

Zarządzanie kryzysem w firmie cz. 3 – reguła 5P

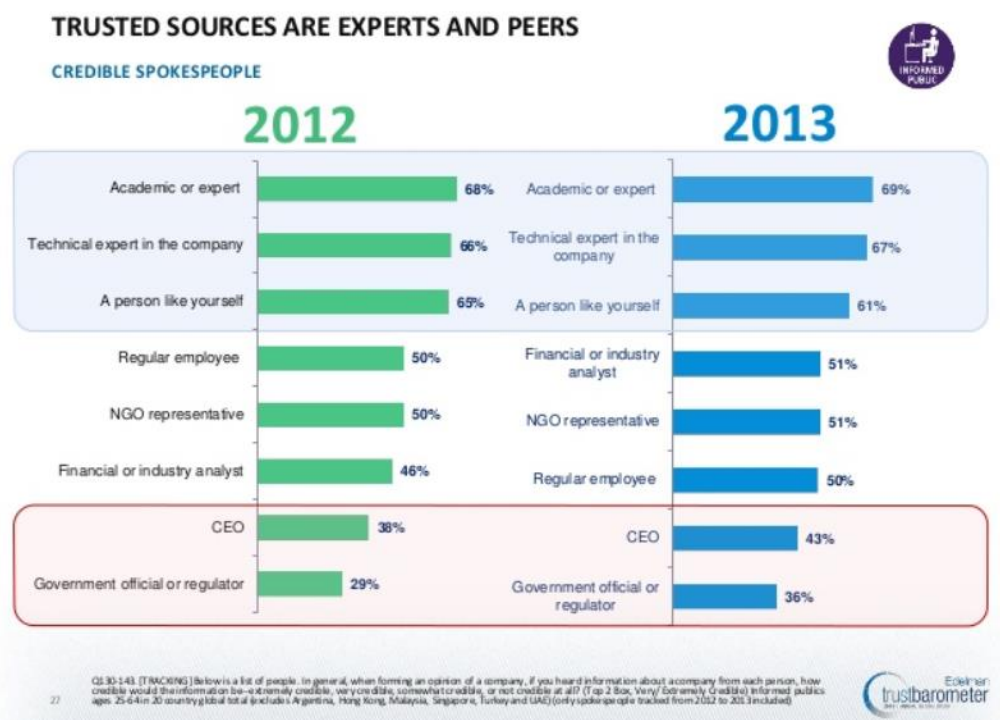
Filip Szymczak

25 lipca 2013 r.

Wszystkie teorie, które przytoczyłem w poprzednich artykułach, mówią o mechanizmach podejmowania decyzji na poziomie jednostki oraz grupy. W okresie trwania kryzysu, zarówno medialnego, jak również tego pozamedialnego, najważniejszą kwestią jest właściwa polityka informacyjna organizacji. Mowa tu oczywiście o komunikacji zarówno z bliższym, jak i dalszym otoczeniem. W wyniku zaniechania tzw. dialogu z interesariuszami mogą powstawać niepożądane obrazy rzeczywistości, prowadzące do tworzenia niechcianego wizerunku, który w dalszej konsekwencji doprowadzi do utrwalania negatywnych stereotypów wobec organizacji.

W Polsce coraz więcej publikacji poświęconych jest komunikacji w sytuacjach kryzysowych. Chciałbym się skupić na najprostszym schemacie działań, jednak nie do końca jeszcze zrozumiałym dla organizacji. Kryzys medialny rządzi się specyficznymi prawami. W erze mediów społecznościowych coraz częściej tracimy nad nim kontrolę (przykład nC+), tracimy grunt w komunikacji, jeśli na starcie popełniamy błąd.

Media społecznościowe dały możliwość każdemu człowiekowi bycia kanałem komunikacyjnym. Może nie każde z nich jest tak poczytne jak Tygodnik Powszechny albo Gazeta Wyborcza, ale każdy z nas, użytkowników portali społecznościowych, ma swoją grupę znajomych, pewne audytorium, dla którego jesteśmy autorytetem.



Źródło: Global Deck: 2013 Edelman Trust Barometer, Edelman Insights

W badaniach nad reputacją przeprowadzonych przez firmę Edelman Trust w 2013 roku (schemat powyżej), respondenci odpowiedzieli jasno, komu wierzą w przypadku komunikacji firmy, kto powinien iść na tzw. *pierwszy ogień*. Powyższa grafika przedstawia nam ranking *popularności* w sytuacji kryzysowej. Tak ranking! Można podejść właśnie tak do tematu, ponieważ podczas sytuacji kryzysowej powinny występować w imieniu firmy osoby, które budzą zaufanie (mają określoną reputację) opinii publicznej. Na szczycie drabiny widzimy tzw. akademika lub eksperta, do pierwszej trójki również wchodzi ekspert techniczny z firmy i *ludzie tacy jak my*, czyli szeregowi pracownicy działów. Dobrym pomysłem będzie również przedstawienie tych samych opinii na różnych szczeblach organizacji. Od pani sprzątającej po dyrektora generalnego. Wniosek musi być jeden: jesteśmy rodziną i jak rodzina będziemy mierzyć się z problemami.

Wcześniej po raz kolejny wspominałem o mediach społecznościowych m.in. dlatego, że w dzisiejszej komunikacji coraz więcej posiadamy dowodów na to, że ludzie oglądający telewizję, czytający prasę czy słuchający radia, komentują potem przetworzone treści na portalach społecznościowych.

Michael Regester i Judy Larkin, specjaliści w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi, na potrzeby swoich konsultacji i publikacji opracowali metodę zwaną 5P.

Reguła 5P w sytuacjach kryzysowych:

1) Pokaż ludzką twarz

Prof. Rydzak zawsze powtarza na swoich zajęciach jak mantrę, że podczas sytuacji kryzysowej najważniejsze są emocje. Ludzie nie zachowują się racjonalnie, lecz emocjonalnie. Pokazanie ludzkiej twarzy da poczucie, że tak samo, jak oni ty i firma przeżywasz tę sytuację,

2) Przyznaj, że zdarzenie miało miejsce i przeproś

Nikt z nas nie jest idealny, nikt z nas nie jest wszechmocny i wszechwiedzący. Te uniwersalne prawdy przekładają się również na biznes i komunikację. W sytuacji kryzysowej najważniejsze staje się komunikowanie. Zawsze przyznaj, że zdarzenie miało miejsce i przeproś. Przeprosiny to dobry znak, w naszej kulturze oznaczają początek czegoś nowego.

3) Podejmij działania

Najważniejsze dla tzw. interesariuszy firmy będzie właśnie podjęcie działań, mających na celu ratowanie życia ludzi i zapewnieniu im bezpieczeństwa. Wszystkie działania muszą być realne i realnie muszą wpływać na poprawę sytuacji. Działania komunikacyjne mają tylko wtedy sens, kiedy przyznamy się do winy lub do tego, że takie zdarzenie miało miejsce i szybko zaczniemy działać na rzecz tego, by sytuację poprawić. Wtedy jesteśmy w stanie uruchomić odpowiednie mechanizmy

emocjonalne u odbiorców komunikacji, a przy odrobinie szczęścia może uda nam się pogłębić relacje z naszym otoczeniem.

4) Powetuj straty

Kiedy wybucha kryzys, ktoś na tym traci, najczęściej klienci albo pracownicy. Rolą organizacji jest podjęcie konkretnych działań, by zminimalizować nieprzyjemne odczucia wobec firmy wywołane przez kryzys. Ludzie, jeśli zostają skrzywdzeni, szukają winnych. Lepiej więc, żeby firma od razu zaopiekowała się poszkodowanymi i zrekompensowała im poniesione szkody. W przypadku nC+ były to dodatkowe kanały na czas abonamentu. Internauci uważali jednak, że stało się to za późno i nadal prowadzili bojkot.

5) Popraw, by zdarzenie nie powtórzyło się już nigdy więcej

Piąte P związane jest z teorią atrybucji, mówiącą, iż ludzie nie chcą ufać organizacjom mającym kolejny raz ten sam kryzys. Przedstawienie planu i harmonogramu działań, żeby zdarzenie już się nie powtórzyło to absolutna konieczność. Zapewnienie w postaci działań odbierane jest przez interesariuszy jako chęć naprawy utraconego zaufania. Wyobraźmy sobie, że firma zachowuje się podobnie jak najbliższy przyjaciel, który jest wobec nas uczciwy i chce powetować poniesione przez nas straty. Mało tego. Zaczyna wprowadzać plan naprawczy, żeby zaistniałe zdarzenie nie miało już miejsca. Pozostaje jedno pytanie. Jak mu nie wybaczyć?

Należy również pamiętać, że każda sytuacja kryzysowa jest inna. Warto jednak zgłębiać wiedzę na temat mechanizmów podejmowania decyzji oraz formułowania poglądów naszych interesariuszy, ponieważ łatwiej będzie nam zrozumieć ich pytania i obawy. Wiedza taka pozwoli na gaszenie większości kryzysów w zarodku.

Bibliografia

1. M. Regester, J. Larkin, *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page, Londyn 2005.
2. *Global Deck: 2013 Edelman Trust Barometer*, Edelman Insights.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych
Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).