

Scenariusze zajęć dla wykładowców na 30 godzin zajęć (1h = 45 minut) dydaktycznych 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 | 5 |
| 1. | Scenariusz Nr 1 | 5 |
| 2. | Zadania dla studentów: | 6 |
| a. | Wybór instytucji | 6 |
| b. | Dobór odpowiednich symptomów sytuacji kryzysowych do odpowiednich sytuacji kryzysowych. | 7 |
| c. | Dopasowanie źródeł kryzysów do wymienionych zagrożeń. | 7 |
| 3. | Zakres merytoryczny | 8 |
| a. | Co to jest kryzys? | 8 |
| b. | Przyczyny sytuacji kryzysowych | 10 |
| c. | Etapy sytuacji kryzysowych | 11 |
| II. | Zarządzanie sytuacją kryzysową w ujęciu polskiego prawodawstwa | 14 |
| 1. | Scenariusz nr 2 | 14 |
| 2. | Zakres merytoryczny | 15 |
| a. | Ustawa o zarządzaniu kryzysowym | 15 |
| b. | System zarządzania kryzysowego | 15 |
| c. | Podstawowe zadania organów administracji państwowej | 16 |
| d. | Schemat obiegu informacji pomiędzy organami i strukturami zarządzania kryzysowego | 18 |
| e. | Najważniejsze akty prawne | 18 |
| f. | Przepisy prawa odnoszące się do zarządzania komunikacją w kryzysach wizerunkowych | 19 |
| III. | Zasady w planowaniu i prowadzeniu działań w sytuacjach kryzysu wizerunkowego | 23 |
| 1. | Scenariusz nr 3 | 23 |
| 2. | Zakres merytoryczny | 23 |



| | | |
|-----|--|----|
| a. | Zasada „złotej godziny” | 23 |
| b. | Nie kłam | 24 |
| c. | Każdy kryzys musi mieć rzecznika/koordynatora | 24 |
| d. | Fakty nie mówią same za siebie | 25 |
| e. | Ramkowanie | 25 |
| f. | Dobre relacje z mediami | 26 |
| g. | Obieg informacji | 26 |
| IV. | Narzędzia wykorzystywane do prowadzenia i planowania działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego..... | 28 |
| 1. | Scenariusz nr 4 | 28 |
| 2. | Zadania dla studenta | 29 |
| a. | SWOT..... | 29 |
| b. | Monitoring mediów | 30 |
| c. | Biuro prasowe | 31 |
| d. | Grupa docelowa | 31 |
| e. | Scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych | 31 |
| 3. | Zakres merytoryczny..... | 32 |
| a. | Analiza sytuacji wyjściowej | 32 |
| b. | Monitoring mediów / współpraca z mediami | 33 |
| c. | Biuro prasowe | 34 |
| d. | Określenie grup docelowych | 34 |
| e. | Kryzysowe multimedia | 35 |
| f. | Scenariusz kryzysowy | 35 |
| V. | Komunikacja w sytuacji kryzysu wizerunkowego | 38 |
| 1. | Scenariusz nr 5 | 38 |
| 2. | Zadania dla studenta | 40 |
| a. | Oświadczenie wstępne | 40 |
| b. | Konferencja prasowa | 40 |
| c. | Komunikat prasowy | 40 |
| 3. | Zakres merytoryczny..... | 40 |
| a. | Komunikacja wewnętrzna | 40 |
| b. | Komunikacja zewnętrzna / Relacje medialne | 42 |
| c. | Komunikacja z poszkodowanymi | 43 |



| | | |
|-------|---|----|
| d. | Metody przekazu | 44 |
| VI. | Etapy planu działań w sytuacji kryzysu wizerunkowego | 47 |
| 1. | Scenariusz nr 6 | 47 |
| 2. | Zadania dla studenta | 47 |
| a. | Sztab kryzysowy | 47 |
| 3. | Zakres merytoryczny | 47 |
| a. | Sztab kryzysowy | 47 |
| b. | Odpowiedzialność | 48 |
| c. | Środki przekazu | 48 |
| d. | Strony konfliktu | 49 |
| e. | Eksperti i autorytety | 49 |
| VII. | Działania nakierowane na poprawę wizerunku po wyjściu z sytuacji kryzysu wizerunkowego 50 | |
| 1. | Scenariusz nr 7 | 50 |
| 2. | Zakres merytoryczny | 50 |
| | Przykłady komunikacji kryzysowej | 50 |
| a. | Biedronka (negatywny) | 50 |
| b. | Leroy Merlin (negatywna) | 50 |
| c. | Konferencja ministrów Mariusza Błaszczaka i Mariusza Kamińskiego z 27 września 2021. (negatywna) | 52 |
| d. | Veclair (negatywna) | 53 |
| e. | AVON czerwona wstążka (negatywna ze szczęśliwym zakończeniem) | 54 |
| f. | Meble Wójcik z Elbląga w początkach pandemii (pozytywna) | 55 |
| g. | IKEA w okresie pandemii (pozytywna) | 55 |
| h. | Green Caffee Nero (pozytywny) | 56 |
| VIII. | Księga kryzysowa | 57 |
| 1. | Scenariusz | 57 |
| 2. | Zadanie dla studenta | 57 |
| a. | Księga kryzysowa | 57 |
| 3. | Zakres merytoryczny | 58 |
| IX. | Słowniczek pojęć | 59 |
| X. | Bibliografia: | 61 |



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny





I. Istota i cechy charakterystyczne sytuacji kryzysowych

1. Scenariusz Nr 1

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|--|--|---------------|---|-----------------|
| Istota i cechy charakterystyczne sytuacji kryzysowych | | | | |
| I. | 1. Co to jest kryzys? | 4 | 1. Omówienie definicji kryzysu 2. Przedstawienie podziału definicji kryzysu odnosząc się do skutków sytuacji kryzysowej 3. Przedstawienie zakresu i trudności w rozwiązywaniu kryzysów wizerunkowych 4. Wykonanie zadania polegającego na wyboru instytucji do pracy podczas zajęć prowadzących do stworzenia planu działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysu wizerunkowego | SCENARIUSZ NR 1 |
| | 2. Przyczyny sytuacji kryzysowych | | 1. Przedstawienie przyczyn sytuacji kryzysowych 2. Przedstawienie dodatkowych przyczyn kryzysów wizerunkowych 3. Przeprowadzenie analizy doboru odpowiednich symptomów sytuacji kryzysowych do zaprezentowanych sytuacji kryzysowych 4. Dopasowanie źródeł kryzysów do wymienionych zagrożeń | |
| | 3. Etapy sytuacji kryzysowych | | 1. Omówienie poszczególnych etapów sytuacji kryzysowych 2. Przedstawienie systemów zarządzania działaniem podczas sytuacji kryzysowej w instytucjach | |



2. Zadania dla studentów:

a. Wybór instytucji

Podczas całych zajęć poświęconych planowaniu i prowadzeniu działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysu wizerunkowego studenci realizować będą zadania i ćwiczenia, które mają doprowadzić do stworzenia w etapie końcowym Księgi kryzysowej. Dlatego podczas pierwszego zadania powinni zdecydować dla jakiej instytucji będą przygotowywać poszczególne zadania i poszczególne elementy planu komunikacji 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. Dobór odpowiednich symptomów 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 płatności, • wzrost zainteresowania subwencjami, • wzrost liczby reklamacji, |
| w relacji z dostawcami: | |
| w relacji z klientami: | |
| w relacji do władz (urzędów): | |

c. Dopasowanie źródeł kryzysów do wymienionych 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, |



| | |
|---------------------------|---|
| Zagrożenia cywilizacyjne | <p>śnieżyce),</p> <ul style="list-style-type: none"> • awarie zakładów przemysłowych, • powódzie (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 instytucjach) • 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 socjalne | |
| Zagrożenia terrorystyczne | |

3. Zakres merytoryczny

a. 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.

Philip Lesly, jeden z autorytetów w dziedzinie public relations, powiedział: „Kryzys jest etapem, który determinuje wszystkie przyszłe zdarzenia dotyczące osobę lub organizację. Jest istotnym punktem zwrotnym powodującym trwałą, drastyczną zmianę. Jego znaczenie jest o wiele bardziej kluczowe niż większość problemów lub wypadków. Kryzysy mają ogromne znaczenie, ale zdarzają się rzadko” (The Handbook of Crisis Communication, W.T. Coombs, D.J. Holladay s.266).

Słowa praktyka odnośnie częstości występowania sytuacji kryzysowych mogą zastanawiać dlatego, iż zostały wypowiedziane w 1986 r., gdy świat mediów był sprzyjający działaniom antykryzysowym. Nie było takiego jak obecnie szybkiego dostępu poprzez social media i Internet dostępu do informacji.



Z punktu widzenia, a właściwie odczucia społecznego, mianem kryzysu określa się sytuację, która wpływa negatywnie na każdą ze sfer życia publicznego, życia osobistego obywatela czy funkcjonowania instytucji. To także każda sytuacja nieakceptowana społecznie, zagrażająca reputacji instytucji czy przyciągająca uwagę mediów.

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

1. 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).
2. Wizerunkowe odnoszą się natomiast tylko do utraty dobrego imienia lub zaufania do instytucji czy osoby.

Musimy pamiętać, że wizerunek jest czymś, co buduje się latami. Zaufanie i szacunek społeczny wymaga ciężkiej pracy i oddania. Brak reakcji w kryzysie, zbyt późne podjęcie działań komunikacyjnych lub nieumiejętne zarządzanie informacją mogą spowodować, że dobre imię instytucji/osoby legnie w gruzach. To oczywiście, w zależności od tego, jakiej instytucji lub osoby dotyczy, może przełożyć się na poważne konsekwencje np. finansowe (do upadłości instytucji włącznie), gospodarcze czy polityczne.

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. Przede wszystkim wymaga pełnego zaufania pomiędzy szefem instytucji a rzecznikiem prasowym/osobą odpowiedzialną za komunikację społeczną. Bez tego zarządzanie kryzysem wizerunkowym skazane jest na porażkę. Rzecznik prasowy musi mieć pełną wiedzę o sytuacji, aby mógł opracować strategię działania i aby nie został przez media zaskoczony faktami, o których wcześniej nie miał pojęcia.

Dodatkową trudnością w rozwiązywaniu kryzysów wizerunkowych jest ludzka percepcja, subiektywizm w odbieraniu komunikatów świata zewnętrznego – postawy moralne, doświadczenia, sympatie polityczne itp. Musimy pamiętać, że to, co np. dla jednej grupy może być bulwersujące, dla drugiej będzie w pełni akceptowalne.

Kryzysy wizerunkowe łatwo wybuchają, natomiast trudno je ugasić. Dlatego szybkość reakcji jest tu kluczowa. W dzisiejszym świecie każdą informację można pozyskać natychmiast online. Internet jest potężnym medium. Informacja, która trafia do internetu, nigdy nie ginie, może być przetwarzana i wpływać na rozwój kryzysów – np. rozbudzać te, które, wydawałoby się, już prawie wygasły. W sieci każdy obywatel, nie tylko dziennikarz, może np. skomentować milczenie instytucji, dopowiedzieć sobie to, czego nie wie (oczywiście na zasadzie domysłu lub, nie zawsze trafnego, kojarzenia faktów), a tym samym pogłężyć wizerunek instytucji.

W dobie mediów elektronicznych i społecznościowych kryzysy wizerunkowe bardzo szybko się rozprzestrzeniają. Dlatego otwarta, uczciwa i profesjonalnie prowadzona komunikacja w sytuacji kryzysowej jest niezbędnym elementem wychodzenia z kryzysu, przy zachowaniu zaufania społecznego.

Najbardziej narażone na kryzys branże to według badań: transport lotniczy, farmaceutyki, przemysł naftowy i gazowniczy oraz bankowość.



b. Przyczyny sytuacji kryzysowych

Nieprzewidywalność otoczenia, w którym funkcjonuje instytucja, może mieć na nią znaczący wpływ. Gwałtowne zmiany mogą oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na jej wizerunek w zależności od reakcji instytucji na daną sytuację. Niektóre z nich mogą wywołać wielki kryzys wizerunkowy, wynikający nierzadko z niewielkich niedopatrzeń, drobnych błędów czy nieodpowiednio przygotowanych scenariuszy kryzysowych. Według Smektały (Smektała, T. Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw, s. 66–70) rodzaje różnych sytuacji kryzysowych (typy) występujących w instytucjach scharakteryzować można następująco:

Sytuacje typowe:

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

Sytuacje nietypowe:

1. przyczyny techniczno-ekonomiczne: zewnętrzne problemy, które mają charakter ekonomiczny, jak na przykład bojkot, łapówkarstwo czy przejęcie majątku właściciela;
2. 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:

1. 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.
2. 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.

W przypadku kryzysów wizerunkowych możemy uwzględnić dodatkowe przyczyny takie jak:

1. Nieprzemyślane, emocjonalne lub nieoficjalne wypowiedzi. Dlatego warto stosować zasadę – „nigdy nie mów niczego nieoficjalnie”. Nie możemy mieć pewności, że informacja przekazana w zaufaniu, a zawierająca tzw. dane wrażliwe, nie trafi np. do mediów i nie stanie się źródłem kłopotów.
2. Brak odpowiedniej reakcji. Jeżeli mamy informację, że wydarzyło się coś, co np. może mieć wpływ na bezpieczeństwo obywateli/pracowników lub wizerunek instytucji i nie zostaną podjęte żadne działania, przede wszystkim w sferze



komunikacji społecznej, wybuch kryzysu jest niemal pewny. W sytuacji zagrożenia tylko uczciwa i profesjonalnie prowadzona komunikacja jest niezbędnym elementem wychodzenia z kryzysu lub jego zażegnania. W związku z tym metoda przeczekiwania kryzysu nie działa.

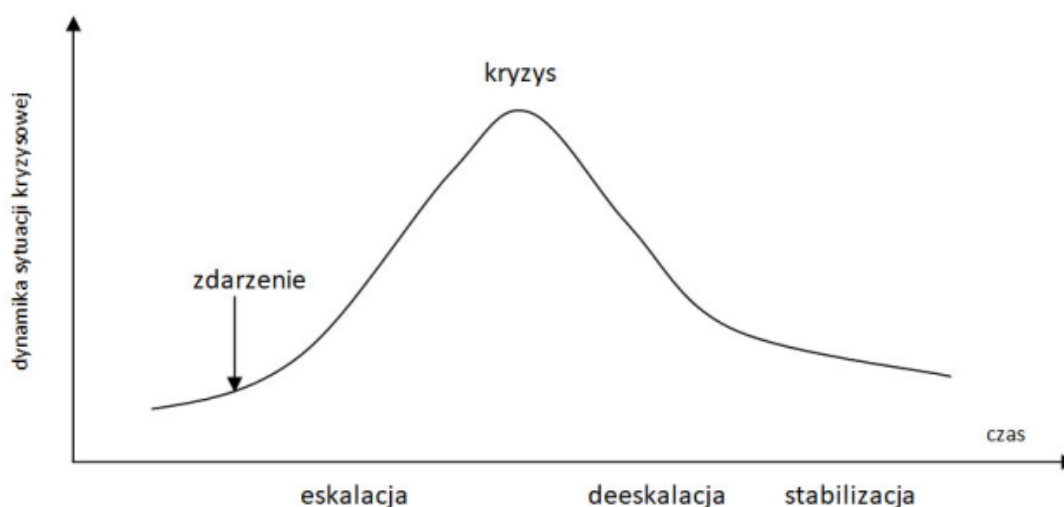
3. Złe strategie komunikacji. Jako przykład można tu wymienić „strategię strusia” i „strategię oblężonej twierdzy”. Strategia strusia to chowanie głowy w piasek i udawanie, że nic się nie dzieje, a problem nie dotyczy nas i można go przeczekać, przemilczeć, zignorować. To oczywiście złudna nadzieja, że po wszystkim (po kryzysie) będzie można kontynuować swoje dotychczasowe działania. Praktyka pokazuje, że wcześniej czy później i tak trzeba będzie się z kryzysem zmierzyć. Jednak wtedy z reguły jest już za późno, aby instytucja nie poniosła strat, a osoba lub instytucja nie straciła dobrego wizerunku. W przypadku strategii oblężonej twierdzy, zamiast stawić czoło kryzysowi, zamykamy się w owej twierdzy, uznając otoczenie zewnętrzne za wrogów, którzy robią wszystko, aby podkopać nasz wizerunek i reputację. Strategia ta polaryzuje ludzi i ich działania: oto oni, którzy nam zagrażają, i my, którzy musimy się bronić, okopać na swoich stanowiskach niezależnie od konsekwencji. W tej strategii brak aktywnej komunikacji w kryzysie, przede wszystkim z mediami, może mieć różne podłoże – brak kompetencji osoby odpowiedzialnej za komunikację społeczną, strach kierownictwa przed efektami podjęcia komunikacji lub wewnętrzny chaos i brak jednego źródła decyzyjnego.

Żadna z wymienionych strategii nie sprawdza się na dłuższą metę. W przypadku sytuacji kryzysowej tylko otwarta i uczciwa komunikacja ze społeczeństwem może zniwelować lub osłabić skutki kryzysu.

c. Etapy sytuacji kryzysowych

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

1. Etap powstawania sytuacji kryzysowej – może być fazą wstępnego spokoju, podczas której występować mogą jedynie sygnały ostrzegawcze informujące o możliwości wystąpienia danego zagrożenia.
2. Etap rozwoju – często nazywany fazą eskalacji zjawiska, kiedy to dochodzi do wystąpienia danej sytuacji kryzysowej, której dalszy rozwój niesie za sobą ryzyko kryzysu.
3. Etap kryzysu – punkt maksymalnego rozwoju sytuacji kryzysowej prowadzący do powstania kryzysu.
4. Etap deeskalacji – zwany często fazą przewyciężenia, jest momentem, w którym krzywa sytuacji kryzysowej zaczyna spadać (Grocki, Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki, s. 18–19).



Zarządzanie działaniem podczas sytuacji kryzysowej odbywa się w granicach trzech systemów, do których zaliczyć można:

1. system technologiczny,
2. ludzki;
3. organizacyjno-kulturowy.

System technologiczny obejmujący wyposażenie instytucji oraz jego know how nie jest elementem skomplikowanym, dającym się łatwo zauważyć jako przyczyna powstawania kryzysów, na przykład podczas awarii konkretnego urządzenia.

Kolejny poziom to infrastruktura instytucji obejmująca procesy związane z przewodzeniem zespołem, motywowaniem pracowników, platformę komunikacji i interakcji, procesem decyzyjnym, ustalaniem celów i kontrolą.

Czynnik ludzki jako parametr zmiennych dotyczy kooperacji pomiędzy techniką a osobami odpowiedzialnymi za jej działanie (Mitroff, Pearson, Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym, s. 47–48). Pozostałe dwa elementy, nierzadko pomijane podczas analizy sposobu zarządzania instytucją podczas sytuacji kryzysowej, to kompetencja kadry zarządczej oraz funkcjonująca kultura organizacyjna. Respektowanie znaczenia wymienionych wyżej elementów stanowi gwarancję sukcesu.

Niezależnie od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych instytucji na sytuację kryzysową oddziałuje człowiek lub grupa osób. Można więc mówić o uczestnikach sytuacji kryzysowej. Identyfikacja oraz umiejętności scharakteryzowania tego elementu odgrywają kluczową rolę w tworzeniu platformy komunikowania się (Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, s. 75–77). Z perspektywy zarządzania sytuacją kryzysową warto zwrócić uwagę na identyfikację celów poszczególnych uczestników. Mogą oni zarówno hamować rozwój sytuacji kryzysowej, jak i przyspieszać jej eskalację. Najistotniejszymi elementami związanymi z zarządzaniem instytucją podczas sytuacji kryzysowej są działania zmierzające do zidentyfikowania potencjalnych zagrożeń, przygotowania planów i wytycznych na wypadek



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



wystąpienia zdarzeń o charakterze kryzysowym, działania podczas takiej sytuacji (tu przede wszystkim szybka reakcja) oraz działania pokryzysowe.

II. Zarządzanie sytuacją kryzysową w ujęciu polskiego prawodawstwa

1. Scenariusz nr 2

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|---|--|---------------|---|-----------------|
| Zarządzanie sytuacją kryzysową w ujęciu polskiego prawodawstwa | | | | |
| II. | Przepisy prawa polskiego odnoszące się do zarządzania sytuacją kryzysową | 3 | <ol style="list-style-type: none"> Omówienie zakresu zarządzania sytuacją kryzysową w myśl Ustawy o zarządzaniu kryzysowym z 22 sierpnia 2007 r. (Dz. U. z 2022 r. poz. 261, 583.) Wskazanie organów właściwych w sprawach zarządzania kryzysowego oraz określenie ich zadania i obowiązków Omówienie systemu zarządzania kryzysowego w Polsce Wskazanie najważniejszych aktów prawnych dotyczących sytuacji kryzysowych | SCENARIUSZ NR 2 |
| | Obieg informacji w strukturach zarządzania kryzysowego | | <ol style="list-style-type: none"> Omówienie schematu obiegu informacji pomiędzy organami i strukturami zarządzania kryzysowego oraz zadań organów administracji państwowej | |
| | Przepisy prawa odnoszące się do zarządzania komunikacją w kryzysach wizerunkowych | | <ol style="list-style-type: none"> Omówienie przepisów prawa z Ustawy Prawo prasowe z dnia 26 stycznia 1984 r. Wyjaśnienie definicji prasy oraz materiału prasowego, celu sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym, rodzaju materiału prasowego podlegającego sprostowaniu, treści sprostowania wiadomości prasowej, czasu opublikowania, formy opublikowania, polemiki redakcji oraz odmowy opublikowania sprostowania | |



2. Zakres merytoryczny

a. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym

Przyjęcie Polski w 2004 r. do Unii Europejskiej wymusiło transpozycję przepisów prawnych oraz unijnych standardów w różnych dziedzinach funkcjonowania naszej gospodarki jak również w zakresie dotyczącym działalności organów administracji państwowej. Przesłanką, która legła u podstaw uregulowania problematyki zarządzania kryzysowego w nowym akcie prawnym było określenie jednolitego sposobu postępowania organów państwowych w sytuacjach szczególnego zagrożenia zdrowia i życia mieszkańców Polski.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym weszła w życie 22 sierpnia 2007 r (Dz. U. z 2022 r. poz. 261, 583.), a przyjęte w niej rozwiązania mają pomóc w skoordynowaniu działań mających na celu przeciwdziałanie skutkom zdarzeń kryzysowych o znacznych rozmiarach.

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:

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

b. System zarządzania kryzysowego

| SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO | | | |
|--------------------------------|---|---|--|
| Szczebel administracyjny | Organy zarządzania kryzysowego | Organy opiniotawczo doradcze | Centra Zarządzania Kryzysowego |
| Krajowy | Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów | Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego | Rządowe Centrum Bezpieczeństwa |
| Resortowy | Minister kierujący działem administracji rządowej, Kierownik organu centralnego | Zespół Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego) | Centrum Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego) |
| Wojewódzki | Wojewoda | Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego | Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego |
| Powiatowy Kryzysowego | Starosta powiatu | Powiatowy Zespół Zarządzania | Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego |



| | | | |
|--------|--------------------------------------|---|---|
| Gminny | Wójt, Burmistrz, Prezydent miasta | Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego | Mogą być tworzone (nie ma obowiązku utworzenia) gminne (miejskie) centra zarządzania kryzysowego |
|--------|--------------------------------------|---|---|

Rządowe Centrum Bezpieczeństwa zapewnia Prezesowi Rady Ministrów, Radzie Ministrów oraz Rządowemu Zespołowi Zarządzania Kryzysowego niezbędne wsparcie w procesie podejmowania decyzji dotyczących szeroko rozumianego bezpieczeństwa, poprzez dostarczanie merytorycznych opracowań i analiz.

Misją i głównym zadaniem RCB jest dokonywanie pełnej analizy zagrożeń, w oparciu o dane uzyskiwane ze wszystkich możliwych „ośrodków kryzysowych” funkcjonujących w ramach administracji publicznej oraz w oparciu o dane uzyskiwane od partnerów międzynarodowych. Dzięki temu RCB uzyskuje możliwość opracowania optymalnych rozwiązań pojawiających się sytuacji kryzysowych, a także odgrywa kluczową rolę jako koordynator przepływu informacji o zagrożeniach.

c. Podstawowe zadania organów administracji państwowej

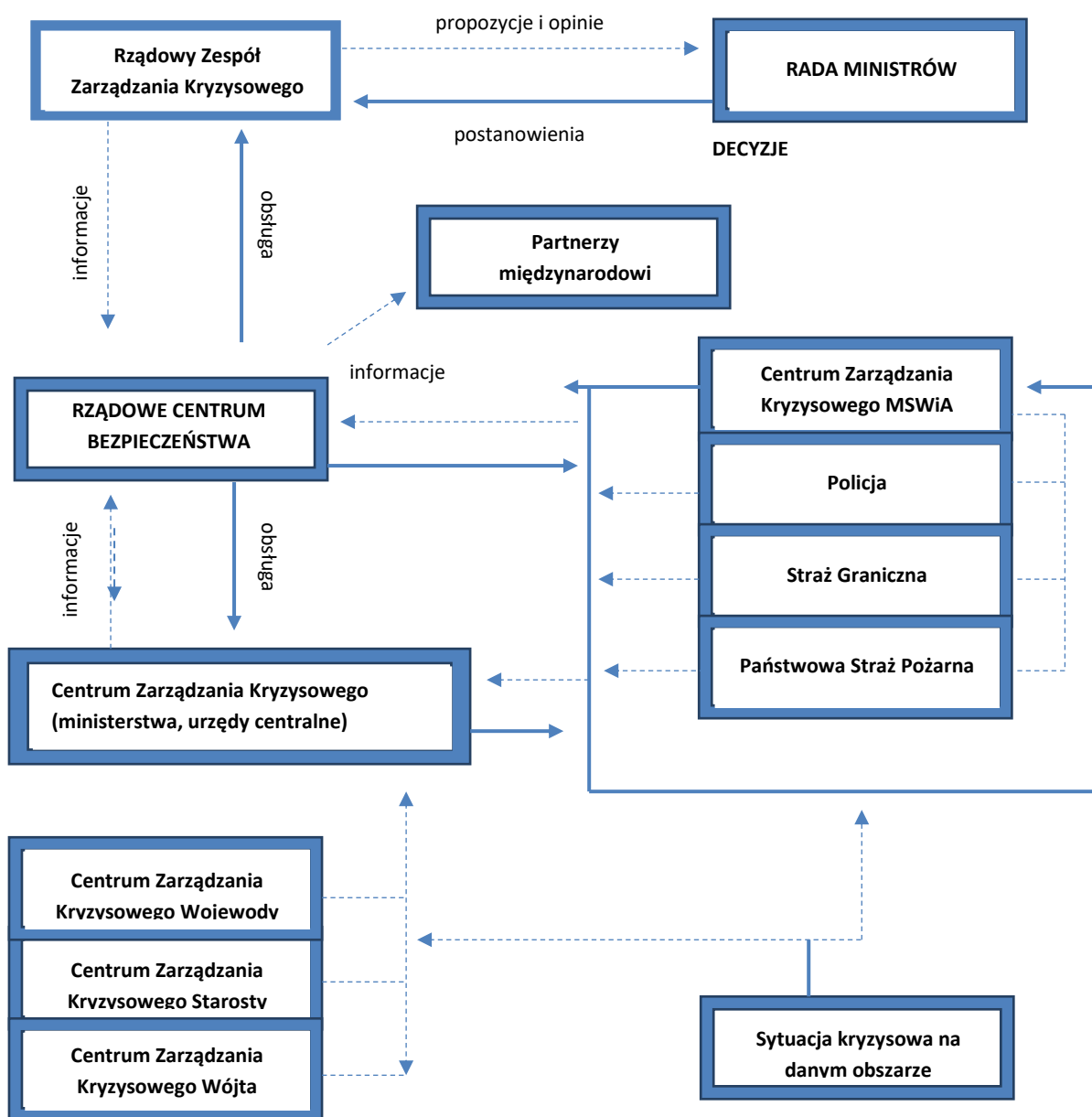
| Faza | Główne zadania |
|---------------------|--|
| ZAPOBIEGANIE | <p>Podejmowanie działań, które eliminują lub w znaczący sposób zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń oraz ograniczają jego skutki.</p> <p>Celem podejmowanych działań jest niedopuszczenie do powstania zagrożenia, a w przypadkach, gdy już takie zjawisko nastąpiło ograniczenie jego skutków.</p> <p>W fazie zapobiegania działania przede wszystkim dotyczą infrastruktury technicznej, modernizacji poszczególnych obiektów, realizacji inwestycji zwiększających bezpieczeństwo (np. budowa zbiorników retencyjnych, systemów monitoringu, zabezpieczeń przeciwpożarowych itp.)</p> <p>Do głównych elementów zaliczane są m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dokonanie analizy i oceny wszystkich możliwych zagrożeń jakie mogą wystąpić na administrowanym terenie, 2. skatalogowanie, ocena i zapewnienie należytej ochrony wszystkich elementów infrastruktury krytycznej, 3. sprawowanie właściwego nadzoru nad stanem technicznym obiektów, budynków, systemów i urządzeń, służących zapewnieniu bezpieczeństwa ludności, 4. planowanie działań zapobiegawczych w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom (informowanie, uświadamianie i edukowanie społeczeństwa). |



| | |
|---------------|--|
| PRZYGOTOWANIE | <p>Kluczowym zadaniem jest opracowanie planów dotyczących procedur działań podejmowanych w sytuacjach kryzysowych, tzn. udzielenie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób i jakimi środkami należy reagować w razie wystąpienia zagrożenia, i kto jest odpowiedzialny za podejmowane decyzje i koordynację procesów zarządzania. Przygotowanie obejmuje również zapewnienie niezbędnych środków i zasobów dla wyposażenia Centrum Zarządzania Kryzysowego w system łączności kryzysowej, system alarmowania, oraz określanie i zabezpieczanie potrzeb materiałowo, techniczno-finansowych, niezbędnych do realizacji założonych zadań czyli</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. opracowywanie i aktualizowanie planów reagowania kryzysowego, 2. przygotowanie zasad obiegu informacji w ramach całego systemu zarządzania kryzysowego oraz pomiędzy jednostkami organizacyjnymi zaplanowanymi do udziału w pracach zespołu zarządzania kryzysowego, 3. monitorowanie i kontrola wyposażenia oraz organizacji Centrum Zarządzania Kryzysowego (ważne znaczenie przypisuje się dbaniu o rozwój kompetencji ludzi). |
| REAGOWANIE | <p>Realizowane zadania koncentrują się na ograniczaniu skutków zagrożeń oraz niesieniu pomocy osobom poszkodowanym. W tej fazie prowadzone są praktyczne działania związane z faktycznym wystąpieniem sytuacji kryzysowej, co sprawia, że ten etap zarządzania kryzysowego jest najbardziej zauważalny i dostrzegany.</p> <p>Trzeba dodać, że to charakter zdarzenia, jego rozmiar i uwarunkowania determinują zakres podejmowanych działań. Reagowanie polega na wnikliwym przeanalizowaniu zaistniałego zdarzenia, opracowaniu wariantów możliwych rozwiązań, podejmowaniu właściwych decyzji i koordynowaniu prac.</p> |
| ODBUDOWA | <p>Na tym etapie podejmowane działania po opanowaniu zagrożenia mają na celu przywrócenie normalnego stanu funkcjonowania w zakresie objętym klęską, katastrofą, zagrożeniem, oraz odbudowanie infrastruktury krytycznej, która uległa uszkodzeniu lub zniszczeniu. Jest ważne aby wnikliwie przeanalizować przestanki jakie legły u podstaw zaistniałej sytuacji, a podejmowane działania powinny obejmować nie tylko usunięcie skutków ale przede wszystkim po- winny koncentrować się na wyeliminowaniu przyczyn rzutujących na wystąpienie danej sytuacji kryzysowej. Jest to bardzo ważny element, który koniecznie powinien być brany pod uwagę.</p> |



d. Schemat obiegu informacji pomiędzy organami i strukturami zarządzania kryzysowego



e. Najważniejsze akty prawne

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



1. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym Dz. U. z 2022 r. poz. 261, 583,
2. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej Dz.U. 2017 poz. 1897
3. Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym Dz. U. z 2017 r. poz. 1928.
4. 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
5. Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o bezpieczeństwie imprez masowych Dz.U. 1997 nr 106 poz. 680
6. Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. - Prawo wodne Dz.U. 2017 poz. 1566
7. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. - Prawo budowlane Dz. U. z 2021 r. poz. 2351, z 2022 r. poz. 88.

f. 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.

Definicja prasy

Prasa oznacza publikacje periodyczne, które nie tworzą zamkniętej, jednorodnej całości, ukazujące się nie rzadziej niż raz do roku, opatrzone stałym tytułem albo nazwą, numerem bieżącym i datą, a w szczególności: dzienniki i czasopisma, serwisy agencyjne, stałe przekazy teleksowe, biuletyny, programy radiowe i telewizyjne oraz kroniki filmowe; prasą są także wszelkie istniejące i powstające w wyniku postępu technicznego środki masowego przekazywania, w tym także rozgłośnie oraz tele – i radiowęzły zakładowe, upowszechniające publikacje periodyczne za pomocą druku, wizji, fonii lub innej techniki rozpowszechniania; prasa obejmuje również zespoły ludzi i poszczególne osoby zajmujące się działalnością dziennikarską (Art. 7 ust. 2 pkt 1 Prawa prasowego).

Definicja materiału prasowego

Materiałem prasowym jest każdy opublikowany lub przekazany do opublikowania w prasie tekst albo obraz o charakterze informacyjnym, publicystycznym, dokumentalnym lub innym, niezależnie od środków przekazu, rodzaju, formy, przeznaczenia czy autorstwa (Art. 7 ust. 2 pkt 4 Prawa prasowego).

Cel instytucji sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym

W świetle znowelizowanego art. 31a Prawa prasowego sprostowanie postrzegane powinno być jako instytucja pozwalająca osobie, której dotyczy materiał prasowy na odniesienie się do



przytoczonych w nim twierdzeń i zaprezentowanie jej stanowiska do przedstawionych zdarzeń i ich ocen. Instytucja ta stanowi bowiem szczególny mechanizm prawa prasowego pozwalający opinii publicznej na zapoznanie się ze stanowiskiem osoby przedstawionej w materiale prasowym, umożliwia jej zajęcie stanowiska w kwestiach poruszonych w materiale prasowym, przedstawienia jej wersji wydarzeń, a w konsekwencji umożliwia tej osobie dotarcie do czytelników materiałów prasowych z własną prawdą za pośrednictwem tego samego środka przekazu, w którym ukazały się uprzednio informacje jej dotyczące (tak: wyrok Sądu Najwyższego z 26 czerwca 2015 r., sygn. akt I CSK 255/14).

Rodzaj materiału prasowego podlegającego sprostowaniu

Forma wypowiedzi stanowiących materiał prasowy zależy od stylu preferowanego przez autora i technik językowych, które uznaje za właściwe do zastosowania przy budowie konkretnej wypowiedzi. Materiał prasowy podlega sprostowaniu niezależnie od tego, jaką technikę zastosował jego autor w celu zbudowania pewnego obrazu rzeczywistości. Sprostowaniu podlegają też teksty, których autorzy osiągają postawiony sobie cel przez cytowanie wypowiedzi osób trzecich, w porządku prowadzącym czytelnika do konkretnych wniosków o faktach, na które autor chce wskazać. Zastosowanie tej czy innej techniki językowej i stylistycznej przy redagowaniu materiału prasowego nie zwalnia od obowiązku opublikowania jego sprostowania (wyrok Sądu Najwyższego w wyroku z dnia 4 listopada 2016 r. Sygn. akt I CSK 733/15).

Treść sprostowania wiadomości prasowej

Sprostowanie jest rzeczowe, jeśli odnosi się do faktów przedstawionych w materiale prasowym, do tego, co zostało w nim napisane na temat konkretnej osoby. Powinno być ono wypowiedzią zawierającą korektę wiadomości podanej w materiale prasowym, którą bohater tej wiadomości ocenia jako nieprawdziwą lub nieścisłą (tak: wyrok Sądu Najwyższego w wyroku z dnia 4 listopada 2016 r. Sygn. akt I CSK 733/15).

Warunki formalne żądania dokonania sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym

Sprostowanie powinno zostać nadane w placówce pocztowej operatora pocztowego lub złożone w siedzibie odpowiedniej redakcji, na piśmie w terminie nie dłuższym niż 21 dni od dnia opublikowania materiału prasowego (art. 31a ust. 3). Sprostowanie powinno zawierać podpis wnioskodawcy, jego imię i nazwisko lub nazwę oraz adres korespondencyjny (art. 31a ust. 4). Tekst sprostowania nie może przekraczać dwukrotnej objętości fragmentu materiału prasowego, którego dotyczy, ani zajmować więcej niż dwukrotność czasu antenowego, jaki zajmował dany fragment przekazu (art. 31a ust. 6). Sprostowanie powinno być sporządzone w języku polskim lub w języku, w którym opublikowany został materiał prasowy będący przedmiotem sprostowania (art. 31a ust. 7).

Czas opublikowania sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym

Redaktor naczelny ma obowiązek opublikować sprostowanie:

- w elektronicznej formie dziennika lub czasopisma, w której zamieszczono materiał prasowy będący przedmiotem sprostowania – w terminie 3 dni roboczych od dnia otrzymania sprostowania;



- w dzienniku – w najbliższym przygotowywanym do druku numerze, a w przypadku braku możliwości technicznych w numerze następnym, nie później jednak niż w terminie 7 dni od dnia otrzymania sprostowania;
- w czasopiśmie – w najbliższym od dnia otrzymania sprostowania lub następnym po nim przygotowywanym do opublikowania numerze;
- w innym niż dziennik przekazie za pomocą dźwięku lub obrazu i dźwięku – w najbliższym analogicznym przekazie.

Forma opublikowania sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym

Sprostowanie w drukach periodycznych powinno być opublikowane w tym samym dziale i taką samą czcionką, co materiał prasowy, którego dotyczy, pod widocznym tytułem „Sprostowanie”.

W przypadku przekazu za pomocą dźwięku lub obrazu i dźwięku sprostowanie powinno być wyraźnie zapowiedziane oraz nastąpić w przekazie tego samego rodzaju i o tej samej porze (Art. 32 ust. 4).

W tekście nadesłanego sprostowania nie wolno bez zgody wnioskodawcy dokonywać skrótów ani innych zmian (Art. 32 ust. 5).

Polemika redakcji względem sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym

Tekst sprostowania nie może być komentowany w tym samym numerze, przekazie lub w elektronicznej formie dziennika lub czasopisma, tego samego dnia. Nie wyklucza to jednak prostej zapowiedzi polemiki lub wyjaśnień (Art. 32 ust. 6).

Odmowa opublikowania sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym

Redaktor naczelny odmawia opublikowania sprostowania, jeżeli sprostowanie:

- jest nierzeczowe lub nie odnosi się do faktów;
- zostało nadane lub złożone po upływie terminu, o którym mowa w art. 31a ust. 3, lub nie zostało podpisane;
- nie odpowiada wymaganiom określonym w art. 31a ust. 4–7;
- zawiera treść karalną;
- podważa fakty stwierdzone prawomocnym orzeczeniem dotyczącym osoby dochodzącej publikacji sprostowania.

Redaktor naczelny może odmówić opublikowania sprostowania, jeżeli sprostowanie:

- odnosi się do wiadomości poprzednio sprostowanej;
- jest wystosowane przez osobę, której nie dotyczą fakty przytoczone w sprostowanym materiale, za wyjątkiem sytuacji określonych w art. 31a ust. 2 (osoby bliskie);
- zawiera sformułowania powszechnie uznawane za wulgarne lub obelżywe.



Odmawiając opublikowania sprostowania, redaktor naczelny jest obowiązany niezwłocznie, nie później jednak niż w terminie 7 dni od dnia otrzymania sprostowania, przekazać wnioskodawcy pisemne zawiadomienie o odmowie i jej przyczynach.

Jeżeli odmowa nastąpiła z przyczyn:

- nierzeczowości lub nie odnoszenia się do faktów;
- zawierania treści karalnej;
- podważania faktów stwierdzone prawomocnym orzeczeniem dotyczącym osoby dochodzącej publikacji sprostowania;
- należy wskazać fragmenty sprostowania, które nie nadają się do publikacji (Art. 33 ust. 3)

Redaktor naczelny nie może odmówić opublikowania sprostowania, jeżeli zastosowano się do jego wskazań. W przypadku nadesłania poprawionego sprostowania termin określony w art. 31a ust. 3 liczy się od dnia doręczenia wnioskodawcy zawiadomienia o odmowie i jej przyczynach (Art. 33 ust. 4)

Żądanie sprostowania nieścisłej lub nieprawdziwej wiadomości zawartej w materiale prasowym a ochrona dóbr osobistych

Art. 31a ust. 1 Prawa prasowego został wprowadzony do systemu prawnego ustawą o zmianie ustawy – Prawo prasowe (Dz.U. z 2012 r., poz. 1136). Przepis ten zastąpił dotychczasowy art. 31 Prawa prasowego., który stanowił, że na wniosek zainteresowanej osoby redaktor naczelny redakcji właściwego dziennika lub czasopisma jest obowiązany opublikować bezpłatnie:

- rzeczowe i odnoszące się do faktów sprostowanie wiadomości nieprawdziwej lub nieścisłej,
- nieścisłą odpowiedź na stwierdzenie zagrażające dobrom osobistym.

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

1. Scenariusz nr 3

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|---|--|---------------|--|-----------------|
| Zasady w planowaniu i prowadzeniu działań w sytuacjach kryzysu wizerunkowego | | | | |
| III. | Zasady obowiązujące w planowaniu i prowadzeniu działań w sytuacjach kryzysu wizerunkowego | 2 | Przedstawienie i omówienie zasad obowiązujących w planowaniu i prowadzeniu działań w sytuacjach kryzysu wizerunkowego. | SCENARIUSZ NR 3 |

2. Zakres merytoryczny

a. 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. W każdym innym przypadku instytucja będzie w defensywie, komunikaty mogą zostać odebrane jako tłumaczenie się. Poza tym mogą pojawić się głosy, że jeżeli instytucja nie informuje o kryzysie, to być może jej kierownictwo chce coś ukryć.

Kolejnym argumentem za niezwłocznym podjęciem komunikacji jest fakt, że milczenie instytucji lub niedopowiedzenia zawsze rodzą plotkę, spekulacje, często poparte wypowiedziami ekspertów nie zawsze pierwszoligowych. Należy też pamiętać, że jeżeli media poinformują o danej sytuacji/wydarzeniu przed nami, to one w naturalny sposób stają się źródłem dla pozostałych mediów.

Musimy jednak pamiętać, że w dobie mediów elektronicznych i tak powszechnego „dziennikarstwa obywatelskiego” w social media, w którym relacje mogą być relacjonowane na żywo przez każdego świadka zdarzenia – „złota godzina” skurczyła się praktycznie do kilkunastu minut. Dlatego należy być przygotowanym (strategia komunikacji kryzysowej, scenariusze), aby nie zmarnować szansy zapanowania nad sytuacją kryzysową.

Czyli:

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

Termin „złota godzina” wywodzi się z medycyny. Wprowadził go R. Adams Cowley. Amerykański lekarz udowodnił, że szybkie zatrzymanie krwawienia i ustabilizowanie ciśnienia tętniczego znacznie zwiększa szanse na przeżycie.



Przenosząc tę zasadę na grunt komunikacji, można stwierdzić, że każda właściwa ocena, prawidłowa decyzja, dobrze użyte słowo tuż po wybuchu kryzysu zwiększa szansę ocalenia reputacji całej organizacji.

b. Nie kłam

Mów prawdę. W kryzysie nie wolno kłamać, spekulować, przekazywać niesprawdzonych informacji. Lepiej przyznać się do niewiedzy, ponieważ wcześniej czy później (z reguły wcześniej niż mogłoby się wydawać) kłamstwo wychodzi na jaw i wtedy mamy podwójny kryzys. Co zatem zrobić? Recepta jest prosta, chociaż może dla instytucji okazać się wyzwaniem.

- 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.

c. Każdy kryzys musi mieć rzecznika/koordynatora

To zasada, która podobnie jak zasada „złotej godziny”, w ostatnim czasie uległa modyfikacji. Jeszcze niedawno każdy kryzys wymagał, aby była osoba, która firmowała swoją twarzą kryzys. Była głosem i podstawowym źródłem informacji dla mediów i opinii publicznej. W dzisiejszym świecie jeden głos już nie wystarcza, m.in. ze względu na specyfikę mediów, które oprócz obrazka potrzebują wielu głosów czy opinii (poszkodowanych, uczestników akcji ratowniczej, ekspertów). Dlatego, po modyfikacji, zasada ta brzmi – każdy kryzys musi mieć koordynatora.

Praktycznie nigdy nie zdarza się, aby w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej był zaangażowany jeden podmiot. Zwykle niezbędna jest współpraca kilku instytucji, aby szybko i skutecznie poradzić sobie z kryzysem. Równie ważne jak działania np. ratownicze jest komunikowanie o sytuacji – informowanie ludności o zagrożeniu, jego konsekwencjach i sposobach postępowania czy przebiegu akcji ratowniczej. Jednak aby nie wprowadzać chaosu i nikomu niepotrzebnego zamieszania, 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.

Oczywiście każda z instytucji zaangażowanych w rozwiązywanie kryzysu może przekazywać informacje w zakresie swoich kompetencji, chyba że rzecznik podmiotu wiodącego zdecyduje inaczej. W początkowej fazie kryzysu z reguły



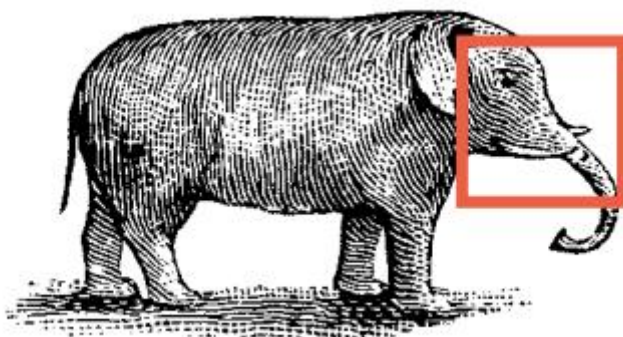
głównym komunikatorem dla mediów jest rzecznik głównego wykonawcy, czyli rzecznik instytucji/służby w największym stopniu zaangażowanej w rozwiązywanie danej sytuacji kryzysowej. Jednak bez względu na to, jak duża liczba podmiotów jest zaangażowana w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, a tym samym bierze udział w procesie komunikacji ze społeczeństwem, podstawową kwestią jest stosowanie spójnych przekazów. Żeby tak się stało, polityka informacyjna musi mieć koordynatora.

d. Fakty nie mówią same za siebie

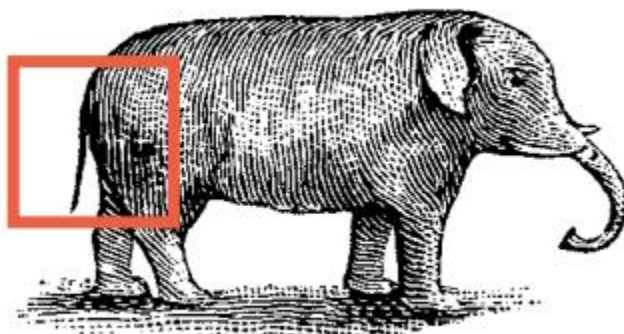
Często w komunikacji ze społeczeństwem rzecznik prasowy, informując o danej sytuacji, podaje tylko tzw. suche fakty, w przekonaniu, że to wystarczy. Nic bardziej mylnego. Komunikat oprócz faktów powinien nadać im kierunek i odpowiednio je zinterpretować. Należy więc pamiętać, aby nie przedstawiać odbiorcom tylko faktów lub faktów w pierwszej kolejności. Przekaz należy budować w taki sposób, aby fakty były poparciem naszego przesłania.

e. Ramkowanie

Poinformuj jak najszybciej o zdarzeniu/kryzysie, mów to, co już i tak inni widzą, nie unikaj odpowiedzi na pytania – jednak w pierwszej chwili kryzysu nie zawsze będziemy mogli, z różnych względów, przekazać wszystkie informacje. Jak więc wybrnąć z tej sytuacji, pamiętając o zasadzie „nie kłam”? Do tego właśnie służy ramkowanie. Ramkowanie polega na przesunięciu ciężaru informacji na inny obszar danego zdarzenia. Obrazowo można to przedstawić, opisując np. słonia:



Możemy skupić się na najbardziej atrakcyjnym elemencie wyglądu – głowie i pięknych kłach zamiast...



...na mniej atrakcyjnej części ciała.

Reasumując. Stosując tę zasadę nie kłamiemy, kładziemy jedynie nacisk na inne obszary danej sytuacji. Pozwala to na przykład zweryfikować informacje, co do których nie jesteśmy pewni.

f. 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.

W tym miejscu warto przypomnieć zasadę „pierwszej godziny”. Dlaczego? Ponieważ media mają istotny wpływ na to, jak informacja zostanie odebrana przez opinię publiczną. Niektórzy nawet twierdzą, że kreują rzeczywistość poprzez słowa, jakich używają opisując wydarzenie, wybór kolejności faktów – wskazując hierarchię, ważność danego wydarzenia. Jeżeli więc instytucja/rzecznik prasowy jako pierwszy poinformuje media, będzie miał szansę na kształtowanie społecznego odbioru danego wydarzenia. Zawsze lepiej być źródłem informacji niż obiektem.

Pamiętajmy, że udzielanie informacji jest obowiązkiem, a sprostowanie to przysłowiowa „musztarda po obiedzie”.

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. I rzecz prozaiczna. Musi mieć włączony telefon i musi go odbierać bez względu na porę dnia czy nocy. Być może ta uwaga jest zbyt oczywista i być może, z punktu widzenia większości komunikatorów, nawet nie na miejscu, ale niestety zdarza się, że telefon rzecznika w momencie sytuacji kryzysowej milczy, a to zawsze potęguje kryzys.

g. 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



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



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.

Mówiąc o zasadach zarządzania informacją w sytuacji kryzysu wizerunkowego, nie należy ich traktować/stosować wybiórczo. Są one integralną częścią prowadzenia polityki informacyjnej w kryzysie i tylko uwzględniając je wszystkie możemy liczyć na poradzenie sobie z daną sytuacją bez dodatkowych strat.

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

1. Scenariusz nr 4

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|--|------------------------------------|---------------|---|-----------------|
| Narzędzia wykorzystywane do prowadzenia i planowania działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego | | | | |
| IV. | Analiza sytuacji wyjściowej | 6 | <ol style="list-style-type: none"> Omówienie definicji analizy sytuacji wyjściowej Omówienie narzędzia SWOT do analizy sytuacji wyjściowej Wykonanie zadania polegającego na stworzeniu analizy sytuacji wyjaśnionej do wybranej instytucji | SCENARIUSZ NR 4 |
| | Współpraca z mediami | | <ol style="list-style-type: none"> Omówienie narzędzia jakim jest monitoring mediów oraz współpracy z mediami Możliwości pozyskania danych i analiz dzięki monitoringowi mediów Wykonanie zadania polegającego na praktycznych wykorzystaniu monitoringu mediów do wybranej instytucji | |
| | Biuro prasowe | | <ol style="list-style-type: none"> Przedstawienie konieczności posiadania wirtualnego biura prasowego Przedstawienie zalet wirtualnego biura prasowego Wykonanie zadania polegającego na poznaniu nowoczesnych narzędzi wykorzystywanych w wirtualnym biurze prasowym | |
| | Grupy docelowe | | <ol style="list-style-type: none"> Przedstawienie definicji grup docelowych Omówienie kryteriów doboru grup docelowych Określenie grup docelowych do przedstawianej sytuacji | |

| | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|--|
| | Scenariusz sytuacji kryzysowych | | kryzysowej | |
| | | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Przedstawienie definicji scenariuszy potencjalnych sytuacji kryzysowych 2. Ćwiczenie odpowiedniego doboru pytań do potencjalnych sytuacji kryzysowych 3. Wykonanie zadania polegającego na opracowaniu dwóch scenariuszy potencjalnych sytuacji kryzysowych | |

2. Zadania dla studenta

a. SWOT

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. Monitoring mediów

Załóż konto na portal Brand 24.pl. Następnie wybierz min. 3 hasła/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.

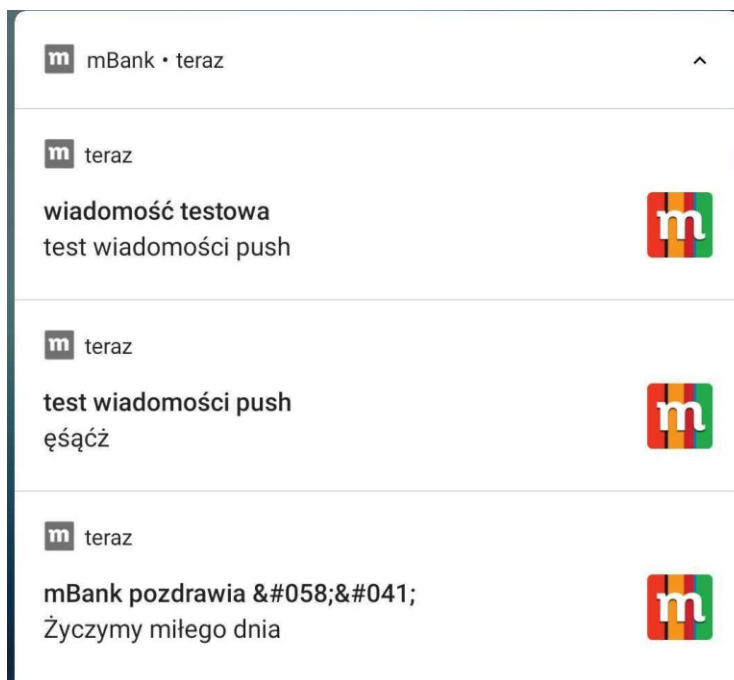
c. Biuro prasowe

Wyszukaj przykłady wirtualnych biur prasowych w polskich instytucjach oraz w instytucjach globalnych. Podaj przykłady innowacyjnych narzędzi wykorzystanych przez instytucje przy tworzeniu biura prasowego (np. bot, wyszukiwarka treści lub grafik, bezpośredni czat z pracownikami biura prasowego etc.)

d. Grupa docelowa

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 łącznie 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. Scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych

Na podstawie przeprowadzonych dotychczas zadań z:

- Dokonania wyboru instytucji,



- Analizy sytuacji wyjściowej,
- Analizy monitoringu mediów i stworzeniu bazy mediów, portali oraz kanałów social
- mediów,
- Określeniu grup docelowych

Przygotuj 2 scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowej.

3. Zakres merytoryczny

a. Analiza sytuacji wyjściowej

Dobrze i rzetelnie przeprowadzona analiza wstępna – czyli określenie sytuacji wyjściowej instytucji oraz wyodrębnienie i analiza grup docelowych - to punkt wyjściowy do przygotowania się do prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysu wizerunkowego. Uzyskane informacje pozwolą nam na ocenę bieżącej sytuacji instytucji oraz rynku, na którym ono działa.

Bardzo pomocna może być też analiza SWOT, która pozwala na zebranie informacji o instytucji i jej sytuacji w sposób precyzyjny i uporządkowany.

Nazwa SWOT to akronim utworzony z pierwszych liter wyrazów, które określają cztery kategorie czynników strategicznych. Litera „S” odpowiada angielskiemu słowu Strengths, czyli mocnym stronom. Pod literą „W” kryje się angielskie Weaknesses oznaczające słabe strony, natomiast „O” oznacza Opportunities, czyli szanse. Ostatnia w nazwie jest litera „T”, która jest skrótem od Threats, czyli zagrożeń.

Wszystkie cztery czynniki umieszczamy na specjalnym diagramie podzielonym na poziome czynniki pozytywne lub negatywne oraz pionowe zewnętrzne lub wewnętrzne. Połączeniem wewnętrznych, pozytywnych czynników są mocne strony, natomiast wewnętrzne negatywne to słabe strony. Przechodząc do czynników zewnętrznych – pozytywne elementy są szansami, z kolei negatywne zagrożeniami.

Mocne strony to wszystkie zasoby i umiejętności, które pozwalają zbudować korzystną pozycję instytucji. Są to elementy, które wpływają na budowanie przewagi nad konkurencją. Możemy je określić porównując się do najgroźniejszych konkurentów, wszystkich instytucji w sektorze lub nawet liderów spoza branży. Mogą to być, na przykład, wysokie kwalifikacje pracowników, dostęp do nowych technologii, unikalny know-how oraz zasoby finansowe.

Drugim czynnikiem są słabe strony. Są 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.

Kolejne są szanse, czyli 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.

Ostatnie na diagramie są zagrożenia. Podobnie, jak szanse, są 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.

b. Monitoring mediów / współpraca z mediami

Instytucja w kryzysie wizerunkowym bez monitoringu mediów jest jak ślepiec, który czuje spadające na niego ciosy, ale nie wie, kto w niego bije i nie jest w stanie uniknąć kolejnych uderzeń. Właściwie zaplanowany monitoring pozwala wychwycić pierwsze symptomy kryzysu i wdrożyć działania prewencyjne, aby uniknąć eskalacji problemu. Daje nam także cenny czas, gdy dzięki temu narzędziu jak najszybciej zdiagnozujemy początek kryzysu.

Ważne, by monitoring obejmował nie tylko media instytucjonalne, w których autorami treści są dziennikarze, ale również, a nawet przede wszystkim media społecznościowe. We współczesnym obiegu informacyjnym wpisy, komentarze użytkowników social media stają się bardzo często inspiracją do publikacji w mediach zasięgowych.

Monitoring pozwala na śledzenie dyskusji, analizę skuteczności przyjętej strategii komunikacyjnej i szybkie reagowanie na plotki lub nieprawdziwe informacje.

Dzięki dokładnie przygotowanej analizie sytuacji wyjściowej oraz wykorzystaniu monitoringu mediów poddając analizie materiały dziennikarskie istnieje możliwość bardzo szybkiej identyfikacji mediów, w tym przede wszystkim dziennikarzy, którzy poruszają temat działalności instytucji, sprawdzić ich nastawienie oraz włączyć ich do komunikacji i nawiązać z nimi relacje. Podobnie w sytuacji monitoringu social mediów jesteśmy w stanie zidentyfikować blogerów, influencerów, liderów opinii którzy wypowiadają się na temat danej instytucji i reagować na negatywne lub pozytywne wypowiedzi, nawiązać z nimi kontakt, utrzymywać relacje oraz włączyć ich do komunikacji.

Dzięki tak przygotowanej analizie jesteśmy w stanie przygotować bazę danych dziennikarzy, redaktorów, wydawców, liderów opinii, blogerów czy influencerów, z którymi należy pogłębiać pozytywne relacje, aby w sytuacjach kryzysowych móc się z nimi bezpośrednio kontaktować.

Nigdy, zakładając etyczne działania public relations, nie można mieć pewności, iż komunikat prasowy zostanie opublikowany lub wykorzystany w przekazie medialnym, ale kierując go przez właściwe kanały komunikowania instytucji zwiększa szanse na kolportaż.

Przykładowe portale monitoringu mediów:

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

c. Biuro prasowe

Im szybciej dziennikarze podczas zaistniałej już sytuacji kryzysowej otrzymają komunikat instytucji na temat tego, co się zdarzyło i jakie środki zaradcze instytucja podejmie, tym większy ma ona wpływ na kształtowanie opinii odbiorców na temat sytuacji kryzysowej. Tradycyjna wysyłka mailowa komunikatu prasowego, poprzedzona wcześniej weryfikacją bazy dziennikarzy zajmuje cenne minuty i może być mało efektywna szczególnie w sytuacji kryzysowej kiedy liczy się każda sekunda.

Wirtualne biuro prasowe – w postaci zakładki na firmowej stronie czy rozbudowanego narzędzia z możliwością weryfikacji, kto już odczytał informację – w znacznym stopniu ułatwia pracę.

W sytuacjach gwałtownych zdarzeń, gdy rzecznik nie jest w stanie odpowiedzieć na pytania wszystkich zainteresowanych, bowiem wszystkie media jednocześnie usiłują dodzwonić się do niego w tym samym czasie, komunikaty dostępne w wirtualnym biurze prasowym ułatwiają pracę dziennikarzom i pozwalają zaprezentować instytucji swój punkt widzenia. Co więcej, mają do nich dostęp nie tylko te media, z którymi instytucja miała już kontakty, ale i stykające się z nią po raz pierwszy. Oprócz oświadczeń i komunikatów można publikować dodatkowe materiały – zdjęcia, infografiki, krótkie filmy.

d. Określenie grup docelowych

Dokonując wyboru grupy docelowej, zakładamy, że posiada ona pewne cechy wspólne. Na podstawie założenia o wspólnych cechach grupy docelowej wyróżniamy jej kryteria doboru:

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.

W przypadku sytuacji kryzysowej o ile poszkodowani, bliscy ofiar i poszkodowanych czy osoby zagrożone należą do oczywistych grup, o tyle często zapomina się o ratownikach, pracownikach administracji, którzy przecież także są zaangażowani w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych. Jako grupa docelowa są równie ważni, chociaż będą do nich kierowane komunikaty inne niż do poszkodowanych.

e. Kryzysowe multimedia

Żyjemy w czasach, szybkiej emocjonalnej komunikacji, toczącej się w duże mierze w sieci. Obraz – grafika, zdjęcie, film – działają mocniej, bardziej skutecznie, są łatwiej zauważalne niż tekst. Przekaz uzupełniony grafiką ma szanse na dotarcie do większej grupy odbiorców, być bardziej zapamiętany. Krótki, prosty w realizacji film, w którym szef instytucji odnosi się do problemu to świetny sposób na pokazanie ludzkiej twarzy instytucji (pod warunkiem, że występujący na nagraniu przedstawiciel marki ma „coś” do powiedzenia, będzie naturalny, a przekaz werbalny będzie współgrał z jego mową ciała). Dzięki infografice lub prostej animacji można w atrakcyjny sposób pokazać przebieg zdarzeń lub wytłumaczyć procesy nieznanie szerszej publiczności.

Budując fotograficzne portfolio najważniejszych osób w instytucji warto pomyśleć również o zdjęciach, które będą ilustracją publikacji kryzysowych. Radosne korporacyjne fotografie przy artykułach odnoszących się do problemów instytucji tworzą wizerunkowy dysonans, którego łatwo uniknąć, pamiętając o adekwatnych zdjęciach.

f. Scenariusz kryzysowy

Czemu ma służyć scenariusz i jak go przygotować:

Sam fakt przygotowywania scenariusza pozwala na zastanowienie się nad daną sytuacją kryzysową, nad możliwymi rozwiązaniami oraz nad zagrożeniami, jakie ze sobą niesie. Co może pójść nie tak i co w takiej sytuacji zrobić – czyli jakie są alternatywne rozwiązania. Poza tym mając scenariusz możemy go modyfikować. W kryzysie, działając pod presją czasu, a nierzadko i mediów, łatwiej działać na przygotowanym wzorcu i dostosowywać go do bieżącej sytuacji niż zaczynać wszystko od początku. Kolejnym plusem scenariuszy jest wypracowanie pewnych mechanizmów działania w kryzysie. Nawet jeżeli nie będziemy mieli opracowanego scenariusza tej konkretnej sytuacji kryzysowej, to dzięki opracowaniu innych i nabytemu doświadczeniu będziemy potrafili szybko opracować i podjąć działania odpowiednie do danej sytuacji.

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

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.

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.

Pytania do określenia sytuacji wyjściowej:

Ogólne do wszystkich poniższych sytuacji: Co się stało?, Gdzie?, Kiedy?, Kto był w zdarzenie zaangażowany?, Jaki wpływ miała ta sytuacja na zasoby instytucji?, Jaka jest obecna sytuacja? Co dzieje się teraz?, Czy został nawiązany kontakt z mediami?.

1. W firmie produkującej części motoryzacyjne wybuchł pożar. Podczas cyklicznych prac audytowych doszło do spięcia, w wyniku czego zapaliło się jedno z urządzeń. Pracownicy techniczni dokonujący [przeglądu urządzeń podjęli próbę ugaszenia pożaru, jednak pożar szybko się rozprzestrzenił i zajął kolejne maszyny. Na szczęście przegląd maszyn odbywał się w weekend, kiedy na hali produkcyjnej nie było innych pracowników. Niestety w wyniku zdarzenia śmierć poniosło 2 pracowników technicznych. Na terenie zakładu są już służby ratownictwa oraz gaśnicze. Jesteś członkiem sztabu kryzysowego odpowiedzialnym za kontakty z mediami. Przygotuj analizę wstępną sytuacji kryzysowej.

W sytuacji wypadków/pożarów itp.: Czy ktoś został ranny? Jeśli tak, to jak poważne są te obrażenia?, Czy miały miejsca działania niepożądane? Jeśli tak to jakie? Jakie są ich skutki?, Ilu przypadków dotyczą?, Czy są zaangażowane jakiegokolwiek instytucje zewnętrzne (policja, straż pożarna, pogotowie ratunkowe, szpital, itp.)? Jeśli tak, to które? Kto odpowiada za akcję?.

2. Z doniesień medialnych wynika, że na jednym obszarze kraju doszło do masowego zatrucia osób po zażyciu suplementu zdrowia marki XXXX. W kanałach social media Twojej firmy, użytkownicy wskazują na Twoją firmę. W komentarzach pojawiają się sugestie osób, podających się za byłych pracowników, którzy potwierdzają, że w firmie dochodziło do naruszeń przy produkcji suplementów. Przygotuj analizę wstępną sytuacji kryzysowej.

W sytuacji, gdy mamy do czynienia z wadliwą partią produktów: Ustalenie liczby ofiar lub poszkodowanych, Precyzyjne ustalenie np. o jaką partię



produktów chodzi? Jakie działania niepożądane wystąpiły? Jakie działania zostały podjęte wobec tej partii produktów (np. wstrzymanie, wycofanie ze sprzedaży).

3. Otrzymałeś w nocy wiadomość, że aresztowano jednego z pracowników pełniącym wysokie stanowisko w Twojej firmie. Informacja nie przedostała się jeszcze do mediów. W przeszłości pojawiały się sugestie, że pracownik dopuszcza się korupcji, ale sugestie się nie potwierdziły. Przygotuj analizę wstępną sytuacji kryzysowej.

W sytuacji aresztowania pracownika firmy: Ile osób aresztowano?, Jakie postawiono zarzuty? / Powód zatrzymania przekazany przez funkcjonariuszy?, Ustalenie formy prawnej zdarzenia: zatrzymanie/aresztowanie/zatrzymanie w charakterze świadka/zatrzymanie z postawieniem zarzutów/ zatrzymanie bez postawienia zarzutów itp.;

4. W gminie XXXX doszło w nocy do próby włamania. Jesteś członkiem sztabu kryzysowego. Ochroniarze poinformowali Cię nad ranem, że zauważyli wybitą szybę w jednym z pomieszczeń na parterze oraz uszkodzony zamek w drzwiach w kolejnych trzech pomieszczeniach. Pomieszczenia należą do Referatu zamówień publicznych. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że pozyskano informacje dotyczące aktualnego przebiegu przetargu na wykonanie nowej inwestycji sportowej w gminie XXXX. Przygotuj analizę wstępną sytuacji kryzysowej.

W sytuacji: próba włamania: zebranie informacji o materiałach poufnych, do których mogły uzyskać dostęp osoby trzecie – sporządzenie szczegółowej listy tych materiałów oraz informacji, jakie zawierały, Czy zdarzeniu towarzyszyły inne działania niepożądane? Jeśli tak to jakie? Jakiego miały skutki?

V. Komunikacja w sytuacji kryzysu wizerunkowego

1. Scenariusz nr 5

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|---|-------------------------------|---------------|--|-----------------|
| Komunikacja w sytuacji kryzysu wizerunkowego | | | | |
| V. | Komunikacja wewnętrzna | 5 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Omówienie definicji i roli komunikacji wewnętrznej w prowadzeniu działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej 2. Przedstawianie narzędzi do prowadzenia komunikacji wewnętrznej 3. Omówienie ścieżki postępowania komunikacji wewnętrznej w zaprezentowanych sytuacjach kryzysowych 4. Wykonanie zadania polegające na opracowaniu listy tematów, zagadnień, słów kluczowych i na podstawie ich sformułowanie 3 kluczowe przekazy do przedstawionych sytuacji kryzysowych | SCENARIUSZ NR 5 |
| | Komunikacja zewnętrzna | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Omówienie definicji i roli komunikacji zewnętrznej w prowadzeniu działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej 2. Omówienie zasad relacji z mediami w poszczególnych fazach sytuacji kryzysowej 3. Przedstawienie obecnych kanałów i narzędzi komunikacji zewnętrznych 4. Omówienie wykorzystanie kanałów social mediów do prowadzenia działań komunikacji w sytuacjach kryzysu wizerunkowego | |



| | | | | |
|--|-------------------------------------|--|---|--|
| | Komunikacja z poszkodowanymi | | 1. Omówienie zasad postępowania przy prowadzeniu komunikacji w sytuacji kryzysu wizerunkowego z poszkodowanymi | |
| | Metody przekazu | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Omówienie rodzajów przekazu, w tym oświadczenia wstępnego, konferencji prasowej, wywiadu, komunikatów i komunikatu prasowego 2. Wykonanie zadania polecającego na przygotowaniu oświadczenia wstępnego do przygotowanego scenariusza potencjalnej sytuacji kryzysowej ze Scenariusza nr.4 według przedstawionej struktury oświadczenia wstępnego 3. Omówienie zasad, faz oraz schematu przygotowania konferencji prasowej 4. Wykonanie ćwiczenia polegającego na przeprowadzić analizę poprawności przygotowania, wykorzystania kluczowych przekazów oraz formy komunikatu prasowego w sytuacji kryzysowej a podstawie komunikatu francuskiej firmy Leroy Merlin 5. Wykonanie zadania polegającego na przygotowaniu harmonogramu konferencji prasowej według przedstawionego schematu do przygotowanego scenariusza potencjalnej sytuacji kryzysowej ze Scenariusza nr.4. 6. Przedstawienie zasad | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | komunikacji w social media w sytuacji kryzysu wizerunkowego | |
|--|--|--|---|--|

2. Zadania dla studenta

a. Oświadczenie wstępne

Przygotuj oświadczenie wstępne do jednego z wcześniej przygotowanych scenariuszy potencjalnych sytuacji kryzysowych opracowywanych w zadaniu 8 według zaprezentowanej struktury oświadczenia wstępnego.

b. Konferencja prasowa

Przygotuj harmonogram konferencji prasowej według przedstawionego schematu do jednego z wcześniej przygotowanych scenariuszy sytuacji kryzysowych opracowywanych w zadaniu 8 według zaprezentowanej struktury oświadczenia wstępnego.

c. Komunikat prasowy

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

3. Zakres merytoryczny

a. Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja wewnętrzna często bywa niedoceniana lub wręcz pomijana w procesie komunikacji, nie tylko w sytuacji kryzysowej. Wielu kierowników instytucji nie uważa, że informowanie pracowników o decyzjach ważnych dla rozwoju instytucji, a tym samym dla pracowników, jest konieczne. Zdarza się, że kierownictwo milczy zwłaszcza wtedy, gdy instytucję dopada kryzys. Skupia się np. na komunikowaniu z tzw. otoczeniem zewnętrznym (opinia społeczna, media), kompletnie zapominając lub lekceważąc potrzebę poinformowania pracowników o tym, co się dzieje. Wtedy, oprócz zagrożenia z zewnątrz, możemy mieć do czynienia z wewnętrznym źródłem, które (często nieświadomie) może potęgować przebieg sytuacji kryzysowej.

Komunikacja wewnętrzna to nie tylko zwykła wymiana informacji. To sposób, w jaki informacja krąży po instytucji. Obrazowo można ją porównać do krwiobiegu. Od jego stanu, jakości zależy efektywność i vitalność organizmu, czyli organizacji i jej pracowników.

Kiedyś uważano, że systemowo zorganizowana komunikacja wewnętrzna ma rację bytu dopiero wtedy, gdy firma/instytucja liczy powyżej 300 osób. Sądzono, że w mniejszych zespołach doskonale sprawdza się komunikacja bezpośrednia. Tyle tylko, że komunikacja bezpośrednia odbywała się z reguły w poziomie, czyli pomiędzy pracownikami. Rodziła do tego plotki, ponieważ zwykle odbywała się na zasadzie korytarzowej wymiany informacji zwłaszcza wtedy, gdy komunikaty płynące z góry,



czyli ze strony kierownictwa, były niewystarczające. Dlatego zasada „300” szybko została zweryfikowana, ponieważ zwyczajnie się nie sprawdziła. Bez względu na liczbę zatrudnionych pracowników, powinni być oni informowani o sprawach kluczowych dla nich, instytucji, w której pracują, czy o kryzysie, w który instytucja jest zaangażowana.

Komunikacja wewnętrzna powinna być prowadzona na różnych poziomach – pomiędzy kierownictwem, a następnie w dół do podwładnych. Ta uwaga wydaje się być może zbyt oczywista, ale często zdarza się, że brak porozumienia i wymiany informacji pomiędzy zarządzającymi daną instytucją prowadzi do niepotrzebnych, stresujących bądź nawet kryzysowych sytuacji.

Należy pamiętać, że brak lub źle prowadzona komunikacja wewnętrzna może być jedną z przyczyn powstawania kryzysów, także wizerunkowych. Natomiast kiedy już kryzys trwa, to m.in. ona decyduje o tym, czy da się go szybko opanować, czy kryzys będzie się zaostrzać.

Dlaczego pracownik powinien być dobrze poinformowany? Żeby nie musiał się niczego domyślać, tworzyć informacji na podstawie plotek korytarzowych czy strzępków danych. Należy pamiętać, że tak naprawdę każda osoba zatrudniona w danej instytucji jest jej PR-owcem i od tego, jak postrzega instytucję, jak się w niej czuje, często zależy wizerunek instytucji na zewnątrz.

Poza tym należy pamiętać, że osoby z danej instytucji, przekazujące informacje na jej temat, zawsze są postrzegane przez otoczenie zewnętrzne jako najbardziej wiarygodne, ponieważ z racji zatrudnienia mają dostęp do unikatowej wiedzy na temat instytucji. Niedoinformowane i sfrustrowane, mogą zaszkodzić. Marketing szeptany odgrywa duże znaczenie nie tylko w budowaniu wizerunku instytucji, ale także w walce z kryzysami.

Kierownictwo instytucji nie może więc dopuścić do sytuacji, że pracownicy dowiadują się z mediów np. o trudnej sytuacji finansowej, restrukturyzacji, zamianach kadrowych itp. Bez komunikacji wewnętrznej będą królowały plotka i domysły – jednym słowem „komunikacja korytarzowa”. Niewiedza rodzi niepewność i frustrację, a to po pierwsze nie sprzyja efektywnej pracy, po drugie może spowodować, że pracownicy będą chcieli podzielić się wiedzą np. z mediami, co w naturalny sposób prowadzi do kryzysu wizerunkowego.

Pracownicy instytucji powinni otrzymywać informacje w pierwszej kolejności (jeżeli jest to możliwe) lub równolegle z informacjami wysyłanymi do mediów.

W komunikacji wewnętrznej, podobnie jak w zewnętrznej, posługujemy się tylko faktami.

Rozwiązywanie sytuacji kryzysowej wymaga szybkiej reakcji, a presja mediów może utrudniać podejmowanie decyzji. Dlatego tak istotne jest przygotowanie się do ewentualnych kryzysów i rozpoczęcie działań komunikacyjnych przed wystąpieniem realnej sytuacji kryzysowej, tzn. przy pojawieniu się pierwszych symptomów świadczących o możliwości jej powstania.

Działania wyprzedzające mogą wpłynąć na nastroje pracowników i zmniejszenie skali kryzysu.

Dlatego koniecznie trzeba wypracować wewnętrzne procedury informowania (obieg informacji). Jest to ważne z dwóch powodów – aby poinformować załogę o sytuacji i aby rzecznik prasowy instytucji miał szansę przygotować się na pytania ze strony mediów. Da to również rzecznikowi prasowemu szansę podjęcia skutecznych działań komunikacyjnych – przygotowania się do podjęcia działań ofensywnych.



Narzędzia stosowane w komunikacji wewnętrznej są różnorodne – od odpraw kierownictwa, po pocztę elektroniczną, intranet czy zwykłą tablicę ogłoszeń. Ich wybór zależy od wielkości instytucji oraz jej specyfiki. Jednak dobór narzędzi jest sprawą drugorzędną. Istotą jest, aby komunikacja wewnętrzna była tak prowadzona przez kierownictwo instytucji, aby pracownicy czuli się częścią danej instytucji.

b. Komunikacja zewnętrzna / Relacje medialne

Współczesne środki komunikacji pozwalają bezpośrednio kontaktować się z odbiorcą – bez udziału dziennikarzy. Powszechny dostęp do urządzeń mobilnych i Internetu daje możliwość błyskawicznego komunikowania się ze otoczeniem zewnętrznym. Media społecznościowe, takie jak Twitter czy Facebook, są w tym zakresie nie do przecenienia. Należy przy tym pamiętać, że istnieje grupa odbiorców, która preferuje tzw. tradycyjne metody kontaktu z instytucją. Do takiej formy trzeba się również dobrze przygotować.

Wykorzystanie mediów tradycyjnych (prasy, stacji radiowych, stacji telewizyjnych) jest ważne, ponieważ pozwala dotrzeć do osób przyzwyczajonych właśnie do takiej formy kontaktu z instytucją zajmującą się rozwiązywaniem sytuacji kryzysowej. Nie należy jej zastępować innymi metodami kontaktu, a jedynie uzupełniać, aby zwiększać zasięg i oddziaływanie.

Żeby metody tradycyjne były skuteczne, należy przede wszystkim przygotować osoby, które w sposób bezpośredni będą zaangażowane w udzielanie informacji: rzecznik prasowy / koordynator – np. będą informować o przebiegu sytuacji kryzysowej, konieczności określonego postępowania w danej sytuacji, jakiej pomocy i w jakim rozmiarze, gdzie, kiedy i na jakich warunkach mogą oczekiwać poszkodowani oraz jakie działania są podejmowane w celu likwidacji sytuacji kryzysowej.

Media społecznościowe trafiają do coraz szerszego grona odbiorców i systematycznie wzrasta ich liczba.

Najważniejsze statystyki i trendy globalnego „stanu cyfrowego” w styczniu 2022 roku według raportu Digital in 2022 Global Overview:

- Populacja na świecie: w styczniu 2022 roku światowa populacja liczyła 7,91 miliarda, a roczna stopa wzrostu wynosząca 1 procent sugeruje, że liczba ta osiągnie 8 miliardów w połowie 2023 roku. Znacznie ponad połowa (57 proc.) światowej populacji mieszka obecnie na obszarach miejskich.
- Mobile: ponad dwie trzecie (67,1 proc.) światowej populacji korzysta obecnie z telefonu komórkowego, a liczba unikalnych użytkowników na początku 2022 roku wyniosła 5,31 mld. milionów nowych użytkowników telefonów komórkowych od tego czasu w zeszłym roku. Globalna suma wzrosła o 1,8% w ciągu ostatniego roku – o 95 mln nowych użytkowników telefonów komórkowych od tego czasu w zeszłym roku.
- Internet: na początku 2022 roku liczba globalnych użytkowników internetu wzrosła do 4,95 mld, a penetracja internetu wynosi obecnie 62,5% całkowitej populacji świata. Dane pokazują, że liczba użytkowników internetu wzrosła o 192 miliony (+4 proc.) w ciągu ostatniego roku, ale ciągłe ograniczenia badań i raportowania związane z COVID-19 oznaczają, że rzeczywiste trendy wzrostu mogą być znacznie wyższe niż sugerują te liczby.
- Media społecznościowe: w styczniu 2022 roku na świecie było 4,62 miliarda użytkowników mediów społecznościowych. Liczba ta stanowi 58,4 proc.



całkowitej populacji świata. Liczba użytkowników mediów społecznościowych na całym świecie wzrosła o ponad 10 proc. w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a 424 miliony nowych użytkowników rozpoczęło swoją przygodę z social mediami dopiero w 2021 roku.

Media społecznościowe stanowią doskonałe narzędzie porozumiewania się ze społeczeństwem w sytuacjach kryzysowych. Służą głównie do pomocy w reagowaniu, podawaniu społeczeństwu informacji przydatnych. Można je wykorzystywać zarówno w przypadku ataków terrorystycznych, jak i kryzysów wynikających z działania sił natury.

W Polsce media społecznościowe są wykorzystywane głównie przy zarządzaniu kryzysem spowodowanym przez klęski żywiołowe lub w ostatnim czasie w czasie pandemii. Profile rządowe ostrzegają przed niebezpiecznymi zjawiskami meteorologicznymi oraz promują prawidłowe zachowania podczas ich występowania. Przez media społecznościowe przekazywane są również informacje o postępach prac przy usuwaniu skutków klęsk żywiołowych. Poprzez kanały social media zarówno rząd, jak i Ministerstwo Zdrowia informowało o postępach dotyczących ilości osób zakażonych czy następnie zaszczepionych. Wprowadzanych obostrzeniach, w tym w konkretnych obszarach.

Media społecznościowe umożliwiają zwrócenie się bezpośrednio do opinii publicznej, bez pośrednictwa dziennikarzy. Dzięki nim można również niemal natychmiast otrzymać informację zwrotną na temat tego, w jaki sposób odbierane są komunikaty wysyłane przez instytucję – wystarczy przejrzeć komentarze i pytania, aby dowiedzieć się, czego w przekazach brakuje. Pozwala to szybko dostosować politykę informacyjną instytucji do bieżących potrzeb zainteresowanych osób. Tego typu media wymagają natychmiastowej reakcji na pojawiające się wpisy. Dlatego nie wolno zapominać o zapewnieniu ciągłej, kompetentnej obsługi profili. Dzięki temu można na bieżąco publikować nowe informacje, odpowiadać na pytania użytkowników i monitorować reakcję na podejmowane przez instytucję działania.

Brak monitoringu i odpowiednio szybkiej reakcji może powodować powstawanie plotek i przekłamań, a tym samym zaostrzenie się kryzysu. Może to także oznaczać kryzys wizerunkowy, jeśli opinia społeczna uzna, że instytucja ignoruje potrzeby internautów i nie dostarcza koniecznych informacji.

Ogólne zasady stosowane w komunikacji społecznej mają zastosowanie także w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych. Publikując informacje na portalach społecznościowych, należy pamiętać, że muszą być one spójne z tymi, które są przekazywane mediom tradycyjnym (prasa, radio, telewizja).

c. 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. Mogą się jednak zdarzyć sytuacje, kiedy przestrzeganie tej zasady staje się nierealne, zwłaszcza gdy dotyczy to dużej grupy osób. Z reguły wtedy media stają się narzędziem, za pomocą którego informuje się o zaistniałej sytuacji. W oświadczeniu do mediów oprócz faktów muszą znaleźć się także wyrazy współczucia dla poszkodowanych i ich rodzin.



Pamiętać należy o bezwzględnym przestrzeganiu zasady nieudzielania mediom informacji związanych z danymi osobowymi poszkodowanych lub ofiar. Rzecznik lub osoby wyznaczone do komunikacji poprzez media powinny przekazywać opinii publicznej informacje o działaniach, jakie są podejmowane w celu likwidacji sytuacji kryzysowej oraz sposobach właściwego postępowania w danej sytuacji, aby zapewnić bezpieczeństwo osobom dotkniętym sytuacją kryzysową oraz wspomóc działania służb ratowniczych.

Sytuacja, kiedy mamy do czynienia z ofiarami lub poszkodowanymi, wymaga od komunikatorów ogromnej wrażliwości, cierpliwości i wyczucia. Każdy inaczej reaguje na śmierć czy zagrożenie życia bliskiej osoby. Od wdzięczności za pomoc, po agresję słowną czy postawę roszczeniową wobec instytucji lub państwa.

d. Metody przekazu

Oświadczenie wstępne

Oświadczenie wstępne, czyli komunikat przygotowywany wtedy, gdy nie mamy jeszcze pełnego obrazu sytuacji a środki masowego przekazu domagają się informacji.

Dodatkowe metody przekazu:

- Konferencja prasowa,
- wywiad,
- komunikat prasowy.

Konferencja prasowa:

Jedną z metod współpracy z dziennikarzami jest konferencja prasowa. Umożliwia ona przedstawienie stanowiska instytucji przeciwdziałającej kryzysowi podczas wspólnego spotkania z dziennikarzami. Metodyka przygotowania i przeprowadzenia konferencji podczas sytuacji kryzysowej nie odbiega znacząco od konferencji przygotowywanych w sytuacji normalnej i można ją podzielić na trzy zasadnicze fazy:

1. Faza przygotowania, która wyraża się:

- a. Rozpoznaniem nastrojów panujących w środkach masowego przekazu, pozwala dobrać odpowiednią strategię komunikacji;
- b. Określeniem potrzeb informacyjnych środków masowego przekazu, umożliwiających wybór uczestników konferencji oraz przygotowania informacji zaspokajających zainteresowanie dziennikarzy;
- c. Wyborem i przygotowaniem miejsca konferencji wyrażające się na przykład
- b. zapewnieniem stołu prezydialnego, krzeseł dla uczestników, źródeł zasilania
- c. elektrycznego, urządzeń nagrywających przebieg całej konferencji;
- d. Określeniem sposobu zachowania się podczas konferencji, harmonogramu wystąpień oraz sposobu prowadzenia sesji pytań i odpowiedzi;
- e. Ustaleniem godziny rozpoczęcia konferencji i czasu jej trwania;
- f. Poinformowaniem dziennikarzy;
- g. 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,

- h. Przygotowanie materiałów dla dziennikarzy – filmy, zdjęcia, materiały informacyjne w wersji drukowanej i/lub elektronicznej.

2. Faza realizacji, która obejmuje:

- a. Przekazanie materiałów informacyjnych dla dziennikarzy;
- b. Powitanie włącznie z krótkim podaniem celu konferencji;
- c. Przedstawienie osób biorących udział ze strony organizatorów konferencji;
- d. Podanie planu przebiegu konferencji;
- e. Odczytanie lub wygłoszenie oświadczenia;
- f. Wypowiedzi uzupełniające – pozostałych uczestników reprezentujących instytucję np. ekspertów, liderów opinii publicznej;
- g. Sesja pytań i odpowiedzi;
- h. Zakończenie konferencji oraz podziękowanie za udział z ewentualnym wyznaczeniem terminu następnej konferencji.

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

Komunikat prasowy

Jeśli chodzi o formułę tradycyjnego komunikatu prasowego, to w ostatnich latach przechodzi ona przeobrażenie. Suche fakty mało kogo prowokują do wysiłku, by doczytać do końca i udostępnić dalej informację. Pojawiają się różnorodne eksperymenty, w których komunikat prasowy opowiada historię lub inspiruje. Chodzi o to, by osadzić podjęte działania przez instytucję w szerszym kontekście. Dziennikarz ma wówczas gotowy temat do opisu. Jeśli otrzyma od instytucji ciekawe statystyki czy cytaty, to jeszcze chętniej wykorzysta komunikat prasowy.

Komunikat prasowy pomaga sformułować publiczny szerszy przekaz medialny podczas kryzysu wizerunkowego.

1. Zdefiniuj i wyodrębnij rzeczywisty problem
2. Nie rozdrabniaj się – sformułuj od jednego do trzech kluczowych komunikatów, aby publicznie poinformować o kryzysie. To będą podstawy komunikatu prasowego. Przekazy powinny być proste i jasne. Jedną z kluczowych wiadomości będzie przedstawienie rzetelnych faktów i tego co już wiadomo, jakie kroki zostały podjęte. Drugim kluczowym przesłaniem byłoby to, że instytucja w pełni współpracuje np. z policją czy innymi służbami, a trzecim byłoby to, że dana osoba (w przypadku wycieku danych) nie ma już dostępu do żadnych poufnych informacji.

Komunikacja kryzysowa w social media

Główne zasady zarządzania kryzysem w sieci stanowią głównie rozszerzenie katalogu tradycyjnych zasad zarządzania komunikacją kryzysową. Po pierwsze tak samo jak w przypadku kryzysów w mediach tradycyjnych organizacjom w kryzysie nie wolno chować głowy w piasek. Należy jednak reagować jeszcze szybciej i niestety



komunikacja powinna być praktycznie nieprzerwana. Dodatkowe utrudnienie stanowi konieczność udzielania odpowiedzi na zarzuty kryzysowe niemalże w czasie rzeczywistym. Warto jednakże pamiętać, aby naszą aktywność ograniczyć do oficjalnych profili społecznościowych instytucji i tam zapraszać do dyskusji, tak by podczas kryzysu można było odpowiadać na negatywne komentarze z jednego miejsca i aby to w jednym miejscu media poszukiwały odpowiedzi na swoje pytania przeszukując sieć.

Jednym z obecnie często wykorzystywanym sposobem reakcji na wirtualne kryzysy są viralowe produkcje wideo, które zwykle w zabawny sposób odpowiadają na zarzuty internautów.

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

1. Ustanowienie jednego kanału komunikacji, na którym instytucja kontaktuje się z internautami i tam kieruje całą dyskusję.
2. Rozdzielenie komunikacji marek od komunikacji samej instytucji, aby potencjalny kryzys dotknął tylko jednej części instytucji a nie wszystkich.
4. Mówienie do Internautów prostym, ludzkim językiem.
5. Otwarte pokazywanie emocji - z suchym oświadczeniem antykryzysowym ciężko emocjonalnie się utożsamiać i przyznać mu rację.
6. 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 nieszablony sposób.
7. 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.
8. Zapobieganie tzn. wdrożenie w komunikacji z pracownikami zasad wypowiadania się w social mediach i uczulenie ich na to co w naszej instytucji może przynieść szkodę.
9. Monitoring mediów i budowanie pozytywnych relacji oraz wiarygodności przekazu jako zabezpieczenia na przyszłość.
10. Komunikację opartą o specyfikę danej branży
11. 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.



VI. Etapy planu działań w sytuacji kryzysu wizerunkowego

1. Scenariusz nr 6

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|--|---------------------|---------------|--|-----------------|
| Etapy planu działań w sytuacji kryzysu wizerunkowego | | | | |
| VI. | Etapy planu działań | 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Omówienie poszczególnych etapów działań w sytuacji kryzysu wizerunkowego, w tym sztabu kryzysowego, odpowiedzialności, środków przekazu, stron konfliktu, ekspertów i autorytetów 2. Zdefiniowanie członków sztabu kryzysowego i ich odpowiedzialności oraz zakresu czynności 3. Omówienie etapów planu komunikacyjnego 4. Przedstawienie modelu działań komunikacyjnych | SCENARIUSZ NR 6 |

2. Zadania dla studenta

a. Sztab kryzysowy

Polecenie:

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.

3. Zakres merytoryczny

a. Sztab kryzysowy

Jest to zazwyczaj niewielka, kompetentna grupa ludzi. Najlepiej, jeśli na jej czele stanie prezes razem z szefem PR i szefem działu prawnego jako głównymi doradcami. Inni członkowie zespołu komunikacji kryzysowej powinni wywodzić się z kierownictwa działów: finansów, kadr i ewentualnie merytorycznych komórek instytucji.

Członkowie 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. 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.

Szefem sztabu antykryzysowego powinna być najwyższa rangą osoba w instytucji, najlepiej prezes lub jego odpowiednik. W sytuacjach kryzysowych rola przywódcy nie polega na zarządzaniu wszystkim. Przywódca powinien być jednak osobą, do której można zwrócić się w każdej chwili. To on nadzoruje posiedzenia sztabu antykryzysowego i podejmuje wszystkie decyzje.

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 instytucji, namiot postawiony w pobliżu miejsca zdarzenia). 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 komunikaty prasowe, wyposażone w komputer z dostępem do Internetu, drukarkę, kopiarkę) oraz pokój prasowy (miejsce, w którym pracują dziennikarze i które jest przygotowane do przeprowadzenia ewentualnej konferencji prasowej).

b. Odpowiedzialność

Drugim 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 narazić się dziennikarzom, którzy zamiast pomóc instytucji, staną się jej niechętni i przekażą odbiorcom informację, która postawi instytucję w złym świetle. Niezmiernie ważne jest także, aby każdy członek sztabu, na wypadek kryzysu posiadał wyraźnie określony zakres obowiązków i zadań. Dzięki temu, można uniknąć chaosu organizacyjnego i instytucja ma szansę sprawnie działać. Jeżeli osobą odpowiedzialną za koordynowanie sztabu kryzysowego jest rzecznik prasowy, powinien być on wspierany przez inne wyznaczone do tego osoby, które posiadają wiedzę np. na temat różnych płaszczyzn (często bardzo merytorycznych) funkcjonowania instytucji.

c. Środki przekazu

Trzecim etapem jest zidentyfikowanie środków przekazu. Proces ten obejmuje stworzenie spersonalizowanej bazy danych dziennikarzy, którzy w zaistniałej 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. Każda instytucja powinna systematycznie aktualizować istniejącą bazę dziennikarzy oraz identyfikować tych dziennikarzy, którzy zajmują się określoną tematyką, a dla potrzeb sytuacji kryzysowych także tych, którzy pełnią role reporterskie. W pierwszym kroku należy uwzględnić grupę dziennikarzy, którzy wykazują wobec instytucji sympatię lub przychylność i ta właśnie grupa powinna stanowić dla instytucji podstawowy kanał przekazywania i dostarczania informacji. Taka strategia eliminuje ryzyko wypaczenia



przekazywanych informacji lub nieprzychylnego ich zinterpretowania przy przygotowywaniu treści medialnych.

d. Strony konfliktu

Czwarta faza 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 instytucji.

e. Eksperti i autorytety

Etap piąty 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, kiedy organizacja nie będzie współpracować z tymi instytucjami, te mogą poczuć się urażone i przyczynić się do wizerunkowej katastrofy.



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

1. Scenariusz nr 7

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|--|---|---------------|---|-----------------|
| Etapy planu działań w sytuacji kryzysu wizerunkowego | | | | |
| VII. | Przykłady zaistniałych sytuacji kryzysowych | 3 | 1. Omówienie przykładów konkretnych sytuacji kryzysu wizerunkowego firm oraz działań jakie zostały podjęte podczas sytuacji kryzysowej oraz po jej zakończeniu w celu poprawy wizerunku | SCENARIUSZ NR 7 |

2. Zakres merytoryczny

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.

Przykłady komunikacji kryzysowej

a. Biedronka (negatywny)

Pracownicy zarzucili firmie niezgodne z przepisami wykorzystywanie, prace ponad siły, nie wypłacanie wynagrodzenia za godziny nadliczbowe i inne niezgodne z kodeksem pracy zachowania. W początkowej fazie konfliktu z byłymi już pracownikami firma przyjęła linię polegającą na zaprzeczaniu wszystkiemu i przerzucaniu odpowiedzialności na kadrę kierowniczą średniego szczebla. Wydawano oświadczenia prasowe, zaprzeczano. Nie przyniosło to pożądanych skutków i niezależne sądy uznały firmę za winną, a także nakazały wypłatę dość wysokich odszkodowań. W prasie i innych mediach wprost huczało. Po wyrokach sądowych reputacja firmy została mocno nadszarpnięta.

Stopniowo jednak media zajęły się innymi, bardziej aktualnymi sprawami. Zarząd firmy i specjaliści PR wdrożyli wspomniany pozytywny plan naprawy wizerunku. Nie ma kolejnych doniesień na temat łamania praw pracowniczych w „Biedronce”, być może więc sytuacja się poprawiła. Jednakże Jeremy Martins postawił na CSR, czyli społeczna odpowiedzialność firmy. Co jakiś czas ukazują się notatki o udziale w akcjach charytatywnych, wspieraniu dzieci z biednych rodzin, wspieraniu akcji budowy sztucznego serca dla dzieci itp. Dziś już niewiele osób pamięta kłopoty „Biedronki” sprzed kilku lat, natomiast akcje, w których firma uczestniczy dość regularnie i inteligentne (choć skąpe) informacje na ten temat w znacznej mierze poprawiły wizerunek firmy.

b. Leroy Merlin (negatywna)



Leroy Merlin to jedna z nielicznych globalnych firm, które nie wycofały się z Rosji, mimo eskalacji wojennych okrucieństw na ludności cywilnej Ukrainy, dokonywanych przez żołnierzy rosyjskich.

W obliczu narastającej presji społecznej, polski oddział Leroy Merlin wydał po kilku tygodniach oświadczenie - ale (co zauważyli dziennikarze) ani razu nie użył w nim słów „Rosja” czy „rosyjski”. „Wszyscy jesteśmy wstrząśnięci obrazami zniszczeń dokonanych w miastach ukraińskich i tragedii ludzkich wynikających z tej wojny. Wczoraj do tych scen doszedł obraz zbombardowanego sklepu Leroy Merlin w Kijowie. Zginął w nim ochroniarz centrum handlowego” - zaczyna się oświadczenie. „Wręcz brakuje wystarczająco mocnych słów na wyrażenie potępienia całej tej brutalności stosowanej od 24 lutego w Ukrainie”. Dalej przedstawiciel sieci (pismo w imieniu zarządu podpisał prezes Krzysztof Kordulewski) podkreśla i wylicza, jak mocno Leroy Merlin pomaga uchodźcom i pracownikom w Ukrainie. „Już od początku działań wojennych rozpoczęliśmy akcję sprowadzania do Polski pracowników Leroy Merlin Ukraina i ich rodzin. W wyniku tych działań do dziś udało się zapewnić bezpieczne schronienie w Polsce dla ponad 300 osób związanych z naszą firmą i ich rodzin”. Uruchomiono też biuro Leroy Merlin Ukraina, które koordynuje działania ukraińskiego oddziału sieci. „Nasze serca – tak jak całego polskiego społeczeństwa - są po stronie pokrzywdzonych przez tę wojnę. Będziemy im pomagać. Będziemy zwiększać nasze zaangażowanie. I będziemy żyć w nadziei, że ta wojna się jak najszybciej skończy” - pointuje sygnujący oświadczenie prezes Kordulewski.

Dziennikarze bardzo szybko odnotowali fakt skrętnego omijania w piśmie Rosji i niepodkreślania jej bezpośredniej odpowiedzialności za opisywane szkody wojenne. - Dziennikarze często dostają od firm autoryzację w trybie zmian, więc tym razem ja postanowiłem zrobić wstawki w oświadczeniu, bo czegoś w nim brakuje – pisze Marcel Zatoński z „Pulsu Biznesu”, zadając pytania do oświadczenia: Kto dokonał zniszczeń w ukraińskich miastach? Czyją brutalność potępia polski oddział Leroy Merlin? O jakich ofiarach czytamy w oświadczeniu? - To jest wielopoziomowa katastrofa komunikacyjna, do której może dojść tylko w maksymalnie skorporatyzowanej korporacji, bo w firmie z samodzielnymi, decyzyjnymi menedżerami ktoś by się po drodze puknął w głowę i zablokował to oświadczenie - dodaje Zatoński.



„Leroy Merlin zafundował sobie chyba jeszcze większy kryzys bo świadome unikanie wskazania kto jest agresorem, stroną napadającą i niszczącą - to w pewnym stopniu działanie na rzecz Rosji. Ktoś mógłby nawet nadinterpretować, że to w istocie opowiadanie się po jej stronie..” – skomentował ekonomista Grzegorz Kita. „Dziwne, wydali oświadczenie, bo im zbombardowali sklep (!), ale jednak trochę ruskim współczują, no bo >jednocześnie mamy ogromne współczucie dla wszystkich ofiar tej wojny< ” - odpowiedział Adam Tubilewicz, szef PortalSpożywczy.pl.

Z polskim oddziałem Leroy Merlin współpracę reklamową w ramach krytyki marki zakończył Kanał Sportowy. Z kolei architekt i projektant wnętrz Krzysztof Miruć zawiesił z siecią sklepów, a stacja HGTV w najbliższym czasie nie będzie emitować programów sponsorowanych przez Leroy Merlin. W weekend centrala Leroy Merlin odłączyła od komunikacji korporacyjnej ukraiński oddział. "Jesteśmy po prostu załamani takimi działaniami Grupy" - skomentowała Liudmyla Dziuba, szefowa HR w Leroy Merlin Ukraine. Z powodu odcięcia od narzędzi komunikacji firmowej, wielu pracownikom nie można było zapewnić pomocy humanitarnej i medycznej.

c. Konferencja ministrów Mariusza Błaszczaka i Mariusza Kamińskiego z 27 września 2021. (negatywna)

Do objaśnienia, w jaki sposób warto (lub nie warto) działać w sytuacji kryzysowej, może być sposób przygotowania konferencji ministrów Mariusza Błaszczaka i Mariusza Kamińskiego z 27 września 2021. Wydarzenie było poświęcone kryzysowi migracyjnemu na granicy Polski i Białorusi. Podczas konferencji ministrowie wskazywali, że wśród uchodźców przebywających w ośrodku Straży Granicznej zidentyfikowano osoby powiązane z Rosją, terrorystami i osoby o zaburzeniach seksualnych. Na dowód tego ostatniego pokazano zdjęcie prezentujące scenę seksu człowieka ze zwierzęciem. Miało ono, zdaniem ministrów, pochodzić z telefonu



uchodźcy. Internauci szybko odkryli jednak, że zdjęcie jest powszechnie dostępne w internecie. W kontekście konferencji to właśnie ten temat zdominował przekazy medialne.

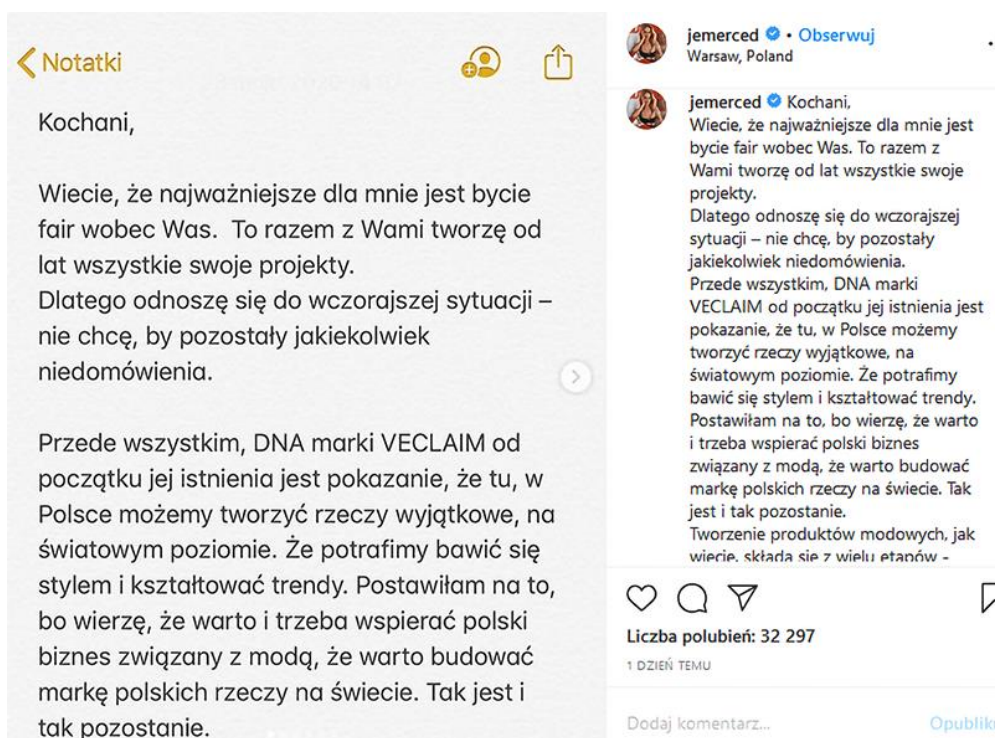
Samo wykorzystanie w tej sytuacji takiego narzędzia, jak konferencja prasowa, było zasadne. Temat już sam w sobie przyciągał zainteresowanie mediów. Niestety, przygotowujący konferencję nie zweryfikowali wcześniej prezentowanych treści. Krytyka braku takiej weryfikacji zdominowała później przekazy medialne, do tego spowodowała uszczerbek na reputacji obydwu urzędów przygotowujących konferencję i ich zwierzchników. W tej sytuacji lepiej było przeprowadzić gruntowną analizę przekazów i oprzeć się wyłącznie na potwierdzonych faktach. Wtedy łatwiej byłoby trafić do mediów z głównymi przekazami na temat kryzysu.

Link do konferencji: <https://www.facebook.com/MSWiARP/videos/-na-%C5%BCywo-wsp%C3%B3lna-konferencja-prasowa-szefa-mswia-mariusza-kami%C5%84skiego-ministra-o/4367712233312313/>

d. Veclaim (negatywna)

Marka Jessiki Mercedes zmierzyła się z największym kryzysem komunikacyjnym na polskim rynku odzieżowym. Veclaim od początku istnienia promowana jest jako firma produkująca w Polsce, wspierająca rozwój polskiej gospodarki i oferująca wysokojakościowe ubrania oraz akcesoria. Tymczasem, nie informując klientów, przekonanych, że zamawiają koszulki wyprodukowane w naszym kraju, Jessica Mercedes nawiązała współpracę z producentem niskobudżetowych t-shirtów Fruit of the Loom i po kryjomu wprowadziła nową linię, która nie dość, że nie była produkowana w Polsce, to znacznie odbiegała od wysokiego standardu brandu. Klienci odkryli, że metki Veclaim doszywane są na koszulki FOTL, więc firma powinna zwrócić im pieniądze, a Jessica jako osoba publiczna i właścicielka marki – szybko przeprosić i obiecać, że taka sytuacja więcej się nie powtórzy.

Tak wyglądałoby pierwsze kilka godzin kryzysu, gdyby przywołany brand stosował się do klasycznych praktyk zarządzania kryzysowego w mediach online. Tymczasem przez pierwszą dobę afery zarówno Jessica, jak i przedstawiciele Veclaim zapadli się pod ziemię. Fani blogerki modowej mieli dość dużo czasu, żeby wyrazić swoje niezadowolenie w komentarzach w social mediach. Portale plotkarskie oraz media branżowe prześcigały się w snuciu przypuszczeń, czy to już koniec nowej marki odzieżowej i kariery szafiarki. Czas do namysłu nad strategią działania w takiej sytuacji jest potrzebny, ale doba to zdecydowanie za długo. Zwłaszcza jeśli ma się do czynienia z kryzysem nagłościonym w internecie, gdzie wszystko dzieje się w o wiele szybszym tempie. Oliwy do ognia dodało usuwanie negatywnych komentarzy, a następnie zablokowanie możliwości komentowania w ogóle. Fani ruszyli więc na inne portale i strony, żeby dyskutować o całym zajściu.



Przeprosiny opublikowane następnego dnia zarówno na stronie marki, jak i na Instagramie Jemerced wywołały kolejną falę krytyki. Jak tłumaczyła Jessica, błędem był brak ogłoszenia współpracy przy produkcji nowej linii koszulek. Fani zarzucili blogerce, że ani razu nie przyznała się do oszustwa i w swoich przeprosinach odnosiła się wyłącznie do kwestii komunikowania pochodzenia produktów. W wystosowanym oświadczeniu znalazł się również tryb przypuszczający: „Przepraszam wszystkich, którzy poczuli się źle z tą sytuacją”. Po takim warunkowym przyznaniu się do błędu blogerka spotkała się z kolejną krytyką oraz hejtem, co spowodowało jej zniknięcie z mediów na miesiąc.

Odpowiedź fanów pokazała jasno, że ani Jessica, ani Veclaim nie poradzili sobie z kryzysem. Kolejne błędy kosztowały markę sporo, jednak firma powoli odbudowuje swoją pozycję, a Jessica Mercedes stawia teraz na przejrzystą komunikację procesu produkcji ubrań, pokazując np. nagrania ze szwalni. Czy można było uniknąć ogromnej skali tego kryzysu? Oczywiście, że tak. Wystarczyło zacząć od natychmiastowych przeprosin skierowanych do wszystkich, a nie tylko do tych, którzy mogli poczuć się urażeni.

e. AVON czerwona wstążka (negatywna ze szczęśliwym zakończeniem)

Kampania „Avon kontra rak piersi” jest prowadzona od 1998 r. W 2017 r. w dzień startu kolejnej odsłony kampanii jedna z internetek napisała na swoim profilu na FB: „Różowa wstążka Avon w praktyce – wyrzucono mnie z pracy dla tej firmy dwa dni po tym, jak dowiedziałam się, że mam raka piersi – o czym w Avon Polska wiedziano (...)”. Efekt tego wpisu był tym mocniejszy, że tego dnia firma – wraz z zaproszonymi celebrytkami – świętowała 20-lecie „Różowej wstążki”. To, co przetoczyło się przez media społecznościowe w ciągu najbliższych dni, przypominało „Armagedon”. Nie dość, że kobiety korzystające do tej pory z kosmetyków Avon zaczęły deklarować, że więcej ich nie kupią i nawoływać do bojkotu firmy, to zaczęły się zgłaszać kolejne



panie, które rzekomo zostały w taki sam sposób potraktowane, jak ta internautka. Fala nienawiści dotknęła też konsultantki firmy Avon, które niewiele miały wspólnego z całą sytuacją, ale były niestety na pierwszej linii kontaktu z firmą. Cała sytuacja miała swój pozytywny finał – panią Patrycję, autorkę komentarza, przywrócono do pracy, co więcej, zgodziła się ona objąć nowo utworzone w firmie stanowisko „pełnomocnika ds. pomocy pracownikom przewlekłe chorym”.

<https://www.wprost.pl/zycie/10059917/Historia-bylej-pracownicy-AVON-poruszyla-tysiace-internautow-Firma-zlozyla-niezwykla-propozycje.html>

f. Meble Wójcik z Elbląga w początkach pandemii (pozytywna)

Piotr Wójcik, prezes rodzinnej firmy produkcyjnej z branży meblarskiej Meble Wójcik z Elbląga, (zatrudniającej 1500 osób), o swoich doświadczeniach i komunikacji w sytuacji kryzysowej opowiedział w video rozmowie z Aleksandrą Chalimoniuk.

Już 16 marca rozpoczęło w firmie komunikację do pracowników sygnalizującą nadchodzące wyzwania. Pracownicy otrzymywali na bieżąco informacje o sytuacji związanej z wycofywanymi przez klientów zamówieniami. Decyzje były podejmowane bardzo szybko, praktycznie z dnia na dzień. Na uwagę zasługuje dążenie do kompromisu z pracownikami, otwarta komunikacja dotycząca sytuacji finansowej spółki.

Prezes podejmował decyzje i komunikował otwarcie m.in. ryzyka, możliwe zagrożenia oraz scenariusze, posługując się dostępnymi danymi finansowymi.

Firma ograniczyła wynagrodzenia celem zapewnienia płynności i utrzymania zatrudnienia w dłuższym okresie czasu. Dała w ten sposób pracownikom konkretne rozwiązania i odpowiedzi.

Rozmowę zobaczysz na LinkedIn: [1 część](#), [2 część](#)

g. IKEA w okresie pandemii (pozytywna)

IKEA przez cały okres pandemii bardzo aktywnie wspierała i zabezpieczała swoich pracowników ale przede wszystkim wspierała innych w dobie koronawirusa. O kolejnych akcjach i działaniach dowiadywaliśmy się m.in. z [profilu na LinkedIn](#). Kołdry przekazane do elektrociepłowni i gazowni na wypadek konieczności kwarantanny, posiłki przygotowane przez kucharzy IKEA dla policji, jak i dla szpitali, wyposażenie schronisk dla osób bezdomnych.

W komunikacji dyrektor generalnej Caroliny Garcia Gomez, CEO IKEA w Polsce widać docenienie i troskę o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników. W Rzeczpospolitej ukazał się artykuł, z którego wyczytujemy determinację w utrzymaniu miejsc pracy.

Link do artykułu: <https://www.rp.pl/opinie-ekonomiczne/art8973371-prezes-ikea-nie-planujemy-zwolnien-wytrzymamy-jeszcze-troche>

Carolina Garcia Gomez postuje regularnie. Pokazywała zdjęcia pracowników z podejmowanych akcji. Jej posty budzą duże zaangażowanie.



#TogetherWithKindness ❤️
#PomagamyRazem ❤️

IKEA Poland and Habitat for Humanity Poland together with #homeless people during pandemic crisis!

Home is at the heart of #IKEA 🏡
Today, we are encouraged to #stayathome but unfortunately homeless people do not enjoy such comfort.

Thanks to involvement of our colleagues from #IKEA stores 🙌 we are supporting selected homeless centers with IKEA products that will improve shelter conditions and facilities for #food and #clothing release centers.

These include: #mattresses, bedding, blankets and towels, additionally dispensers for cleaning agents, disinfectant washer, food containers and thermoses.

@pracawikea @ikeapolska #together #team #covid #ikeapolska #ikeapoland #ikeajourney

Zobacz tłumaczenie



Carolina García Gómez · 2.
CEO & CSO / Country Retail Manager IKEA Poland
1 mies. · 🌐

So proud !!! 🙌 ... IKEA Poland is supporting #WzywamyPosilki (we call meals) initiative and our great IKEA Food colleagues 🙌 in all stores in 🇵🇱 are cooking dishes for those who guard our safety and provide protection against the spread of coronavirus. 🙌

Thanks for their hard work and dedication!! ❤️❤️❤️ DZIĘKUJMY!

#PomagamyRazem
#ikea #ikeapolska #ikeapoland #ikeafood #ikeajourney #together #thankful @pracawikea @ikeapolska

Zobacz tłumaczenie



h. Green Caffee Nero (pozytywny)

Po tym, jak w ubiegłym roku kilkadziesiąt osób zatruto się salmonellą po spożyciu ciasta z kremem w kawiarniach, w mediach rozgorzała dyskusja o nieprzestrzeganiu procedur, o braku higieny itd. W początkowej fazie linia obrony firmy była taka, że winę zrzucano na dostawcę produktów do piekarni i na panujące wtedy upały. Jednak po fali oburzenia konsumentów, Adam Ringer, prezes firmy, wystąpił w specjalnym nagraniu opublikowanym na FB, gdzie przeprosił i przyznał, że „zdajemy sobie świetnie sprawę, że naszych klientów to nie interesuje, bo faktem jest, że oni te produkty spożyli u nas”. Firma deklarowała także, że jest w kontakcie z poszkodowanymi osobami, a po zakończeniu kryzysu podziękowała w mediach społecznościowych wszystkim, którzy ich wspierali i w nich wierzyli.

Link do oświadczenia: <https://www.facebook.com/watch/?v=1942072165823089>



VIII. Księga kryzysowa

1. Scenariusz

| Lp. | TEMATYKA | LICZBA GODZIN | TREŚCI I DZIAŁANIA | NAZWA |
|-------------------------|-------------------------|---------------|---|-----------------|
| Księga kryzysowa | | | | |
| VIII. | Księga kryzysowa | 4 | <ol style="list-style-type: none"> Omówienie definicji księgi kryzysowej oraz jej elementów składowych Zadanie polegające na przygotowaniu księgi kryzysowej z przygotowanych wcześniej elementów podczas poszczególnych zadań dla wybranej przez studenta instytucji. W Księdze kryzysowej powinny znaleźć się następujące elementy: <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> Narzędzia i zasady wykorzystywane w komunikacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym | SCENARIUSZ NR 8 |

2. Zadanie dla studenta

a. Księga kryzysowa

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

3. Zakres merytoryczny

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.



IX. Słowniczek pojęć

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 wyzwała 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, influenserów, 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.