

Planować czy improwizować?

Dostęp do informacji, rozwój technologii i sztucznej inteligencji nadają dynamikę każdemu aspektowi funkcjonowania społeczeństwa, również zarządzaniu w kryzysie. Gwałtowny rozwój technologiczny stawia dzisiaj świat w obliczu zagrożeń, jakie niesie internet i cyberprzestępczość, terroryzm czy budzący wiele kontrowersji i emocji kryzys emigracyjny.

Artur KRÓL

W obliczu realnych zagrożeń, jakie spotykamy już na co dzień, plany kryzysowe nie sprawdzają się. Czy w zarządzaniu kryzysowym łamaniem schematów może być efektywnym sposobem na ich rozwiązanie? Umiejętność zarządzania w kryzysie stanowi zbiór procedur, jakie zostają zrealizowane krok po kroku w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej. Jednak procedury nie zawsze mogą w pełni spełnić swoją rolę. Nie zawsze bowiem możemy przewidzieć dokładnie rozwój wypadków i zawnocząc założyć wszelkie możliwe warianty. Żaden plan kryzysowy nie jest doskonały i nie będzie odpowiadał w 100% potrzebom sytuacji. Jednak nie uda się opanować sytuacji kryzysowej bez przygotowanego na takie przypad-

Kryzys w biznesie najczęściej grozi utratą wizerunku. To jedno z największych ryzyk biznesowych dla większości instytucji, szczególnie tych należących do organizacji zaufania publicznego.

ki zbioru metod postępowania. Czy jednak zarządzanie musi oznaczać trwale trzymanie się planu?

Po pierwsze: reputacja

Rzeczywistość, w której funkcjonujemy, zmienia się błyskawicznie i na każdym poziomie. Kryzys, który najczęściej spada jak grom z jasnego nieba, najczęściej wtedy, gdy się go najmniej spodziewamy, niesie ryzyko utraty reputacji, którą przecież buduje się bardzo długo, a stracić można w jednej chwili. Kryzys w biznesie najczęściej grozi utratą wizerunku. To jedno z największych ryzyk biznesowych dla większości instytucji, szczególnie tych należących do organizacji zaufania publicznego.

– W Chinach słowo „kryzys” posiada dwa znaczenia. Pierwsze z nich

oznacza zagrożenie, a drugie szansę na nowy początek, nowe otwarcie. Pamiętajmy, że w sytuacji kryzysowej nie możemy pozwolić sobie na nieskoordynowaną, chaotyczną komunikację z otoczeniem, w tym szczególnie z mediami i klientami lub na chowanie głowy w piasek. Negatywne efekty kryzysu stanowią bowiem zagrożenie zarówno dla wartości materialnych, jak i niematerialnych organizacji – twierdzi **Jacek Jakubczyk**, prezes zarządu / CEO, Partner w **ITBC** Communication.

Po drugie: elastyczność

– Nawet największe korporacje powinny zmienić swoje procedury i nauczyć się myślenia start-upowego, tzn. powinny być gotowe



Fot. istockmedia/stock.adobe.com

na szybką reakcję i – jeśli zajdzie taka konieczność – zmianę strategii działania – podkreśla **Magdalena Skarżyńska**, Managing Director agencji Monday. – *Czy to oznacza pełną improwizację w kryzysie? Zdecydowanie nie – musimy mieć schemat, który będziemy mogli świadomie złamać. Każda firma powinna mieć przygotowane procedury kryzysowe. Zaczynając od ustalonego sztabu kryzysowego, zidentyfikowanych zagrożeń, scenariuszy, grup docelowych i procedur. W tym zestawie podstawowe elementy zarządzania powinny zostać niezmiennie, m.in. monitorowanie sytuacji i możliwe szybkie zebranie sztabu kryzysowego. To wtedy padną pierwsze ustalenia – diagnoza „kryzys czy problem” i ustalony zostanie sposób działania, który uwzględni wszystkie aspekty otoczenia rynkowego.*

Cała teoria i praktyczne lekcje z poprzednich, nawet podobnych kryzysów nie zwalniają nas z pytania: co robimy w tej konkretnej sytuacji? Przykład największego dotychczas kryzysu Ubera, związany z wyciekami danych osobowych użytkowników, jak ważny jest pierwszy etap zarządzania kryzysem. Pokazuje też, że złamanie schematu, nawet jeśli bardzo bolesne i zbyt późne, jest lepszym rozwiązaniem niż brnięcie w złym kierunku. Po wycieku z serwerów Ubera danych osobowych 600 tys. kierowców i 57 mln użytkowników firma zarządzana przez ówczesnego prezesa **Travisa Kalanicka** postanowiła nie tylko ukryć to przed opinią publiczną, ale też kupić milczenie hakerów. Dopiero po roku **Dara Khosrowshahi**, nowy CEO Ubera podał do publicznej wiadomości informację o kradzieży danych.

Z rocznym opóźnieniem wszczęto śledztwo i proces informowania poszkodowanych. Zwolniono szefa bezpieczeństwa odpowiedzialnego za incydent i nawiązano współpracę z odpowiednimi instytucjami.

Nawet jeśli decyzja była grą, dzięki której nowy szef buduje swoją pozycję, wchodząc w rolę reformatora – z pewnością był to ważny i prawdopodobnie najlepszy możliwy zwrot w tej sytuacji. – *Afery z wyciekami danych (jak chociażby 50 mln kont na Facebooku) będą coraz częściej powtarzającą się lekcją zarządzania kryzysowego. W nawet najbardziej dojrzałej organizacji, która jest przygotowana do kryzysu, zarządzanie to przede wszystkim monitoring tego, jak rozwija się sytuacja, nieustanne poddawanie w wątpliwość przyjętych schematów działań i gotowość podejmowania szybkich decyzji – dodaje Magdalena Skarżyńska.*

Po trzecie: kreatywność

– *Jestem zdecydowanie za tym, aby w sytuacji kryzysowej postępować modelowo według ustalonej strategii – uważa z kolei Jacek Jakubczyk. – Pewne elementy komunikacji powinny zostać niezmiennie: natychmiastowa reakcja, otwartość, rzetelne przedstawienie sytuacji, bieżące informowanie mediów. Łamanie schematów może potencjalnie nieść za sobą zwiększenie ryzyka utraty reputacji. Jednakże, zgodnie z zasadami komunikacji, strategie kryzysowe firm mogą być różne – wynika to z ogólnej strategii komunikacji organizacji lub marki, jedna może być konserwatywna, inna szokująca (np. Benetton). Trzymanie się określonych schematów i procedur nie wyklucza tego, aby szukać kreatywnych sposobów na pozytywne zaskoczenie interesariuszy czy przekierowania zainteresowania na inne aspekty – różne strategie w zależności od przyjętej polityki komunikacyjnej firmy – podkreśla.*

Za przykład kreatywnego rozwiązania może posłużyć nam sprawa firmy Apple i jej związku z kryzysem Antennagate. Apple wyszedł z niej obronną ręką, po raz kolejny pisząc nowe karty podręcznika do zarządzania kryzysowego, do-



Fot. Monday

Magdalena Skarżyńska

Managing Director agencji Monday. Ekspert w dziedzinie PR, trener biznesu. Realizowała kampanie i szkolenia dla klientów takich firm, jak: Intel, Dell, Trend Micro, Groupon, Fundacja Fundusz Współpracy, Huawei, ASUS, Schneider Electric, Instytut Lotnictwa, H&M, NSZZ Solidarność. Kampania na rzecz pracowników ochrony dla NSZZ Solidarność została wyróżniona w międzynarodowych konkursach: Mercury Excellence, Magellan Awards i European Excellence Award.



Fot. ITBC Communication

Jacek Jakubczyk

Prezes zarządu/CEO, partner, założyciel i prezes ITBC Communication. Z rynkiem usług komunikacyjnych związany od ponad 20 lat. Zrealizował szereg projektów zarówno dla polskich, jak i międzynarodowych podmiotów. Specjalizuje się w działaniach z obszaru komunikacji korporacyjnej, relacji inwestorskich, obsługi projektów publicznych oraz zarządzania sytuacją kryzysową.

kładniej zaś w rozdziale „jak postępować w przypadku kryzysu wizerunkowego”. **Steve Jobs** jednym posunięciem uciszył wszystkich. – *Klientom подарowano stylowe etui, które rozwiązywało problem anteny a konkurencji udowodniono, że ich produkty mają ten sam problem co iPhone 4. To pokazuje, że najważniejsze jest, aby zawsze mieć plan – dodaje Jacek Jakubczyk. Całkowite wyeliminowanie kryzysów z życia firmy nie jest możliwe, można jednak monitorować zdarzenia prowadzące do sytuacji kryzysowych oraz zmniejszać do minimum ich skutki. Monitoring mediów, internetu, forów to obecnie podstawowa profilaktyka antykryzysowa. – Bez tych narzędzi trudno prowadzić komunikację kryzysową w dobie internetu i social mediów, gdzie nawet błaha sprawa może przekształcić się w kryzys. W internecie informacje rozprzestrzeniają się błyskawicznie, w szczególności te złe. Warto też posiadać „Księgę Kryzysową”, która będzie dla organizacji nieocenioną pomocą, gdy kryzys już zaistnieje – podkreśla prezes zarządu / CEO, Partner w ITBC Communication. – Firmy, które posiadają taką księgę o wiele lepiej radzą sobie w kryzysie niż te, które tworzą procedury w momencie, gdy kryzys już się tli. Wspomniana księga powinna zawierać jasne wytyczne postępowania w różnych sytuacjach, określać drogę przepływu informacji oraz odpowiedzialność poszczególnych osób (stanowisk) wobec określonych grup interesariuszy, w szczególności mediów, partnerów czy klientów.*

Badania wykonane przez Oxford University pokazały, że wartość akcji firm, które były dobrze przygotowane do zarządzania sytuacjami kryzysowymi wzrosła średnio o 5%, w porównaniu z piętnastoprocentowym spadkiem wartości akcji tych firm, które nie były przygotowane albo źle zareagowały na zdarzenie kryzysowe. ■