

Sytuacje kryzysowe dotyczą wszystkich

Czym tak naprawdę jest sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie? Większość firm ma świadomość czym jest, natomiast niestety nadal nie jest do jej zaistnienia przygotowana. Największym błędem, jakie popełniają firmy w tym zakresie, jest nieomylnie przeświadczenie, że kryzys ich nie dotknie.



Renata Wozba ekspert z dziedziny PR, PA, wystąpień publicznych, zarządzania sytuacją kryzysową, szef marketingu i PR w Kancelarii Chałas i Wspólnicy, ekspertka Stadfor

Sytuacja kryzysowa może dotknąć każdą firmę i z definicji dotyka przynajmniej raz. Dotyczy to firm nawet tych największych, koncernów światowych. Każdy kryzys poprzedzony jest symptomami alarmowymi, które nadal zbyt często są przez przedsiębiorstwa bagatelizowane. Należy pamiętać, że symptomy te nie występują nigdy same z siebie. Zawsze bowiem odzwierciedlają naturę organizacji, w której występują.

Fakt odkrycia i nadania priorytetu sygnałom poprzedzającym kryzys odzwierciedla nastawienie organizacji do kwestii zarządzania sytuacją kryzysową. Należy pamiętać, że każdy kryzys charakteryzuje się innymi elementami, które go wywołały, więc i narzędzia monitorujące skalę rozprzestrzeniania się kryzysu powinny być



inne. Najczęstszymi źródłami kryzysu w przedsiębiorstwie są: działania po stronie bezpośredniej konkurencji, działania w sferze dystrybucji, rozwój mediów nie zawsze współgrający z rzetelnym dziennikarstwem, polityka państw/władz lokalnych, akty terrorystyczne, ekologia, zmiany

mające miejsce w otoczeniu działalności przedsiębiorstwa: obyczajowe, kulturowe, technologiczne, plotki.

Kryzys może przybrać wiele form: brak płynności finansowej, zmiany technologiczne

czy zła polityka cenowa. Kryzys może być także wynikiem złej sytuacji ekonomicznej (krach na giełdzie, inflacja, niski wzrost gospodarczy, polityka podatkowa, niestabilna sytuacja polityczna). Kryzys może być następstwem nie tylko czynników zewnętrznych.

Często wywoływany jest przez elementy występujące wewnątrz organizacji poprzez: brak właściwej komunikacji wewnętrznej, reorganizacji w przedsiębiorstwie czy nieodpowiedniej polityki cenowej. Tworzą się wówczas plotki, zniekształcone informacje, a w konsekwencji

”

Sytuacja kryzysowa może dotknąć każdą firmę i z definicji dotyka przynajmniej raz. Dotyczy to firm nawet tych największych, koncernów światowych. Każdy kryzys poprzedzony jest symptomami alarmowymi, które nadal zbyt często są przez przedsiębiorstwa bagatelizowane. Należy pamiętać, że symptomy te nie występują nigdy same z siebie. Zawsze bowiem odzwierciedlają naturę organizacji, w której występują

może to grozić wyciekami takich informacji do mediów, które mogą zacząć rozpowszechniać zniekształcone informacje szerszej grupie społecznej, w której znajdują się grupy zainteresowania: konkurencja, lokalna społeczność, władze, dystrybutorzy, itd.

Zaistniałą sytuacją kryzysową należy właściwie zarządzać. Jeśli już zbagatelizowano jej symptomy i doprowadzono do jej pojawienia, należy jak najszybciej powołać sztab kryzysowy z kompetentnymi ludźmi. Uwaga: skład sztabu nie zawsze jest ten sam bowiem wszystko zależy od rodzaju kryzysu. W składzie z pewnością powinien znaleźć się przedstawiciel zarządu firmy/organizacji, ale również dyrektorzy, kierownicy, menedżerowie konkretnych departamentów, przedstawiciele działu HR, logistyki, rzecznik prasowy, pracownicy operacyjni (sekretariat, kurierzy, obsługa infolinii). Warto wzmocnić zespół ekspertami z zewnątrz z obszaru prawnego, technicznego, public relations czy public affairs. Jest to o tyle ważne, że zarządzanie sytuacją kryzysową ma na celu podejmowanie szeregu działań (pod presją czasu) mających na celu zachowanie ciągłości biznesowej, na co diametralny wpływ ma pozytywny wizerunek firmy.

Zadaniem sztabu antykryzysowego jest również ograniczenie ryzyka i negatywnych skutków zdarzeń oraz zapewnienie większej kontroli nad ich przebiegiem. Właściwe zarządzanie sytuacją kryzysową powinno spowodować odzyskanie kontroli nad bieżącą działalnością operacyjną firmy, poprzez działania podejmowane zarówno przed jej zaistnieniem, jak i po wystąpieniu kryzysu. Zanim jednak tak się stanie, rolą sztabu jest zdefiniowanie słabych stron organizacji, które przyczyniły się do zaistnienia kryzysu, określenie priorytetów działań, a co za tym idzie strategii oraz taktyk dla organizacji w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, przygotowanie, modyfikacja oraz akcepta-

cja planów zarządzania sytuacjami kryzysowymi, podejmowanie decyzji w przypadku wystąpienia kryzysu i jeden z najważniejszych elementów: określenie strategii komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Nadrzędnym celem komunikacji kryzysowej jest bowiem zbudowanie świadomości dotyczącej faktów/zdarzeń w danej grupie docelowej, lecz także zapewnienie istotności i zrozumiałości stosowanych argumentów. Ważna jest również zmiana nastawienia do firmy bądź konkretnego problemu po wystąpieniu sytuacji kryzysowej. Przewrótce pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa/organizacji dotkniętego kryzysem to element nadrzędny komunikacji podczas jego trwania.

Zadaniem kierownictwa w fazie poza kryzysowej, która w zależności od skali kryzysu ma swój określony czas trwania, jest przede wszystkim: monitorowanie skutków kryzysu, długofalowa opieka nad ofiarami kryzysu, przeprowadzenie działań naprawczych, które zostały wywołane przez przyczynę kryzysu, jak również wyrażenie podziękowania dla osób współpracujących przy jego rozwiązaniu i wprowadzenie koniecznych zmian. Biorąc pod uwagę powyższe, ważne jest, aby każde przedsiębiorstwo – bez względu czy działa w obszarze sektora prywatnego czy publicznego – było przygotowane właściwie do ewentualności wynikającej z zaistnieniem sytuacji kryzysowej w swoich strukturach, jak i odpowiednim zarządzaniem, aby zniwelować skutki rozprzestrzeniania się fali kryzysu na bieżącą działalność organizacji, jak i jej bezpośredniego otoczenia.