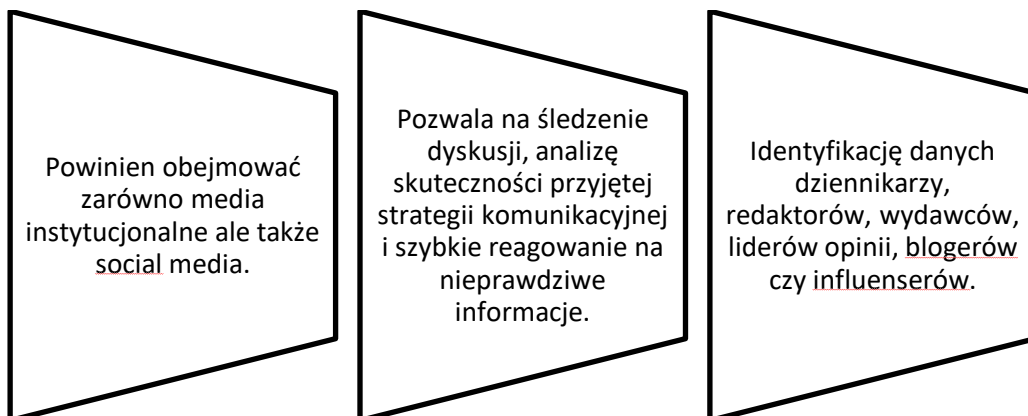
Zagrożenia to czynniki niezależne od instytucji, tym razem stwarzają one niebezpieczeństwo wystąpienia negatywnych zmian. Zaliczymy do nich wszelkie kryzysy, liczną konkurencję, małe zapotrzebowanie na dany produkt, niekorzystne prawo, zmiana trendów czy obecność monopolisty na rynku.

	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Zewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIE

2. Monitoring mediów / współpraca z mediami



Właściwie zaplanowany monitoring pozwala wychwycić pierwsze symptomy kryzysu i wdrożyć działania prewencyjne, aby uniknąć eskalacji problemu. Daje także cenny czas, ponieważ najszybciej zdiagnozujemy początek kryzysu.



Przykładowe portale monitoringu mediów:

- Brand24
- IMM
- Press Service
- Newspoint
- Google Alerts

3. Biuro prasowe

Najważniejsze zalety:

- Oszczędność wynikająca z braku konieczności zatrudnienia agencji zewnętrznych
- Wpływ na jakość komunikacji z dziennikarzami
- Wszystkie udostępnione materiały są natychmiast widoczne dla wszystkich
- Grupowanie informacji ze względu na tematy materiałów
- Łatwiejsza organizacja konferencji prasowych, spotkań z dziennikarzami i innych wydarzeń
- Dziennikarz posiada szybki dostęp do informacji bez konieczności kontaktu z instytucji
- Możliwość integrowania wszystkich kanałów, z jakich korzysta instytucja do poprawy wizerunku
- Zwiększenie pozycji strony www w wyszukiwarkach
- Łatwa i intuicyjna obsługa oraz publikowanie materiałów
- Możliwość zwiększania uprawnień wybranych dziennikarzy oraz wydawania akredytacji
- Możliwość udostępniania transmisji on-line
- Wstawienie prawidłowego logotypu poprawia spójność instytucji
- Możliwość korzystania z urządzeń mobilnych



- Wprowadzanie aktualizacji zapobiegania występowaniu błędów
- Kontrolowanie komunikatów prasowych
- Uzyskanie wizerunku eksperta wśród pracowników instytucji
- Natychmiastowe wdrożenie do instytucji
- Dostęp do statystyk i raportów

4. Określenie grup docelowych

Grupa docelowa to zbiór osób lub instytucji, do których kierujemy lub zamierzamy kierować przekaz komunikacyjny.

Kryteria geograficzne:

- region: określone państwo, jednostka administracyjna, np. województwo,
- miejsce zamieszkania: miasto lub wieś,
- wielkość miasta: np. do 100 tys. lub do 500 tys. mieszkańców.

Kryteria demograficzne:

- wiek,
- płeć,
- dochód,
- wielkość gospodarstwa domowego,
- wykształcenie,
- zawód,
- wyznawana religia,
- narodowość.

Kryteria psychograficzne:

- styl życia,
- wyznawane wartości,
- osobowość.

Kryteria behawioralne (są to kryteria, które opisują członków grupy docelowej ze względu na sposób, w jaki odbierają oni przekaz komunikacyjny):

- lojalność wobec marki/produktu,
- intensywność użytkowania produktu,
- gotowość lub jej brak do nabycia produktu,
- postawa wobec produktu,
- atrakcyjność cech produktu lub instytucji.

5. Scenariusz kryzysowy

Scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych powinny być elementem praktycznym strategii komunikacyjnej czy planu komunikacji instytucji na wypadek kryzysu.

W sytuacji kryzysu wizerunkowego ustalenie u źródła wagi problemu i udzielenie odpowiedzi na zasadnicze pytania:

- co się stało?
- jaka jest istota kryzysu (na czym kryzys polega i czym się objawia, czy są ofiary, ranni, czy zagrożone jest bezpieczeństwo, finanse instytucji)?



- w jakiej fazie znajduje się kryzys?
- jaki jest jego zasięg?
- co instytucja może i zamierza zrobić z problemem?
- jak instytucja chce uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości.

Zasady postępowania w sytuacji kryzysu

- Przygotuj się, opracuj procedury kryzysowe
- Zbieraj informacje, przewiduj kryzys
- Zareaguj jak najszybciej
- Działaj zespołowo w ramach sztabu kryzysowego
- Prowadź aktywną komunikację
- Wypracuj najważniejsze przekazy i powtarzaj je w każdej wypowiedzi
- Przepróś, jeśli wina leży pod stronę sądu
- Pamiętaj o empatii, „ludzkim podejściu”
- Trzymaj nerwy na wodzy, nie daj się wyprowadzić z równowagi
- Monitoruj na bieżąco media i social media
- Reaguj na plotki i przekłamania
- Po kryzysie wyciągnij z niego wnioski

Pamiętaj!

- Im większy kryzys, tym bardziej sprawdza media
- Szybkość przekazu może zminimalizować skutki wystąpienia sytuacji kryzysowej
- Komunikowanie się w kryzysie musi być emocjonalne i obrazowe
- Wszelkie niedopowiedzenia zostają zwykle wypełnione przez plotkę, spekulacje i redakcyjne domysły, które są na ogół nieprzychylnie organizacji dotkniętej kryzysem i łatwo generalizują
- Złe opinie wchodzą w obieg publiczny, trafiają do baz danych, istnieją w sieci i wraca się do nich nawet po dłuższym czasie
- Dziennikarze relacjonują kryzys zazwyczaj z pozycji ofiary

6. Pytania sprawdzające

- a. Jakimi narzędziami możesz przygotować analizę sytuacji wyjściowej?
- b. Jakie pytanie możesz zastosować do określenia mocnych i słabych stron instytucji, szans oraz zagrożeń?
- c. Dlaczego warto korzystać z monitoringu mediów? Jakie informacje możesz uzyskać na temat komunikacji instytucji?
- d. Według jakich kryteriów możesz określić grupy docelowe instytucji?
- e. Co to jest scenariusz kryzysowy i jak go wykorzystać w zarządzaniu sytuacją kryzysową?



- f. Jakie pytania posłużą Ci do sformułowania scenariusza w konkretnych sytuacjach kryzysowych?

7. Zadania

- a. Przygotuj analizę SWOT dla wybranej przez siebie instytucji według modelu, wykorzystując poniższe pytania dotyczące instytucji.

	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Zewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIE

Przykładowe pytania do przygotowania analizy sytuacji wyjściowej

Historia:

- Od kiedy instytucja jest obecna w Polsce?
- Od kiedy instytucja działa na rynku globalnym?

Produkty/Usługi:

- Obecne portfolio produktów i usług
- Jakie nowe produkty/usługi instytucji wprowadziła w ostatnim czasie?

Instytucja w otoczeniu rynkowym:

- Pozycja rynkowa, udziały w rynku
- Bieżące tendencje rynkowe
- Główni konkurenci i ich krótkie charakterystyki
- Atuty instytucji w porównaniu z konkurentami

Klienci i relacje instytucji z nimi

- Klienci indywidualni i relacje z nimi
- Klienci hurtowi i relacje z nimi (np. programy partnerskie)

Relacje z szerszym otoczeniem

- Jeśli instytucja ma zakład produkcyjny w miejscu innym niż siedziba lub oddziały – jakie jest jej zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności?
- Uczestnictwo w organizacjach branżowych

Działania komunikacyjne instytucji

- Akcje marketingowe, kampanie reklamowe i promocje – zrealizowane w ciągu ostatniego roku, ostatnich miesięcy

- Czy instytucja doświadczyła jakiegokolwiek kryzysu? Jeśli tak, z czego on wynikał? W jaki sposób został rozwiązany?
- Jaki rodzaj działań public relations instytucja prowadzi?

Skąd czerpać informacje:

- strony www instytucji,
- doniesienia medialne,
- raporty branżowe,
- analizy specjalistyczne,
- kanały social media,
- fora internetowe,
- wyszukiwarka.

- b. Załóż konto na portal Brand 24.pl. Następnie wybierz min. 3 haseł/słów kluczowych do wybranej przez siebie instytucji w celu przygotowania analizy dotychczasowej komunikacji. Określ czas na 30 dni. Przygotuj analizę dotyczącą dotychczasowej komunikacji wybranej instytucji składającą się z ilości wzmianek dotyczących wybranej instytucji, ich zasięgu, segmentu, miejsc gdzie ukazywała się informacja (strony, profile w social media, linki).

UWAGA:

Konto Testowe umożliwia za darmo przetestować Brand24. Test jest bezpłatny i trwa 14 dni. Konto testowe umożliwia:

- Monitoring 10 zwrotów kluczowych
- 30K wzmianek / miesiąc
- Aktualizacja co godzinę
- Pełne archiwum
- Analiza danych
- Monitoring Facebook & Instagram
- Monitoring Social Media
- Monitoring newsletterów
- Monitoring podcastów
- Analiza sentymentu
- Tagi
- Export excel

Po założeniu konta przez 14 dni działa ono za darmo w trybie testowym. W każdej chwili można zdecydować się na uruchomienie płatnej wersji poprzez dokonanie opłaty za uruchomienie wybranego planu abonamentowego. Jeśli nie konto po 14 dniach zostanie zablokowane.

- c. Wyszukaj przykłady wirtualnych biur prasowych w polskich instytucjach oraz w instytucjach globalnych. Podaj przykłady innowacyjnych narzędzi wykorzystanych przez instytucje przy tworzeniu biura prasowego.



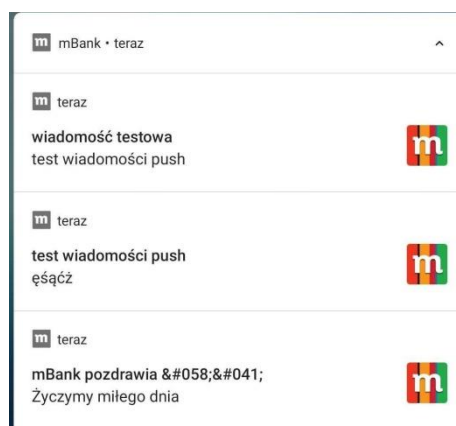
- d. Określ grupę docelową do poniższej sytuacji kryzysu wizerunkowego.

Kryzys wizerunkowy mBank:

5 sierpnia 2020 r. klienci mBanku przez pomyłkę otrzymali powiadomienia, które były wiadomościami testowymi o treści: „test wiadomości push”, „ęśącz”, „Życzymy miłego dnia”.

Dodatkowo udostępniano w wyniku błędu część danych klientów innym klientom włącznie z możliwością zatwierdzania transakcji

wykonywanych przez tych pierwszych. U podstaw błędu był nie tylko zabawny błąd z powiadomieniami czy chwilowa wpadka, ale systemowe rozwiązanie, które zawiodło. Pamiętaj, że skutki mogły mieć również wymiar finansowy w odniesieniu do osób, które zainwestowały w akcje banku, w drugim dla wielu Polaków powierzających swoje oszczędności bankowi.



- e. Opracuj zasady postępowania

- w sytuacji dostarczenia przesyłki niewiadomego pochodzenia do recepcji firmy. Określ co powinno zbudzić podejrzenie, co należy w takim przypadku zrobić, a co należy zrobić jeżeli doszło do naruszenia/rozszczelnienia przesyłki;
- kradzieży na terenie firmy XXXX. Określ co należy w takim przypadku zrobić i jakie służby zawiadomić;
- wandalizmu lub rozruchów na terenie gminy XXXX. Określ w jaki sposób mogą przejawiać się akty wandalizmu lub rozruchów, co należy w takim przypadku zrobić i jakie służby zawiadomić;
- poinformowania, że na terenie firmy XXXX podłożono bombę. Określ w jaki sposób mogą przejawiać się akty wandalizmu lub rozruchów, co należy w takim przypadku zrobić, jakie symptomy mogą być oznaką terroryzmu, co powinny zrobić osoby poinformowane o podłożeniu bomby.

- f. Na podstawie przeprowadzonych dotychczas zadań z:

1. Dokonania wyboru instytucji,
2. Analizy sytuacji wyjściowej,
3. Analizy monitoringu mediów i stworzeniu bazy mediów, portali oraz kanałów social mediów,
4. Określeniu grup docelowych

Przygotuj 2 scenariusze potencjalnej sytuacji kryzysowej



V. Komunikacja w sytuacji kryzysu wizerunkowego

1. Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja wewnątrz instytucji między pracownikami tego samego szczebla, współdziałającymi pracownikami różnego szczebla, a także między zarządem, kierownictwem a pracownikami, realizowana poprzez różne kanały komunikacji wewnętrznej.

Narzędzia komunikacji wewnętrznej:

- drukowane biuletyny,
- powiadomienia mailowe,
- plakaty, ogłoszenia,
- sieć intranetowa bądź radiowęzłowa,
- cykliczne spotkania z zespołem,
- powiadomienia PUSH,
- podcasty,
- aplikacje mobilne.

2. Komunikacja zewnętrzna

Komunikacja między instytucją a jej otoczeniem zewnętrznym, prowadzona m.in. za pośrednictwem strony www, prasy, wydawnictw firmowych, konferencji, spotkań oraz innych bardziej lub mniej bezpośrednich metod komunikowania.

Media:	Interesariusz:
<ul style="list-style-type: none"> • relacje z dziennikarzami • media klasyczne: prasa, radio, TV • digital media (strona www, social media, blogi, fora) • agencje informacyjne (PAP, TAI, KAI, Reuters, Bloomberg) • konferencje prasowe 	<ul style="list-style-type: none"> • strona www (blogi, aktualności) • fun page • social media: FB, LinkedIn, Twitter, Instagram (influenserzy) • SMS • newsletter • e-mailing • tradycyjne: direct mail, gazetki

Faza	Media	Instytucja prowadząca działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej
Moment informowania	<ul style="list-style-type: none"> • W pierwszej fazie działań domagają się jak najwięcej informacji i w jak najkrótszym czasie 	<ul style="list-style-type: none"> • Próba rozpoznania sytuacji zbieranie i weryfikacja informacji, • Informowanie mediów dopiero po uzyskaniu rzeczywistego obrazu sytuacji
Przedstawianie sytuacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystywanie informacji z niepewnych źródeł • Stwarzanie wrażenia u odbiorcy, że zagrożenie jest większe niż w rzeczywistości 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjaśnianie sytuacji • Uspokajanie społeczności lokalnej • Wydawanie komunikatów i zaleceń • Koncentracja na działaniach zmierzających do przywrócenia stanu

	<ul style="list-style-type: none"> Poszukiwanie i prezentowanie sensacyjnych informacji Prezentowanie drastycznych scen i obrazów 	normalnego
Prezentowanie opinii i ocen różnych autorytetów, specjalistów itd.	<ul style="list-style-type: none"> Przytaczanie wypowiedzi różnych ekspertów w celu oceny okoliczności zdarzenia i prowadzonych działań 	<ul style="list-style-type: none"> Skupienie się na faktach Pokazywanie swoich działań jako optymalnych Przedstawianie opinii własnych (współpracujących) autorytetów
Szukanie osób odpowiedzialnych za zdarzenie – dążenie do publicznego osadzenia	<ul style="list-style-type: none"> Szukanie osób odpowiedzialnych za zdarzenie – dążenie do publicznego osadzenia Szukanie winnych oraz próba ich publicznego osadzenia, Doszukiwanie się uchybień 	<ul style="list-style-type: none"> Koncentracja na działaniach Unikanie osadzania i szukania winnych
Poszukiwanie ofiar, osób ocalałych, naocznych świadków zdarzenia itp.	<ul style="list-style-type: none"> Dążenie do przeprowadzenia wywiadu z poszkodowanymi Pokazywanie cierpienia ofiar, Emitowanie apeli (ofiar i ich rodzin) o pomoc dla podniesienia dramaturgii 	<ul style="list-style-type: none"> Ochrona poszkodowanych oraz ich rodzin przed dziennikarzami;
Oskarżanie	<ul style="list-style-type: none"> Oskarżanie o nieudolność prowadzenia działań Publiczna krytyka podmiotu odpowiedzialnego za prowadzenie działań 	<ul style="list-style-type: none"> Dążenie do złagodzenia nastrojów dziennikarzy, Unikanie publicznej konfrontacji (wymiany oskarżeń)

3. Komunikacja z poszkodowanymi

Gdy w wyniku sytuacji kryzysowej pojawiają się osoby poszkodowane, należy pamiętać o zasadzie, że rodziny poszkodowanych pierwsze otrzymują informację o ich stanie. Pamiętać należy o bezwzględnym przestrzeganiu zasady nieudzielania mediom informacji związanych z danymi osobowymi poszkodowanych lub ofiar.

4. Metody przekazu

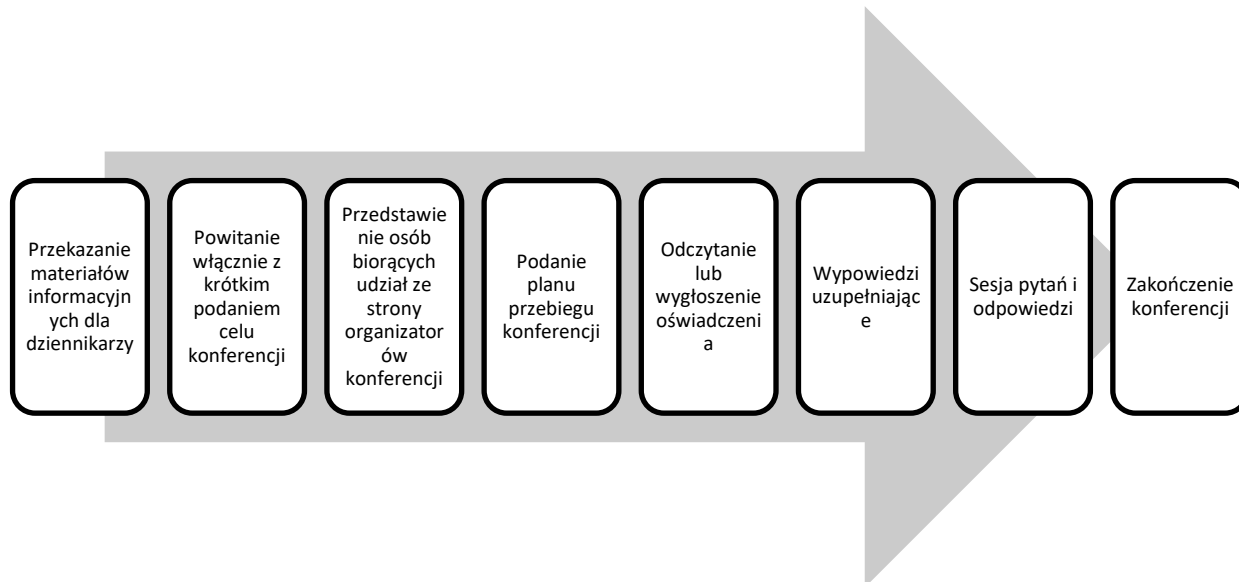
Struktura wstępnego oświadczenia

- Opis** aktualnej sytuacji oraz działań podjętych przez instytucję, ze szczególnym uwzględnieniem troski o poszkodowanych.
- Zapewnienie**, że sytuacja jest badana i podjęto czynności zmierzające do uzyskania bardziej szczegółowych informacji, które zostaną niezwłocznie udostępnione dziennikarzom i za ich pośrednictwem przekazane.
- Zapewnienie**, że poszukuje się metod najskuteczniejszego rozwiązania zaistniałej sytuacji.
- Wyznaczenie** miejsca i czasu następnego spotkania, podczas, którego zostaną przekazane dalsze informacje – ustalony termin powinien być bezwzględnie przestrzegany, dlatego musi przede wszystkim musi uwzględniać wymagania dziennikarzy (np. przed czasem emisji głównego wydania wiadomości a nie bezpośrednio po jego zakończeniu).
- Ewentualny apel**, który należy szczególnie zaakcentować.
- Kontakt** do rzecznika prasowego / koordynatora.

SCHEMAT PRZYGOTOWANIA KONFERENCJI PRASOWEJ

FAZA PRZYGOTOWAWCZA	Rozpoznanie nastrojów panujących w środkach masowego przekazu	Pozwala dobrać odpowiednią strategię komunikacji
	Określenie potrzeb informacyjnych środków masowego przekazu	Umożliwia wybór uczestników konferencji oraz przygotowania informacji zaspokajających zainteresowanie dziennikarzy
	Wyborem i przygotowaniem miejsca konferencji	Zapewnienie stołu prezydialnego, krzeseł dla uczestników, źródeł zasilania elektrycznego, urządzeń nagrywających przebieg całej konferencji;
	Określenie zasad organizacji konferencji	Harmonogramu wystąpień przedstawicieli instytucji oraz sposobu prowadzenia sesji pytań i odpowiedzi
	Ustalenie godziny rozpoczęcia konferencji i czasu jej trwania	
	Poinformowaniem dziennikarzy	
	Przygotowaniem osób biorących udział w konferencji	Warto jest przypomnieć uczestnikom konferencji reprezentującym instytucje podstawowe zasady współpracy z dziennikarzami, a także z kamerą i z mikrofonem
	Przygotowanie materiałów dla dziennikarzy	Filmy, zdjęcia, materiały informacyjne w wersji drukowanej i/lub elektronicznej

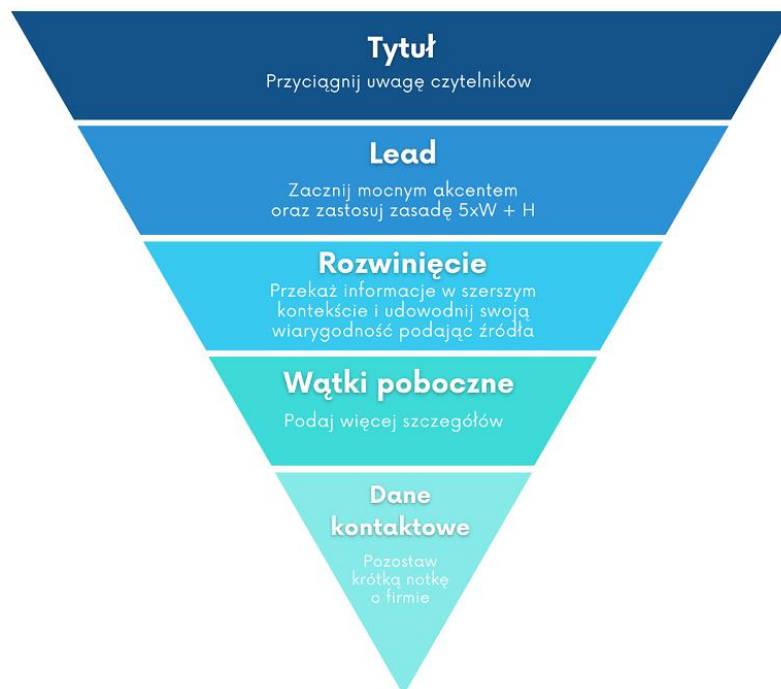
FAZA REALIZACJI



Faza oceny, która jest realizowana po zakończeniu konferencji i obejmuje śledzenie efektów konferencji w mediach poprzez monitoring mediów, aby ustalić, jaki był odbiór wydarzenia i komunikatów przez dziennikarzy oraz aby stwierdzić czy i w jakim zakresie zostały osiągnięte wcześniej założone cele.



Schemat informacji prasowej



Do powszechnie stosowanych dobrych praktyk komunikacji w kryzysie w social mediach należy zaliczyć:

- Ustanowienie jednego kanału komunikacji, na którym instytucja kontaktuje się z internautami i tam kieruje całą dyskusję.
- Rozdzielenie komunikacji marek od komunikacji samej instytucji, aby potencjalny kryzys dotknął tylko jednej części instytucji a nie wszystkich.
- Mówienie do Internautów prostym, ludzkim językiem.
- Otwarte pokazywanie emocji - z suchym oświadczeniem antykryzysowym ciężko emocjonalnie się utożsamić i przyznać mu rację.
- Atrakcyjne „opakowanie” informacji kryzysowej. Kryzysowe posty są coraz częściej dobrze przygotowane i podane internautom w atrakcyjnej dowcipnej formie. Jeśli instytucja chce być równie słyszalna ze swoją ripostą czasem warto zrobić to w niekonwencjonalny a nawet nieszablonowy sposób.
- Przykrywanie informacji inną jeszcze ciekawszą – w social mediach częściej pełni się rolę twórcy i redaktora, a to oznacza, że autor posiada wpływ na to co umieszcza na pierwszej stronie. Nie wolno usuwać postów, ale można sprawić, że znikną w morzu jeszcze ciekawszych informacji.
- Zapobieganie tzn. wdrożenie w komunikacji z pracownikami zasad wypowiedzania się w social mediach i uczulenie ich na to co w naszej instytucji może przynieść szkodę.
- Monitoring mediów i budowanie pozytywnych relacji oraz wiarygodności przekazu jako zabezpieczenia na przyszłość.
- Komunikację opartą o specyfikę danej branży

- j. Stosowanie zasad zdrowego rozsądku – np. unikanie podgrzewania dyskusji z osobami, które wyładowują na administratorze lub instytucji swoich frustracji. Wypowiadaj się w oparciu o fakty tak by zamknąć temat. Jeśli to nie pomoże pozostaw wątek aby sam obumarł. Reakcja powinna przypominać udział w zwykłej dyskusji – jeśli nie będziemy napędzać przeciwnika kontrargumentami szybciej zakończy z nami spór.

W kontaktach z dziennikarzami należy pamiętać o następujących zasadach:

- Nie koncentruj się na tym, co się stało, ale na tym, co planujesz zrobić i w jaki sposób
- Nie spekuluj publicznie na tematy niesprawdzone
- Nie odpowiadaj na pytania, które takie spekulacje mogą wywołać
- Nie bagatelizuj sytuacji, ani jej nie przejawiaj
- Nie mów „bez komentarza”. Jeżeli nie możesz ujawnić informacji – wytłumacz dlaczego; jeżeli nie masz informacji w danej chwili, ustal najbardziej prawdopodobny termin i sposób jej przekazania
- Nie mów więcej niż musisz poza oficjalnym stanowiskiem
- Nie faworyzuj niektórych mediów
- Nie próbuj zmieniać tematu

Wypowiedzi dla mediów

W telewizji niewiele z tego co mówimy trafia do odbiorcy. Duża część przekazu werbalnego umyka uwadze widzów, część w ogóle nie jest zrozumiała. Ogromne znaczenie ma więc to, by bardzo precyzyjnie i konkretnie wyrażać swe myśli i poglądy, pamiętając o dyscyplinie czasowej. Przeciętny widz jest w stanie skupić uwagę na wypowiedzi przez 20 sekund. Wygląd oraz sposób mówienia i poruszania się jest co najmniej tak ważny, o ile nie bardziej, jak to co mówimy. Telewizja to bowiem sztuka wywoływania dobrego wrażenia. Więcej niż słowami, uzyskać można naturalnością zachowania. Wg badań Alberta Mehrabiana słowa komunikują zaledwie 7% treści przykuwającej uwagę widzów. 38% informacji o osobie występującej widzowie czerpią z intonacji jego wypowiedzi a aż 55% - z tzw. języka ciała, czyli gestów, mimiki, sposobu poruszania się itp. W telewizji ma to podstawowe znaczenie.

Pracując z kamerą:

- kontroluj język ciała, pamiętaj, że cały czas jesteś na wizji;
- nie patrz w kamerę, ale w oczy swojego rozmówcy. Nie patrz na sufit, nie spuszczać wzroku;
- zwróć uwagę na swoją postawę - staraj się być wyprostowanym i nie garbić się;
- unikaj ruchów wokół twarzy: drapania się, pocierania, zasłaniania ust itp.;



- skorzystaj z pomocy charakteryzatora; błyszcząca, spocona twarz sugeruje zdenerwowanie, brak pewności, strach;
- jeśli jesteś nagrywany poza studiem, sprawdź co masz za plecami, nieodpowiednie tło odwraca uwagę i może wywołać niepożądaną interpretację wypowiedzi;
- bądź elegancki, wybierz ubranie, w którym czujesz się swobodnie, jednak musi to być strój formalny (garnitur, marynarka, garsonka);
- najlepiej wybrać ubranie w stonowanych kolorach: beżach, szarościach, złamanych błękitach, bowiem kamera „nie lubi” czerni, bieli, jaskrawych kolorów;
- unikaj prążków, drobnych kratek, zbyt krótkich spodni/zbyt krótkich spódnic, nakryć głowy, które mogą rzucać cień na twarz;
- unikaj szeleszczących materiałów, bogatej biżuterii, która może uderzać w mikrofon lub mikroport;
- po zakończeniu nagrania poczekaj chwilę, nie odwracaj się szybko, nie komentuj swojej wypowiedzi.

Nagrania radiowe

Radio to głos i emocje. Dlatego wywiad radiowy powinien być bardziej dynamiczny niż telewizyjny lub prasowy. W radio, podczas audycji na żywo nie można sobie pozwolić na zastanawianie się nad tym, co ma się powiedzieć. Inaczej jest podczas nagrania. W obydwu wypadkach musisz zainteresować słuchacza, bo bez tego nie uda Ci się skupić jego uwagi. Poważnym stresem dla wielu osób może być własny głos, nagrany i odtworzony w radio. Sami słyszymy siebie zupełnie inaczej, niż słyszą nas inni. Podczas nagrania ten problem może wystąpić, gdy poproszą Cię o nałożenie słuchawek na czas rozmowy. Postaraj się o tym nie myśleć, skup się na temacie rozmowy. W radiu lepiej wypadają niskie głosy. Można lekko obniżyć tembr głosu oddychając przeponą. Nie próbuj jednak sztucznie obniżać głosu, bowiem na antenie pojawi się efekt buczenia. Nie naśladuj innych głosów. Unikaj ironii i sarkazmu – słuchacze mogą je wziąć Twoje słowa dosłownie. Podczas rozmowy lub nagrania zachowuj przyjacielski i pogodny ton głosu. Uśmiechaj się – dzięki temu barwa Twojego głosu będzie miłsza dla ucha słuchacza.

Mówiąc do radia:

- stosuj barwne porównania, by pobudzić wyobraźnię słuchaczy,
- mów prostym językiem, używaj konkretnych wyrażen i sformułowań,
- staraj się mówić płynnie i bez przerw,
- nie używaj precyzyjnych liczb, stosuj uogólnienia, np. zamiast 47,3% powiedz „prawie połowa”,
- kontroluj emocje – zdenerwowany głos brzmi piskliwie, jest mniej wiarygodny, częsta



- wznosząca się intonacja zdań sugeruje brak pewności;
- unikaj dźwięków rozpraszających uwagę, jak szuranie nogami, bębnienie palcami,
- pstrykanie długopisem;
- nie kiwaj się – zmiana ustawienia ciała powoduje zmianę brzmienia głosu;
- oddychaj, przed wejściem do studia weź kilka głębokich wdechów – pomagają
- rozładować treść.

Wypowiadając się do telewizji i radia należy mówić:

- wyraźnie
- dobitnie
- zrozumiale
- niezbyt szybko, ale i niezbyt wolno
- używać pauz
- swobodnie i naturalnie oddychać.

5. Pytania sprawdzające

- a. Jakie narzędzia możesz wykorzystać w komunikacji wewnętrznej, a jakie w komunikacji zewnętrznej?
- b. Przedstaw spodziewane relacje z mediami w poszczególnych fazach sytuacji kryzysowej?
- c. Co to jest oświadczenie wstępne i jaka jest jego struktura?
- d. Jaki jest schemat organizacji konferencji prasowej według poszczególnych faz?
- e. Jakie elementy powinny zostać wykorzystane w komunikacji prasowej?
- f. Jakie zasady powinny mieć zastosowanie w komunikacji w social media w sytuacji kryzysu wizerunkowego?

6. Zadania

- a. Opracuj listę tematów, zagadnień, słów kluczowych i na podstawie tego sformułuj 3 kluczowe przekazy do omówionych podczas zajęć dwóch sytuacji kryzysowych:
 - w przypadku masowych zwolnień pracowników,
 - znaczących problemów finansowych pracowników.
- b. Przygotuj oświadczenie wstępne do jednego z wcześniej przygotowanych scenariuszy potencjalnych sytuacji kryzysowych opracowywanych w zadaniu 9 według zaprezentowanej struktury oświadczenia wstępnego.

- c. Przygotuj harmonogram konferencji prasowej według przedstawionego schematu do jednego z wcześniej przygotowanych scenariuszy sytuacji kryzysowych opracowywanych w zadaniu 9 według zaprezentowanej struktury oświadczenia wstępnego.
- d. Opracuj komunikat prasowy do poniższych sytuacji kryzysowych.

Powódź

Firmie grozi powódź. Otrzymała informację z IMiGW o możliwości podtopienia jedno z zakładu produkcyjnego znajdującego się w pobliżu rzeki Wisła. Na chwilę obecną sytuacja jest stabilna. Jednak stan rzeki w miejscowości XXXX przekroczył już stan alarmowy a w miejscowości XXXX przekroczone zostały stany alarmowe. Przygotuj komunikat wewnętrzny. Określ jego wykorzystanie.

Korupcja

Z doniesień medialnych wynika, że w gminie XXXX jest z pracowników jest podejrzany o korupcję. Przygotuj komunikat na podpis burmistrza/wójta z wyjaśnieniem jakie kroki zostaną podjęte oraz jakie procedury zostaną wdrożone. Przygotuj drugi komunikat jeżeli doniesienia się potwierdzą. Określ jego wykorzystanie.

Nepotyzm

Z doniesień medialnych wynika, że w firmie XXXX jest z Dyrektorów Wydziału dopuścił się nepotyzmu. Określ kto podpisze się pod komunikatem, przygotuj komunikat na z wyjaśnieniem jakie kroki zostaną podjęte oraz jakie procedury zostaną wdrożone. Przygotuj drugi komunikat jeżeli doniesienia się potwierdzą. Określ jego wykorzystanie.

Protesty społeczne

Grupa mieszkańców złożyła protest przeciwko rozbudowie zakładu produkcyjnego w miejscowości XXXX. Według opinii mieszkańców „inwestycja zaburzy wyjątkowy charakter miejscowości i negatywnie odbije się na postrzeganiu miejscowości jako miejsca spokojnego wypoczynku na łonie przyrody”. Określ kto podpisze się pod komunikatem, przygotuj komunikat na z wyjaśnieniem jakie kroki zostaną podjęte oraz jakie procedury zostaną wdrożone. Określ jego wykorzystanie.

- e. Wykorzystaj opracowane w zadaniu nr 10 kluczowe przekazy i przygotuj komunikat prasowy według przygotowanego schematu, który zostanie rozdystrybuowany podczas konferencji prasowej do jednego z wcześniej przygotowanych scenariuszy sytuacji kryzysowych opracowywanych w zadaniu 9 według zaprezentowanej struktury oświadczenia wstępnego.

VI. Etapy planu działań w sytuacji kryzysowej

1. Sztab kryzysowy

Główną strukturę sztabu powinno tworzyć ścisłe kierownictwo organizacji lub jego reprezentant, który jest zobligowany podejmować jednoosobowo decyzje, rzecznik prasowy, prawnik, kierownik personalny, ewentualnie psycholog, szef PR. W zależności od charakteru instytucji i źródeł kryzysu, w skład zespołu kryzysowego mogą wchodzić także inne osoby, na co dzień odpowiadające za dany obszar kryzysu. Szefem sztabu antykryzysowego powinna być najwyższa rangą osoba w organizacji, najlepiej prezes lub jego odpowiednik. Niezbędne jest również wyznaczenie lub stworzenie tzw. pokoju operacyjnego, czyli miejsca, z którego akcja opanowywania kryzysu będzie prowadzona.

OSOBA	FUNKCJA	ZADANIA
Przedstawiciel Wydziału merytorycznego, którego dotyczy sytuacja kryzysowa	Członek	<ul style="list-style-type: none"> • Podlega przewodniczącemu • Odpowiada za szczegółowe kwestie związane profilem swoich kompetencji • Wykonuje polecenia przewodniczącego
Prawnik	Członek	<ul style="list-style-type: none"> • Podlega przewodniczącemu • Odpowiada za prawną stronę wychodzenia z kryzysu
Specjalista ds. BHP (jeżeli sytuacja kryzysowa tego wymaga)	Członek	<ul style="list-style-type: none"> • Podlega przewodniczącemu • Odpowiada za bezpieczeństwo pracowników i mienia w trakcie kryzysu • Odpowiada za zapewnienie dojazdu, miejsc ewakuacji, organizację pomocy przedmedycznej, ochronę miejsca zdarzenia • Kieruje działaniami związanymi z odcięciem od obiektów mediów (woda, prąd, gaz) • Analizuje wpływ kryzysu na techniczne kwestie działalności urzędu • Przygotowuje analizy specjalistyczne
Specjalista ds. PR Rzecznik prasowy	Członek/rzecznik	<ul style="list-style-type: none"> • Podlega przewodniczącemu • Przygotowuje zarys polityki komunikacyjnej w kryzysie • Przekazuje informacje mediom • Przekazuje informacje zainteresowanym grupom otoczenia • Opiekuje się dziennikarzami jeśli mają oni pozwolenie wejścia na teren zdarzenia • Decyduje o porze przekazywania informacji • Zwołuje spotkania z dziennikarzami • Odpowiada za komunikację wewnętrzną
Wsparcie biurowe		<ul style="list-style-type: none"> • Podlega przewodniczącemu • Odpowiada za przygotowanie komunikatów o treści wskazanej przez rzecznika • Odpowiada za dystrybucję informacji do grup wskazanych przez rzecznika

- Zbiera zapytania i uwagi
- Przygotowuje niezbędne materiały biurowe

2. Model działań komunikacyjnych

- Przygotuj się – analiza sytuacji wyjściowej, scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych
- Zbieraj informacje – bazy danych dziennikarzy, liderów opinii, blogerów, influencerów
- Zareaguj jak najszybciej
- Działaj zespołowo w ramach sztabu kryzysowego
- Prowadź aktywną komunikację
- Wypracuj kluczowe przekazy i powtarzaj je w każdej wypowiedzi
- Przepraszaj, jeśli wina leży po stronie instytucji
- Pamiętaj o empatii, „ludzkim podejściu”
- Trzymaj nerwy na wodzy, nie daj się wyprowadzić z równowagi
- Monitoruj na bieżąco media i social media
- Reaguj na plotki i przekłamania
- Po kryzysie wyciągnij z niego wnioski

3. Pytania sprawdzające

- a. Wyjaśnij definicję sztabu kryzysowego oraz zdefiniuj jego członków?
- b. Zdefiniuj kompetencje członków sztabu kryzysowego.
- c. Wymień etap planu komunikacyjnego?
- d. Wyjaśnij zasady panujące przy określaniu modelu działań komunikacyjnych?

4. Zadania

- a. Zdefiniuj sztab kryzysowy z pracowników wybranej przez siebie firmy do jednego z wcześniej przygotowanych scenariuszy sytuacji kryzysowych opracowywanych w zadaniu 9. Pamiętaj o głównej strukturze sztabu kryzysowego oraz dodatkowych osób w zależności od wybranego scenariusza sytuacji kryzysowej.



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



VII. Działania nakierowane na poprawę wizerunku po wyjściu z sytuacji kryzysu wizerunkowego

1. Działania po kryzysowe

Po wyjściu z sytuacji kryzysowej należy oczywiście dokładnie go zanalizować i wyciągnąć odpowiednie wnioski. Wskazane jest ponadto wdrożenie pozytywnego planu podnoszącego reputację instytucji. Istotne jest jednak to, by ów plan nie kojarzył się w żaden sposób z danym kryzysem. Powinien być realizowany w zupełnie innej płaszczyźnie działalności instytucji niż ta, która znalazła się w sytuacji kryzysowej.



VIII. Księga kryzysowa

1. Księga kryzysowa

Księga kryzysowa mapuje procesy komunikacji, które powinny zostać wdrożone przez firmę w celu redukcji skutków kryzysu. Określone w Księdze Kryzysowej procesy oraz opracowane materiały mają na celu zapewnienie, że w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, prowadzona komunikacja pozwoli na sprawne, profesjonalne i efektywne wsparcie odbudowy wizerunku i pozycji firmy.

Księga Kryzysowa zawiera:

- scenariusze do wykorzystania przez członków zespołu ds. zarządzania kryzysem,
- przydatne dane kontaktowe oraz informacje nt. przebiegu procesów komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej,
- szczegółowe informacje o instytucji, produktach, usługach, historii, wynikach oraz liczbie pracowników,
- informacje nt. bezpieczeństwa i zarządzania jakością,
- informacje nt. stosunku do środowiska, lokalizacje,
- wzory oświadczeń w tym, oświadczenia wstępne, komunikaty prasowe, bazy dziennikarzy, liderów opinii, influencerów,
- instrukcje dla pracowników odnośnie kontaktów z mediami.

2. Zadania

Z przygotowanych wcześniej elementów podczas poszczególnych zadań przygotuj księgę kryzysową dla wybranej przez siebie instytucji.

W Księdze kryzysowej powinno znaleźć się:

- Analiza sytuacji wyjściowej
- Potencjalne źródła kryzysu
- Grupy docelowe do komunikacji
- Bazy dziennikarzy, liderów opinii, influencerów
- Sztab kryzysowy
- 3 scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysu wizerunkowego wraz z oświadczeniami wstępnymi, komunikatami i sposobem ich dystrybucji wśród grup docelowych oraz zarys działań nakierowanych na poprawę wizerunku po wyjściu z sytuacji kryzysowej

Narzędzia i zasady wykorzystywane w komunikacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym

IX. Słowniczek

1. Analiza sytuacji wyjściowej – badanie stanu wyjściowego, określenie istniejącego wizerunku, gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa i jego środowiska wewnętrznego dla oceny jego stanu i perspektyw.
2. Audyt komunikacyjny – element analizy sytuacji wyjściowej. Jego celem jest zbadanie funkcjonującego systemu komunikacji organizacji oraz rozpoznanie potrzeb informacyjnych otoczenia.
3. Dokument trudnych pytań i odpowiedzi (ang. Questions and Asnwers, Q&A) – zawiera trudne pytania jakie mogą zadać firmie media i pracownicy np. w trakcie spotkań dotyczących kryzysu wraz z odpowiedziami na nie udzielonymi przez firmę. Powinien być spójny i dołączony do Zestawu materiałów antykryzysowych i Księgi Kryzysowej.
4. Grupy docelowe – adresaci, odbiorcy określonego działania lub programu.
5. Grupy otoczenia - grupy stanowiące otoczenie danej firmy i oddziałujące na nią pośrednio lub bezpośrednio. Należą do nich: środowisko wewnętrzne firmy, czyli m.in. pracownicy, dyrekcja, i środowisko zewnętrzne, czyli m.in. turyści, inwestorzy.
6. Komunikacja wewnętrzna – komunikacja wewnątrz firmy między pracownikami tego samego szczebla, współdziałającymi pracownikami różnego szczebla, a także między zarządem, kierownictwem a pracownikami, realizowana poprzez różne kanały komunikacji wewnętrznej.
7. Komunikacja zewnętrzna – komunikacja między firmą a jej otoczeniem zewnętrznym, prowadzona m.in. za pośrednictwem strony www, prasy, wydawnictw firmowych, konferencji, spotkań oraz innych bardziej lub mniej bezpośrednich metod komunikowania.
8. Kryzys (ang. Crisis) – każda sytuacja, która wywołuje negatywne reakcje wśród interesariuszy organizacji i zagraża stabilności firmy oraz jej normalnemu funkcjonowaniu. Termin pochodzi z greckiego „krisis” i oznacza, w sensie ogólnym, wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzysem nazywa się także poważną, gwałtowną, niekorzystną zmianę o przełomowym znaczeniu. Sytuacja kryzysowa może powstać wskutek działania sił przyrody, żywiołów, coraz częściej jest też efektem działalności człowieka - lub jej zaniechania. W szczególności chodzi również o kryzysy gospodarcze i polityczne.
9. Księga kryzysowa (Crisis Manual) – mapuje procesy komunikacji, które powinny zostać wdrożone przez firmę w celu redukcji skutków kryzysu. Określone w Księdze Kryzysowej procesy oraz opracowane materiały mają na celu zapewnienie, że w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, prowadzona komunikacja pozwoli na sprawne, profesjonalne i efektywne wsparcie odbudowy wizerunku i pozycji firmy. Księga Kryzysowa zawiera scenariusze do wykorzystania przez członków zespołu ds. zarządzania kryzysem, przydatne dane kontaktowe oraz informacje nt. przebiegu procesów komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej.
10. Media Relations – rodzaj działań PR, skierowanych do mediów (prasy, radia, telewizji, Internetu).
11. Monitoring mediów – selekcja oraz kompleksowa analiza informacji w mediach dotyczących wybranej organizacji, konkurencji lub branży. Ze względu na rodzaj medium, wyróżnia się monitoring prasy, telewizji, radia i Internetu.
12. Oświadczenie wstępne – stosowany okazjonalnie i zawierający oficjalny tekst, pozbawiony dodatkowych komentarzy. Najczęściej występuje pod postacią pisemnej



odpowiedzi zarządu przedsiębiorstwa na zarzuty pojawiające się w mediach. Oświadczenia mają na celu rozwiązywanie wątpliwości, wyjaśnienie prawdziwych przyczyn pewnych zdarzeń oraz oczyszczenie z zarzutów.

13. Polityka informacyjna – świadoma, planowa i systematyczna działalność, polegająca na komunikowaniu się z otoczeniem. Jest podstawą sprawnego i efektywnego funkcjonowania samorządu.
14. Przyczyny sytuacji kryzysowych – przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych, czyli prowokujących kryzys wewnątrz organizacji, w głównej mierze można zaliczyć: katastrofy i awarie, wypadki przy pracy, błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników, spory pracownicze czy też np. kłopoty finansowe. Do głównych przyczyn zewnętrznych, które wpływają na powstawanie sytuacji kryzysowych, zaliczyć można: nieprawdziwe informacje podawane w mediach, niekorzystne decyzje władz (administracyjne, regulacyjne, kontrolne), problemy wywołane przez partnerów biznesowych (dostawców, zleceńbiorców, dealerów), publiczne zarzuty wobec firmy (np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych), katastrofy i awarie wynikające z przyczyn zewnętrznych, a także np. nieetyczne lub agresywne działania konkurencji.
15. Public Relations, PR - dyscyplina opisująca celowe i systematyczne zarządzanie dialogiem pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym zmierzające do przychylności i wzajemnego zrozumienia.
16. Sztab kryzysowy – zespół osób powołanych w organizacji do przeciwdziałania skutkom kryzysu w organizacji.
17. Zarządzanie sytuacją kryzysową (ang. Crisis Management, CM) - dotyczy zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej jak i przygotowania się na ewentualność jej zaistnienia. Rozważanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala im zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki.
18. Zestaw materiałów antykryzysowych (ang. Crisis Pack) – powinien zawierać: wzory oświadczeń, szczegółowe informacje o instytucji, produktach, usługach, historii, wynikach oraz liczbie pracowników, procesy i formy produkcji, informacje nt. bezpieczeństwa i zarządzania jakością, informacje nt. stosunku do środowiska, lokalizacje, oświadczenia wstępne, komunikaty prasowe, bazy dziennikarzy, liderów opinii, influencerów, instrukcje dla pracowników odnośnie kontaktów z mediami. Zestaw materiałów antykryzysowych powinien być dołączony do Księgi kryzysowej.



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



X. Bibliografia

Griffin, R.W. (2010). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Mitroff, I.I., Pearson, C.M. (1998). Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym. Warszawa: Businessman Book, Business Press.

Smektała, T. (2001). Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw. Wrocław: Astrum.

Grocki R. (2012). Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki. Warszawa: Difin.

Hartley K. (2019). Komunikacja w kryzysie. Warszawa. PWN

Tworzydło D. (2022). Komunikowanie organizacji w kryzysie. Warszawa. PWN.

Tworzydło D. (2019). Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Warszawa. PWN.

Kaczmarek-Śliwińska M. (2022). Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Warszawa. Difin.