

Istota i rodzaje kryzysów z punktu widzenia public relations - podstawy teorii i przykłady z praktyki

dr hab. Marek Szczepański
Politechnika Poznańska



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Agenda

- **Miejsce komunikacji kryzysowej w Public Relations**
- **Definicja kryzysów z punktu widzenia PR**
- **Przyczyny i rodzaje sytuacji kryzysowych**
- **Uczestnicy kryzysu**
- **Przebieg kryzysu**
- **Skutki kryzysu**
- **Zasady komunikacji kryzysowej (*crisis communication*)**
- **Przykłady komunikacji kryzysowej (bank, gmina)**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



MIEJSCE KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ W PUBLIC RELATIONS

- Komunikacja kryzysowa (*crisis communication*) jedną z form PR, nabierająca coraz większego znaczenia.
- Obok komunikacji kryzysowej najważniejsze dziedziny PR to:
 - współpraca z mediami (media/press relations),
 - relacje ze społecznościami lokalnymi,
 - sponsoring,
 - budowanie tożsamości wewnętrznej (CI),
 - wewnętrzne PR (internal PR).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CRISIS COMMUNICATION A DZIEDZINY POKREWNE

Dziedziny pokrewne:

- **zarządzanie problemowe** (*issue management*)
- **zarządzanie kryzysowe** (*crisis management*)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PODŁOŻE KRYZYSÓW PR

- **Otoczenie współczesnych organizacji – dynamicznie zmieniające się, często w sposób gwałtowny, nieprzewidywalny**
- **Wskutek zmian – często powstają sytuacje zagrażające interesom organizacji, jej reputacji**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KRYZYSY PR – DEFINICJA

- Etymologia słowa „kryzys” – od greckiego *krisis* – rozróżnienie, decyzja, *krinein* – badać, decydować.
- Słownik Webstera – kryzys jako „*punkt zwrotny na lepsze lub gorsze*”.
- Z punktu widzenia Ekonomicznego:
 - makroekon. – znaczący spadek podstawowych wielkości i wskaźników ekonomicznych (produkcja, zatrudnienie, PKB itp.).
 - mikroekon. – zakłócenie podstawowych funkcji przedsiębiorstwa.
- Kryzysy polityczne (np. upadek koalicji rządowej), w sferze społecznej, kulturowej etc.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KRYZYSY PR – DEFINICJA

- Definicja kryzysu z punktu widzenia PR:
kryzysem może być **każda sytuacja**, która prowadzi do pogorszenia reputacji (wizerunku) firmy, organizacji bądź osoby publicznej.
- Kryzys PR to *„nagły rozwój wypadków, którego nagłościenia w mediach i potencjalnie negatywnych skutków nie da się powstrzymać.” (A.Murdoch)*
- *„nagłe pogorszenie się aktualnego wizerunku firmy w opinii społeczności lokalnej, regionalnej lub większej, dużych organizacji, ruchów społecznych oraz mediów w wyniku potencjalnego lub faktycznego wydarzenia” (W.Rydzak)*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KRYZYSY PR - RODZAJE

- Kryzysy spowodowane przez samą organizację i od niej niezależne
- Kryzysy rozciągnięte w czasie i nagłe, natychmiastowe
- Kryzysy „znane nieznanne” i „nieznane nieznanne” (S.Black)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

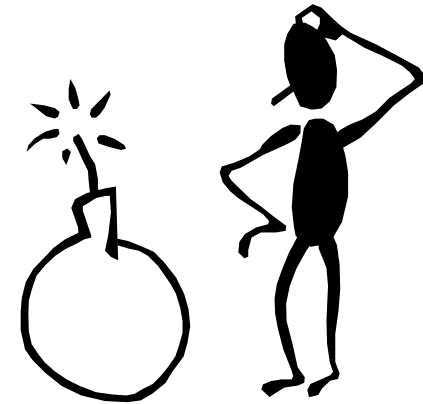


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZYCZYNY KRYZYSÓW

- Czynniki ludzki (kierownictwo, pracownicy, relacje z klientami itp.)
- Problemy pracownicze
- Czynniki polityczno-legislacyjne
- Problemy z produktami
- Wypadki losowe
- Czynniki ekologiczne
- Oskarżenia i plotki
- Czynniki ekonomiczne
- Katastrofy naturalne
- Celowe działanie na szkodę



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZYCZYNY KRYZYSÓW

- Praktycznie każde wydarzenie, nawet nie związane z daną firmą czy organizacją może wywołać w niej kryzys.
- Przykład: spadek sprzedaży wołowiny u wszystkich producentów niezależnie od tego, czy choroba wystąpiła na danym terenie, czy nie.
- Dodatkowo - błędy w postrzeganiu i nastawieniu kadry zarządzającej („kryzysy na życzenie”) - np. zbyt duża wiara w „doskonałe technologie”, zbyt duże zaufanie do struktur zarządzania, efekt „ślepoty organizacyjnej”, „winni są zawsze inni” (np. media), schematyczne myślenie.



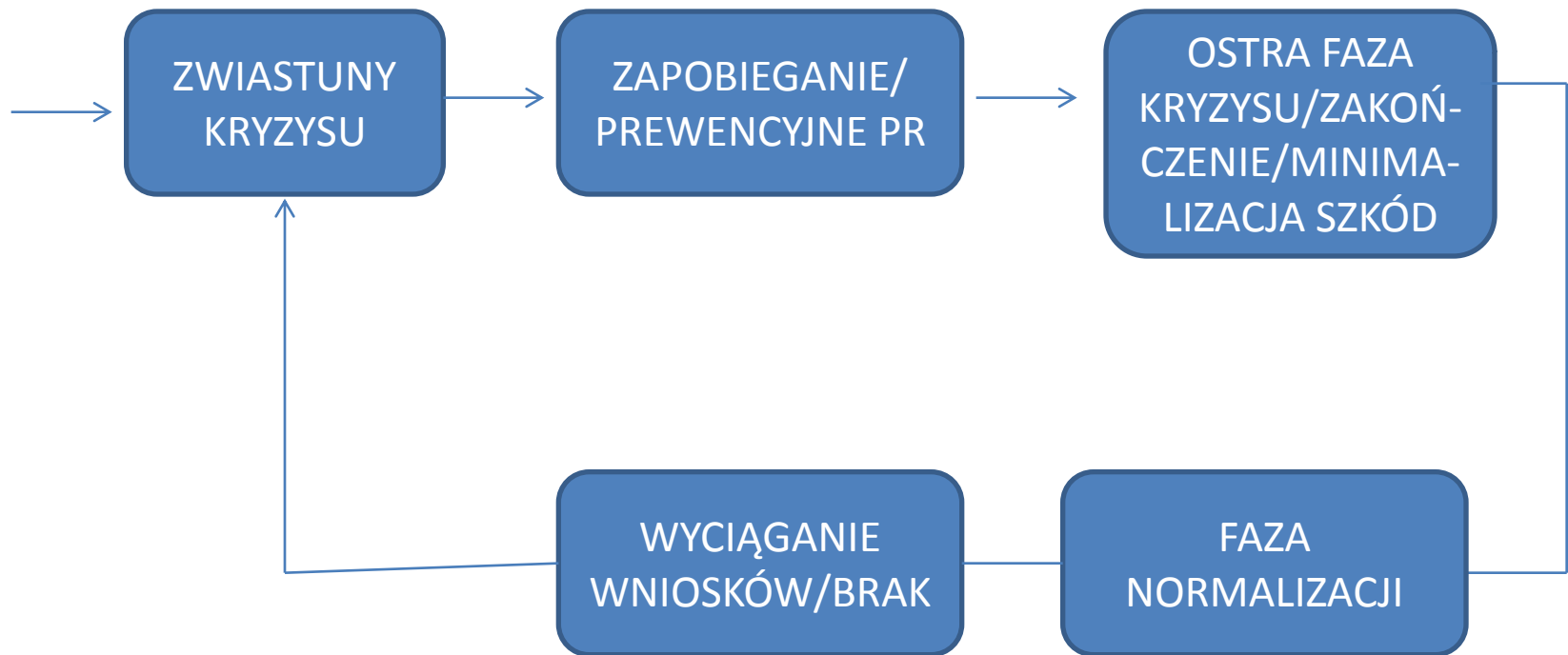
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



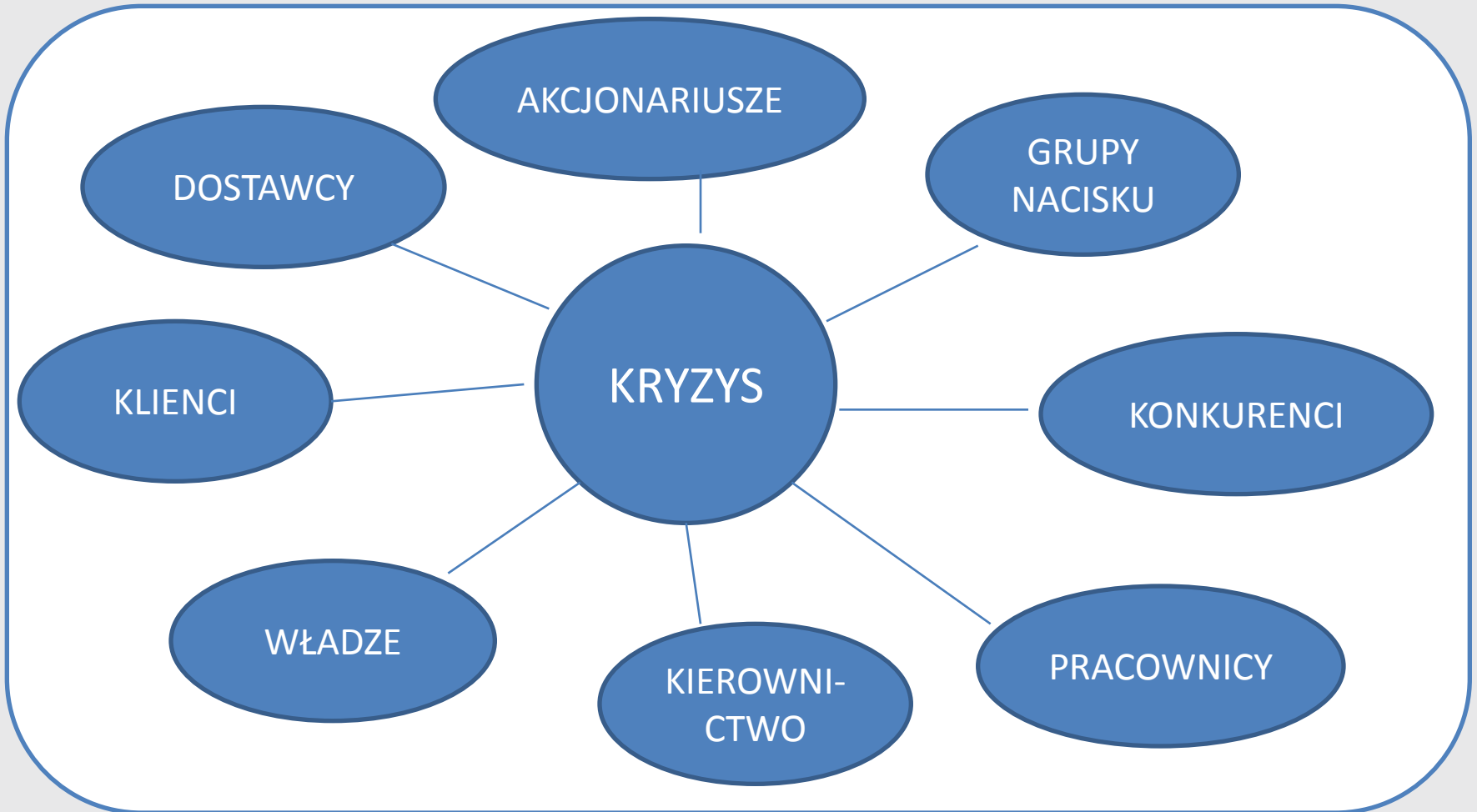
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRZEBIEG TYPOWEGO KRYZYSU



UDZIAŁOWCY KRYZYSU (STAKEHOLDERS)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KONFLIKT MEDIALNY

- Bardzo częstą przyczyną powstania sytuacji kryzysowej – **konflikt relacjonowany przez media**. („*Bad news is good news*”...)
- Współcześnie – niesłychana łatwość przekazywania do mediów informacji (np. film nakręcony telefonem komórkowym) czy ich upowszechniania z pominięciem mediów (np. internet)
- **Kryzysy nie ograniczają się do rzeczywistych zdarzeń i faktów.**
- Bardzo często o postrzeganiu danej sytuacji decyduje to, co się o niej mówi, jak jest pokazywana.
- „Mniej ważne, kto winny, ważniejsze, kto uważany za winnego”.
- Wniosek: w sytuacji kryzysowej b. ważny sposób komunikowania się z mediami.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SKUTKI KRYZYSU

- koszty finansowe
- utrata zaufania, pogorszenie wizerunku firmy i wizerunku marki (marek) jej produktów
- strata czasu
- utrata motywacji, trudności w pozyskaniu nowej kadry
- wysokie koszty sądowe
- ewentualnie zmiany polityczne i prawne)



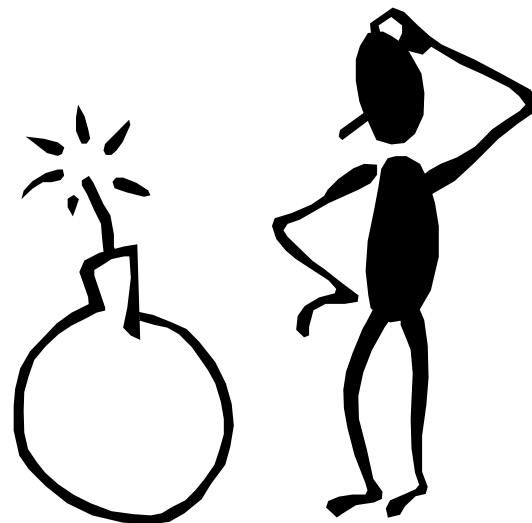
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO KRYZYSU?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO KRYZYSU?

Punktem wyjścia do planowania działań i komunikacji kryzysowej – przeprowadzone badania.

Pozwalają one na:

- poznanie mocnych i słabych stron organizacji
- znajomość postaw i opinii społecznych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PLAN KRYZYSOWY (1/2)

Składniki planu kryzysowego:

- 1) Sztab kryzysowy.
- 2) Ustalenie **jednego źródła informacji**
- 3) (zapewnienie, aby firma/organizacja „mówiła jednym głosem”).
- 4) wyznaczenie osób odpowiedzialnych za działania niezbędne do opanowania kryzysu.
- 5) Zidentyfikowanie środków przekazu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PLAN KRYZYSOWY (2/2)

- 6) Zidentyfikowanie stron konfliktu.
- 7) Zidentyfikowanie ekspertów i autorytetów.
- 8) Określenie systemu informowania pracowników.
- 9) Przygotowanie argumentów.
- 10) Przygotowanie scenariuszy kryzysowych.
- 11) Ustalenie zasad komunikacji.
- 12) Plan – spisany, dostępny, aktualizowany.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZASADY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

- Podstawowa zasada – **być PROAKTYWNYM, przejąć inicjatywę.**
- Opanowanie kryzysu pod względem operacyjnym + aktywna komunikacja kryzysowa od początku aż do etapu normalizacji, ze szczególną intensywnością w ostrej fazie kryzysu.
- Decydują **pierwsze 24 godziny.**
- **W kryzysie kluczowe znaczenie ma sposób reakcji, a nie samo zdarzenie.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZASADY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

- 1) Podawanie informacji **tylko z jednego źródła**.
- 2) Podawanie tylko informacji **sprawdzonych** (żadnych przypuszczeń ani spekulacji).
- 3) **Regularne prowadzenie komunikacji z kluczowymi grupami otoczenia**.
- 4) **Działanie i komunikowanie zdecydowane, z przekonaniem**.
- 5) **Unikanie dramatyzowania, paniki, negatywnie nacechowanego słownictwa**.
- 6) **Absolutne unikanie agresji wobec dziennikarzy i innych grup interesariuszy**.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TO WARTO SZCZEGÓLNIIE ZAPAMIĘTAĆ:

- **SŁOWO KLUCZ KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ: OTWARTOŚĆ**
- **OTWARTA KOMUNIKACJA KRYZYSOWA MUSI BYĆ SPÓJNA (MÓWIĆ :JEDNYM GŁOSEM”) I PRZEJRZYSTA („KLUCZOWE PRZESŁANIA” CZYTELNE DLA ODBIORCÓW)**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TO WARTO SZCZEGÓLNIIE ZAPAMIĘTAĆ:

- **NADAL DECYDUJĄCA ROLA MEDIÓW PRASA, RADIO, TELEWIZJA)**
- **TO MEDIA W DUŻEJ MIERZE DECYDUJĄ, JAK POSTRZEGANA JEST POGRAŻONA W KRYZYSIE ORGANIZACJA (MIMO WZROSTU ROLI INTERNETU I PORTALI SPOŁECZNOŚCIOWYCH)**
- **KRYZYS PR PRĘDZEJ CZY PÓŹNIEJ MOŻE DOTKNĄĆ KAZDĄ ORGANIZACJĘ , DLATEGO TRZEBA JUŻ TERAZ ZACZAĆ SIĘ DO NIEGO PRZYGOTOWYWAĆ!**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



STUDIUM PRZYPADKU 1 : BANK

- SYTUACJA KRYZYSOWA PO PRYWATYZACJI BANKU, ZWIĄZANA Z PUBLIKACJAMI PRASOWYMI NA TEMAT WSZCZĘCIA POSTĘPOWANIA PROKURATORSKIEGO.
- OPIS SYTUACJI KRYZYSOWEJ.
- PRZYJĘTA STRATEGIA POSTĘPOWANIA W OSTREJ FAZIE KRYZYSU I JEJ REALIZACJA.
- ZAKOŃCZENIE I FAZA NORMALIZACJI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

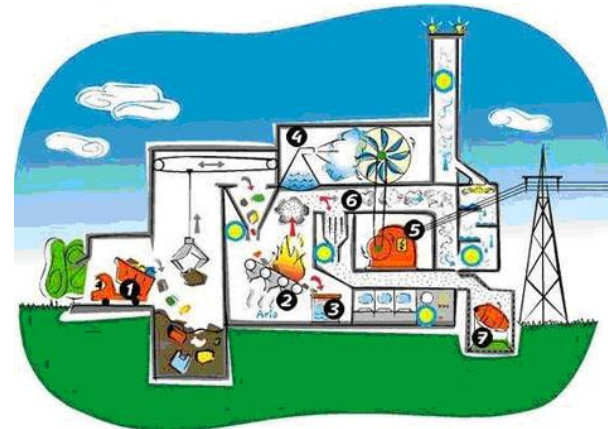


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



STUDIUM PRZYPADKU 2 : SPALARNIE ŚMIECI

- SYTUACJE KRYZYSOWE - PROTESTY ZWIĄZANE Z PLANAMI BUDOWY SPALARNI ŚMIECI (KRAKÓW 2004, SZCZECIN 2008-2009)
- ANALIZA RÓŻNYCH STRATEGII KOMUNIKACYJNYCH I ICH REZULTATÓW



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



BIBLIOGRAFIA

1. Mitroff I.I., Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
2. Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
3. Rogester M., Larkin L., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
4. Rydzak W., *Komunikowanie się w sytuacjach kryzysowych*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red.nauk. H.Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
5. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

