**Burza na horyzoncie, czyli jak zarządzać kryzysem medialnym**

http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/burzanahoryzoncie.html#

**Krzysztof Augustin**

Fenol w puszkach z Coca-Colą, pleśń i bakterie coli w szklanych opakowaniach Bonaqa, salmonella w zupach Winiar, 30 tys. wadliwych opon Stomilu Olsztyn, wadliwe skrzynie biegów w 9 tys. VW Polo, 25 tys. ekspresów do kawy Black and Decker wywołujących pożary, katastrofa tankowca Exxon Valdez, Watergate, afera „rozporkowa” Billa Clintona, wykrycie nielegalnych funduszy CDU, afera żelatynowa, pierwsze rolnicze blokady dróg w Polsce, dymisja wicepremiera Janusza Tomaszewskiego. To tylko kilka przykładów sytuacji kryzysowych ze świata gospodarczego i polityki, które potężnie nadwyrężyły obraz publiczny firm. Czy można było temu zapobiec?

Zapobiec tego typu sytuacjom kryzysowym bądź zniwelować jej skutki może tylko odpowiednie zaplanowanie zintegrowanych strategii komunikacji, przewidujących lub kreujących wydarzenia oraz przygotowujących reaktywne działania ofensywne lub obronne. Pod jednym wszakże warunkiem, że nie będą to działania odnoszące się tylko do problemów wynikających z zaistniałego właśnie kryzysu. Konsekwencją takiego pojmowania strategii jest bowiem prawie zawsze zepchnięcie się „na własne życzenie” do głębokiej defensywy, która prowadzi do ogromnych strat lub bankructwa, w każdym przypadku zaś — do utraty dobrej reputacji.

Twierdzi się wprawdzie, że nie ma teorii rozwiązywania kryzysów, ale dodałbym od siebie: istnieje praktyka, z której warto wyciągnąć wnioski. Jej wykorzystanie wymaga talentu wizjonera i efektywnego zarządzania, zwłaszcza gdy zaakceptujemy tezę, że kryzys może stać się takim wydarzeniem, którego niektóre efekty mogą być obrócone na naszą korzyść.

Istnieją również zwolennicy ryzykownej, żeby nie powiedzieć: samobójczej teorii, że aczkolwiek aktualne wydarzenia są dla nich nieprzyjazne, to dopiero dojście do samego dna kryzysu jest impulsem do głębokich zmian strukturalnych i systemowych (na zasadzie: im gorzej, tym lepiej). Ale przecież już pozorny zastój, którego konsekwencja jest osłabienie wewnętrznej kontroli i oceny, może być przysłowiową ciszą przed burzą. Unikając przewidywania pojawiających się zagrożeń, zwolennicy takiego podejścia nie dostrzegają, jak silnym impulsem prowadzącym do zmian powinna być taka właśnie sytuacja.

Pragnę w dużym skrócie przybliżyć Państwu zasady postępowania w komunikacji medialnej pomocne w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, zmierzające do tzw. miękkiego lądowania (jak pisał Stanisław Radecki w listopadowym wydaniu „Briefu”).

**Zasada pierwsza: kto zarządza kryzysem**

Kryzysem na poziomie komunikacji medialnej zajmuje się zespół, kierowany przez jednego lidera, który koordynuje jego działania i podejmuje ostateczne decyzje. Członkowie zespołu mają precyzyjnie określone role oraz zakres odpowiedzialności. Przy czym role te powinny być zgodne z temperamentem, osobowością i przygotowaniem merytorycznym konkretnych osób. Błędem jest na przykład umiejscowienie osoby o zdolnościach analitycznych w roli zarządzającego kryzysem, zaś wizjonera w roli koordynatora zespołu). Taki zespół w dużych firmach powinien być stałym elementem ich struktury organizacyjnej (w przypadku osób publicznych taką „firmą” jest np. prezydent, premier lub szef partii).

W okresie „dobrej pogody” zespół powinien zajmować się planowaniem scenariuszy możliwych zdarzeń w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym firmy oraz na bieżąco dokonywać analizy SWOT (mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia płynące z otoczenia). Potrzebne są do tego perfekcyjnie funkcjonujące w firmie mechanizmy komunikacji wewnętrznej, uważny monitoring otoczenia, choćby w postaci tzw. białego wywiadu (analiza zachowań konkurencji i tego, co o branży bądź samej firmie donoszą media). Niezbędne jest utrzymywanie w ciągłej gotowości osób odpowiedzialnych za kontakty z mediami oraz zapewnienie im udziału w treningach medialnych w okresie „dobrej pogody”.

**Zasada druga: źródła i ocena kryzysu**

Niezbędna jest analiza i zdefiniowanie źródeł kryzysu. Oznacza to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy kryzys był do przewidzenia, czy też jest wynikiem błędów popełnionych na etapie planowania albo konfliktów nagromadzonych w wewnętrznym lub zewnętrznym otoczeniu firmy, czy wreszcie skutkiem nieuniknionej klęski żywiołowej lub katastrofy.

W konsekwencji analiza ta powinna prowadzić do oceny, czy firma panuje nad objawami kryzysu, czy przeciwnie — objawy panują nad firmą oraz, w jaki sposób w każdym z tych przypadków można skutecznie zarządzać kryzysem. Od tego zależy bowiem wybór odpowiednich narzędzi działania.

**Zasada trzecia: zanim kryzys stanie się kryzysem medialnym**

Analiza, ocena, wybór właściwych narzędzi przeciwstawiania się zgubnym skutkom kryzysu oraz ostateczny kształt strategii przekazu medialnego powinny być zawsze omawiane w gronie osób zaufanych przy całkowicie szczelnej kurtynie. Jakiekolwiek przecieki są niedopuszczalne.

**Zasada czwarta: strategia przekazu medialnego**

Lider zespołu kryzysowego powinien być skoncentrowany na przyszłości, zaś członkowie zespołu — na rozwiązywaniu kryzysu oraz zmniejszaniu jego negatywnych skutków, co ma doprowadzić do „miękkiego lądowania”. W świecie polityki odpowiada on za pozytywny przekaz np. szefa rządu lub partii, na rzecz której pracuje zespół, poprzez zastosowanie strategii „ucieczki w przód” jego obrazu publicznego na pozycje ofensywne.

Zespół przygotowuje pozytywny przekaz poparty wiarygodną informacją merytoryczną oraz przewiduje pytania, które mogą zadawać media oraz opracowywać odpowiedzi, których należy udzielić. Należy przy tym przestrzegać dyscypliny, polegającej na tym, że poza przesłaniem pozytywnym odpowiada się tylko na zadane pytania, nie zmienia się treści przekazu, zaś osoby odpowiedzialne za kontakty z mediami powinny mówić jednym głosem (przekaz jednorodny).

Zespół powinien ponadto zdefiniować grupy docelowe przekazu (sojuszników i przeciwników), wobec których dostosowuje się odpowiednie wyzwalacze emocji oraz przemawiający do ich wyobraźni język przekazu. Dokonuje się tego na podstawie własnego rozeznania ich preferencji i wartości, jakie wyznają oraz ich nastawienia i zachowania wobec zaistniałego kryzysu. Tu źródłem danych mogą być wiarygodne i aktualizowane na bieżąco badania opinii publicznej oraz nieformalne sondaże. Zadaniem zespołu jest przewidzieć, jakich użyć narzędzi komunikacji, by przekaz dotarł do adresatów i jakie będą ich potencjalne reakcje.

**Zasada piąta: zachowanie się w kryzysie**

Obraz publiczny firmy w kryzysie powinien wskazywać na to, iż zespół zarządzający sytuacją kryzysową działa w sposób uporządkowany, spokojny i zrównoważony, maksymalnie panuje nad sytuacją; że informacje stąd płynące są jak najbardziej wiarygodne, zaś osoby odpowiedzialne za kontakty z mediami wykazują wolę współpracy i są na nie otwarte. Wszystkie telefony w firmie powinny być „czynne”, rejestr materiałów ukazujących się w mediach na temat sytuacji kryzysowej — precyzyjny. Obowiązuje też punktualność w przekazywaniu informacji dziennikarzom i dotrzymywanie danego im słowa oraz szybkie opracowywanie odpowiedzi na przesyłane pytania.

**Zasada szósta: zachowanie się w kontaktach z mediami**

Błyskawiczna komunikacja firmy z mediami nie oznacza dawania błyskawicznych odpowiedzi, zwłaszcza jeśli w danym momencie osoba odpowiedzialna za kontakt z mediami nie jest przygotowana merytorycznie lub psychicznie na spotkanie. Milczenie może być poważnym błędem, ale nadmierna gadatliwość jest głupotą, która prowadzi do nieodwracalnych skutków.

Przykładem błędów w zarządzaniu komunikacją medialną był kryzys, jaki przeżyła na przełomie czerwca i lipca ub. roku polska filia firmy Coca-Cola. Stratedzy firmy nie przewidzieli zagrożenia, jakie stanowiła psychoza związana z dioksynami panująca w Europie po aferach we Francji i Belgii, które spowodowały straty w wysokości ok. 60 mln dolarów (fenol w puszkach oraz tzw. zły dwutlenek węgla w butelkach).

Po nieostrożnej wypowiedzi głównego inspektora sanitarnego, który stwierdził, że aczkolwiek niczego w produktach Coca-Coli nie wykryto, ale radzi wstrzymać się na kilka dni z ich piciem — filia Coca-Coli w Polsce przystąpiła do zmasowanej kampanii komunikującej następujące przesłania: „wyprodukowano w Polsce — zawsze najwyższa jakość”. Wydano komunikat wykorzystujący oświadczenie głównego inspektora sanitarnego „napoje firmy Coca-Cola Beverages Polska produkowane w Polsce nie budzą zastrzeżeń co do jakości zdrowotnej”; a także opublikowano podziękowania dla klientów i pracowników Sanepidu, że „pomogli rozwiać wszelkie wątpliwości dotyczące najwyższej jakości napojów firmy”. W dwa dni po ukazaniu się przedstawiciele filii koncernu zmuszeni byli powiadomić opinię publiczną o wykryciu pleśni oraz bakterii z grupy coli w szklanych butelkach Bonaqa Plus.

Była to oportunistyczna i arogancka kampania, nie tylko nie poparta wiarygodną analizą sytuacji oraz badaniami, ale świadcząca o tym, że stratedzy od komunikacji niczego nie nauczyli się po zakończonej skandalem w roku 1996 kampanii „Sięgnij po złoto” (chodziło o dopasowywanie kapsli z datami i nazwami miast olimpijskich).

**Zasada siódma: przekaz medialny w kryzysie**

Wszelka dezinformacja, działanie żywiołowe lub spontaniczne oraz sprzeczne wypowiedzi są działaniami samobójczymi. Nie należy powtarzać negatywnych przekazów, koncentrując się najwyżej na trzech nośnych przesłaniach, które mogłyby posłużyć jako nagłówek informacji prasowej lub telewizyjnej.

Kryzys medialny związany z domniemanym kłamstwem lustracyjnym, który spowodował zdymisjonowanie wicepremiera Janusza Tomaszewskiego, był przykładem niewykorzystania siły trafnego i wystarczająco wiarygodnego przekazu w postaci oświadczenia premiera, że „stracił zaufanie do członka swojego gabinetu”. Przekaz ten uległ niepotrzebnemu rozmyciu w nadmiarze słów i w czasie, co w znacznym stopniu zdezorientowało opinię publiczną osłabiając wizerunek szefa rządu i AWS.

***Autor był doradcą premiera Jerzego Buzka ds. kształtowania i współrealizacji strategii komunikacji społecznej; prowadzi firmę Augustin Personal Image Consultants***

Copyright by „Brief” nr 8/2000