

Wyższa Szkoła Bankowa
w Poznaniu

Anna Antczak

**OD KRYTYKI DO KRYZYSU.
SPOSOBY REAGOWANIA W OBLICZU
ZAGROŻENIA DLA WIZERUNKU ORGANIZACJI.**

PRACA PODYPLOMOWA
Promotor: dr Jacek Trębecki

Podyplomowe Studium Komunikacji Biznesowej i Public Relations
Poznań 2005/2006 rok

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	3
1. KRYTYKA.....	5
1.1. Definicja krytyki.....	5
1.2. Rodzaje i źródła krytyki.....	6
1.3. Sposoby reakcji na krytykę	10
2. KONFLIKT	14
2.1. Definicja konfliktu.....	14
2.2. Rodzaje i źródła konfliktów.....	15
2.3. Sposoby pokonywania konfliktów	18
3. SYTUACJA KRYZYSOWA	25
3.1. Definicja kryzysu	25
3.2. Rodzaje i źródła kryzysów	27
3.3. Uczestnicy sytuacji kryzysowej	31
4. POSTĘPOWANIE W SYTUACJI KRYZYSOWEJ	35
4.1. Sygnały ostrzegawcze.....	36
4.2. Plan działań antykryzysowych	40
4.3. Działania w trakcie sytuacji kryzysowej	48
PODSUMOWANIE	54
BIBLIOGRAFIA	55

WSTĘP

Działalność każdej osoby czy organizacji jest poddawana nieustannej ocenie. Ocena ta może mieć różny wymiar i objawiać się w formie krytyki, reklamacji, konfliktu między firmą a jej otoczeniem. Może też wynikać ze sposobu rozwiązywania sytuacji kryzysowej. Im większa i znacząca firma, tym większe pole oddziaływania niepocholebnych opinii. Od tego jak firma zareaguje na różne niepocholebne opinie zależy nie tylko jej wizerunek, ale czasem także być albo nie być w gospodarce.

Świadomość wynikania zdarzeń coraz trudniejszych do opanowania z pozornie nieważnych incydentów oraz umiejętność prawidłowego zachowania w każdej z takich sytuacji znacznie ułatwia zachowanie pozytywnego wizerunku. To, czy negatywne wydarzenia wokół firmy staną się dla niej trampoliną do sukcesu czy też pociągną ją w stronę bankructwa finansowego i wizerunkowego zależy często wyłącznie od szybkiej i prawidłowej reakcji. Nawet przechodzenie przez poważny kryzys może stać się pozytywnym impulsem, wyzwającym w organizacji kreatywne i innowacyjne podejście do prowadzonej działalności.

Celem poniższej pracy jest przedstawienie zależności między krytyką, konfliktem oraz sytuacją kryzysową. Każde z tych zagadnień zostanie omówione oddzielnie w kolejnych rozdziałach pracy. Na koniec zaś w obszerniejszej formie zostaną przedstawione praktyczne wskazówki związane z reakcją na sytuację kryzysową.

Kłamstwo potrafi przebyć pół drogi wokół świata w czasie,
kiedy prawda dopiero wkłada buty.

- *Mark Twain*

1. KRYTYKA

Działania każdego przedsiębiorstwa są przez cały czas obserwowane – przez jej pracowników, media, klientów, dostawców, kontrahentów, konkurencję, instytucje i stowarzyszenia branżowe, organizacje polityczne oraz wszystkich tych, których działalność danej firmy dotyczy w sposób bezpośredni czy pośredni. Logicznym zatem jest przypuszczenie, że oprócz pochwał i nagród każda firma styka się także z przejawami niezadowolenia i krytyki. Krytyka ta może przybrać formę ustną lub pisemną, nadejść z zewnątrz, mieć swoje uzasadnienie lub opierać się na plotkach bądź pomówieniach. I każdy taki przejaw krytyki może zagrozić pozytywnemu wizerunkowi przedsiębiorstwa, gdyż wszelkie zdarzenia lub informacje o negatywnym charakterze stają się łakomym kąskiem dla mass mediów, w myśl zasady „gdy pies pogryzie człowieka, to źle, gdy człowiek pogryzie psa to news”. To, co kontrowersyjne lub związane z szerokim oddźwiękiem wśród opinii społecznej łatwiej się sprzedaje i jest bardziej poszukiwane, zwłaszcza jeśli dotyczy firm ponoszących dużą odpowiedzialność społeczną. Co ciekawe – nie tylko fakt wystąpienia krytyki, ale także sposób reakcji na nią ze strony organizacji ma niebagatelny wpływ na jakość jej wizerunku. Reakcja może stać się zagrożeniem, jeśli firma nie opracowała wcześniej odpowiednich procedur reagowania. Zadaniem pracowników działu Public Relations jest więc zatem nie tylko budowanie pozytywnego wizerunku „od podstaw”, ale także wykorzystywanie zaistniałej krytyki na swoją korzyść.

1.1 Definicja krytyki

Krytyka jest najłagodniejszą formą, poprzez którą wyrazić się może niezadowolenie z oferowanych produktów bądź usług czy z funkcjonowania organizacji jako całości. Krytyka może także dotyczyć braku lub zaniechania jakichś działań, postaw jej pracowników, sposobu wykonywania podjętych zobowiązań względem otoczenia, miejsca firmy w lokalnej społeczności, w której funkcjonuje.

Ponadto, krytyka może wskazywać na rozbieżność postaw na płaszczyźnie firma – jej otoczenie, brak odpowiednich konsultacji ze społecznościami lokalnymi czy specjalistami w określonym zagadnieniu, niespełnianie wymogów jakościowych bądź bezpieczeństwa oferowanych towarów lub usług. Krytyka może być także pochodną czarnego Public Relations konkurencji.

Krytyka, jako forma wyrażania niezadowolenia z jakiegoś aspektu funkcjonowania organizacji, jest jednocześnie najmniej poważnym ze wszystkich możliwych negatywnych przekazów o firmie, co nie oznacza jednak, że nie może przerodzić się w sytuację o charakterze kryzysowym.

1.2. Rodzaje i źródła krytyki

Można wyszczególnić różne rodzaje krytyki w zależności od tego, skąd one pochodzą (krytyka wewnętrzna lub krytyka zewnętrzna, spoza organizacji), bądź też w jaki sposób są formułowane i docierają do odbiorcy (krytyka słowna lub krytyka pisemna)¹.

Krytyka zewnętrzna ma swoje źródło w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Najczęstszym nadawcą krytycznego komunikatu z zewnątrz firmy jest w tym przypadku klient. I chociaż jego negatywne opinie w przeważającej części dotyczą indywidualnych problemów (zgłoszenie reklamacji towaru, niewłaściwie wykonanej usługi, itp.), to nie należy go lekceważyć. Szacunkowe dane mówią bowiem, że jeden niezadowolony klient przekaze wiadomość o swoim problemie z usługą lub produktem średnio dziewięciu innym osobom ze swojego otoczenia. 13% niezadowolonych klientów „pochwali się” przed ponad dwudziestoma osobami. Tylko pięć osób usłyszy od klienta o jego pozytywnych doświadczeniach z daną firmą². Poza tym – negatywna informacja uzyskana od innych konsumentów ma dwa razy większy wpływ na decyzję o zakupie niż informacja pozytywna³.

Innym źródłem krytyki zewnętrznej są mass media. Krytyka z ich strony wymaga szczególnej rozwagi w reagowaniu – mass media oddziałują bowiem na szerokie rzesze odbiorców i z reguły mają większy wpływ na opinię o firmie niż przedstawiane później sprostowania. Zasięg ich działania oraz szybkość przekazywania informacji wymagają nie tylko równie szybkiego przygotowania wyjaśnienia czy wypowiedzi, ale także szczególnej troski o to, jakie informacje i przez kogo są upubliczniane. „Czwarta władza” bowiem nie tylko informuje opinię

¹ E. M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, ss. 161-162.

² J. Załęska, *Niezadowolony klient pożądanym*, http://kariera.gastrona.pl/art/article_5448.php?id=&page=2, stan na dzień 25 stycznia 2006 r.

³ G. Grzegorzcyk, *Niezadowoleni są najcenniejsi*, *Businessman Magazine*, styczeń 2000, s.87.

publiczną, ale także na swój sposób kształtuje ją, przedstawiając bądź komentując zdarzenia w określony sposób.

Przedsiębiorstwo może zostać poddane krytyce zewnętrznej przez różnego rodzaju organizacje i stowarzyszenia branżowe, organizacje skupiające konsumentów bądź reprezentujące ich interesy, organizacje polityczne czy lobbystów. Ich siłą jest prawo dostępu do informacji o firmie oraz o oferowanych przez nią produktach czy usługach, możliwość publikowania i dyskusowania otrzymanych danych w czasopiśmie branżowych, a także branie pod rozwagę kwestii związanych z działalnością firmy na forum specjalistów z danej branży. Organizacje polityczne mogą mieć także wpływ na uzyskanie lub utrzymanie licencji czy innych specjalnych zezwoleń na prowadzenie określonej działalności. Krytyce ze strony organizacji o charakterze politycznym poddawani mogą być (a jak wskazują polskie doświadczenia po 1989 roku – często są) przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej, zwłaszcza w tych firmach, których funkcjonowanie i istnienie ma znaczny wpływ na kondycję i stabilność gospodarczą kraju. Oprócz krytyki związanej ze znaczeniem polityczno-ekonomicznym, duże i przynoszące spore zyski przedsiębiorstwa bywają często poddawane krytyce w okresie walki przedwyborczej, stając się tym samym argumentem w politycznej grze o władzę.

Innym rodzajem organizacji, które mogą wystosować krytykę względem działań firmy są organizacje ekologiczne, angażujące się często w spektakularne medialne akcje. Krytyka z ich strony może spowodować nie tylko pogorszenie wizerunku, ale nawet zablokowanie podejmowanych działań czy zwrócenie nadmiernej uwagi mediów.

Krytyka ze strony bezpośrednich konkurentów oprócz dbałości o dobro klienta nosi często znamiona gry o zwiększenie udziału w danym rynku. Jeśli jest to krytyka oparta na czarnym Public Relations, to jej wpływ na wizerunek firmy bywa daleko bardziej szkodliwy niż działania jakichkolwiek innych grup. Czarny Public Relations, w opinii J. Olędzkiego, jest to działanie zawsze skryte, wykorzystujące informacje bez zgody osoby czy instytucji, której dotyczy i mające na celu podważenie czyjejś pozycji na rynku, autorytetu i wiarygodności lub też wizerunku firmy lub osoby⁴. Jest to działanie nieetyczne, mające na celu świadome wprowadzenie odbiorców w błąd. Najbardziej spektakularnym przykładem tego typu działania była afera wokół fuzji

⁴ J. Olędzki, *Czarne sztuczki - propaganda i PR*, w zbiorze: *Public relations w zarządzaniu firmą*, pod red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s.38.

PZU i Eureko, przedstawiająca w bardzo złym świetle stan finansowy holenderskiej firmy, oparty na fikcyjnych raportach audytorów⁵.

Oprócz krytyki zewnętrznej, działalność każdej organizacji może być także poddawana krytyce wewnętrznej, której źródłem są zarówno pracownicy niższego szczebla jak i kierownictwo. Przedmiotem takiego rodzaju krytyki mogą być kwestie socjalne, realizacja różnych przywilejów pracowniczych (np. dodatkowych wynagrodzeń, premii, nagród, dodatków związanych z motywowaniem pozapłacowym), zasady awansowania czy udzielania urlopów, groźba zwolnień z pracy, przestrzeganie zasad i przepisów BHP (tutaj dodatkowym źródłem krytyki mogą być istniejące związki zawodowe czy samorządy pracownicze). Ponadto, pracownicy mogą krytykować wybrany przez kierownictwo czy właścicieli sposób zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w jego aspekcie strategicznym.

Krytyka ta, jeśli nie spotka się ze zrozumieniem ze strony zarządzających organizacją, może przerodzić się w różnego rodzaju strajki, blokady czy ostrzegawcze przestoje.

W podobny, negatywny sposób mogą wypowiadać się osoby pracujące w filiach czy przedstawicielstwach położonych w znacznej odległości od głównej siedziby firmy. Polityka prowadzona wobec takich placówek, wprowadzanie odgórnych zmian czy zwiększanie wymagań może prowadzić do różnych napięć i negatywnych głosów, które łatwo przedostają się do mediów lokalnych, a często (jeśli firma jest odpowiednio duża lub znana) do mediów ogólnokrajowych.

Źródłem krytyki wewnętrznej mogą też być sami zarządzający firmą lub jej właściciele. Ten rodzaj krytyki dotyczy w głównej mierze wewnętrznego funkcjonowania danego przedsiębiorstwa bądź jego działu, wynika bowiem z nieodpowiedniego realizowania powierzonych obowiązków przez podwładnych. Można więc uznać, że jest to krytyka związana z realizowaniem polityki zarządzania personelem w firmie i raczej mało prawdopodobne jest by ten rodzaj krytyki został nagłośniony przez media. Może jednak stać się zaczątkiem kryzysu w firmie.

Należy podkreślić, że wiele firm werbalnie lub niewerbalnie sygnalizuje, że krytyka sposobów jej funkcjonowania czy podważanie decyzji przełożonych będzie odbierane negatywnie. Ten nakaz cichej bierności staje się tym bardziej dobitny, im większe panuje bezrobocie i im większa jest rotacja w firmie. I często właśnie tak

⁵ Szczegółowe informacje nt. tej afery i jej dynamiki przedstawiła *Rzeczpospolita*, 5 kwietnia 2004 r., dodatek „Prawo co dnia”, s. C2.

bywa, że te osoby, które głośno i publicznie wyrażają swoje niezadowolenie z poczynań firmy ponoszą karę - zostają odsunięte od ważnych zadań, nie awansują, nie otrzymują podwyżek, bywają zwalniani. Milczenie, chociaż powszechne i cenione w firmach – może być jednak bardzo kosztowne. Tłumiona frustracja nie tylko psuje kontakty interpersonalne, ale także nie pozwala na swobodną wymianę spostrzeżeń. Ludzie często żywią głębokie przekonanie, że milczenie jest najlepszym sposobem na utrzymanie dobrych stosunków z kolegami i spokój w pracy. Zachowanie milczenia ma jednak swoje głębokie i często nieuświadomione skutki dla firmy i jej poszczególnych pracowników. Niechęć do stawiania czoła rozbieżnościom, skłonność do unikania konfrontacji, czy zasłanianie się brakiem czasu na przedyskutowanie różnic może prowadzić do decyzji złych dla firmy, przynoszących straty lub utratę dobrego wizerunku⁶. W sytuacjach konfliktowych bierność wydaje się skuteczniejsza niż działanie, jednak przykłady takich firm jak Enron, Tyco czy WorldCom wyraźnie wskazują na pozytywny wpływ swobodnego wyrażania niepopularnych opinii i krytyki, zadawania trudnych pytań, przełamywania dobrowolnego milczenia.

Bardzo specyficznym rodzajem krytyki jest wspomniana już wcześniej reklamacja. Sposób jej przyjęcia (lub odrzucenia) może zaważyć na całym późniejszym stosunku klienta do firmy, utożsamianej w danym momencie z wadliwym towarem czy niewłaściwie zrealizowaną usługą. Dlatego ważne jest, by procedura przyjmowania reklamacji była jak najbardziej przejrzysta, miała określone ramy czasowe (ilość dni na rozpatrzenie danej reklamacji powinna być znana klientowi), których należy się bezwzględnie trzymać oraz by pracownik pierwszego kontaktu, który reklamację przyjmuje, posiadał odpowiednie uprawnienia do jak najszybszego, a najlepiej natychmiastowego, rozwiązania danej sprawy. Klient składający reklamację powinien być traktowany jako źródło informacji o oferowanej usłudze bądź produkcie, a zwłaszcza informacji o tym jak można je jeszcze poprawić, tym bardziej, że większość niezadowolonych klientów swoich uwag nigdy firmom nie komunikuje. Szacuje się bowiem, że na jednego składającego reklamację przypada dwudziestu sześciu, którzy mają pretensje, ale ich nie zgłaszają⁷, najczęściej dlatego, że nie wierzą w skuteczność swoich działań, nie wiedzą do kogo się zgłosić

⁶ Za: L. Perlow, S. Williams, *Czy milczenie zabija twoją firmę?*, Harvard Business Review Polska nr 2(12), luty 2004, ss. 62-68.

⁷ M. J. Kostecki, *Niezadowolony klient może być źródłem dochodu*, <http://www.masterplan.pl/informator/nr2.php>, stan na dzień 27 stycznia 2006 r.

bądź szkoda im własnego czasu na podjęcie działań, o których przypuszczają, że nie dadzą oczekiwanych efektów. Dodatkowo, wyniki badań przeprowadzonych przez White House of Consumer Affairs wskazują, że 96% niezadowolonych klientów nie wnosi skarg na złą jakość usług, zaś 90% niezadowolonych klientów nie skorzysta nigdy więcej z usług firmy, która nie spełniła wcześniej ich oczekiwań⁸. Oznacza to, że klienci odchodzą, ale firma nigdy nie dowie się dlaczego tak się stało. Cenna informacja, która pozwoliłaby być może poprawić jakość kontaktów z innymi klientami pozostaje więc poza świadomością pracowników firmy.

W przypadku reklamacji liczyć się będzie nie tylko szybkość jej załatwienia czy otwartość i szczerść w komunikacji z klientem, ale także to, jak postępowanie firmy wypada na tle działań jej bezpośrednich konkurentów. Reklamacja nie postrzegana jako „zło konieczne” może stać się jeszcze jednym elementem budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Przykładem takiego podejścia może być firma Nestlé Polska S.A., która na swoich stronach internetowych poświęconych serwisowi klienta pisze: „Reklamacja to prezent, który klient wręcza firmie”⁹ oraz przedstawia szczegółowo procedurę przyjmowania skarg, a także deklaruje sposób reakcji firmy na nią.

1.3. Sposoby reakcji na krytykę

Reakcja przedsiębiorstwa na krytykę powinna zależeć od tego, jakiej kwestii ona dotyczy, jaką ma wagę dany problem oraz kto zgłasza uwagi. Sytuacje poważne, zagrażające funkcjonowaniu firmy powinny spotkać się z niezwłoczną reakcją ze strony działu Public Relations, rzecznika prasowego organizacji, czy nawet jej zarządu. Sprawy mniej istotne nie wymagają takich środków, a czasem ich wprowadzenie mogłoby przynieść więcej szkody niż pożytku, zgodnie z powiedzeniem „winny się tłumaczy”. Do pozytywnego rozpatrzenia krytyki tego rodzaju wystarczy bowiem sprawnie działający system obsługi klientów.

Istnieją jednak sytuacje, które wymagają od kierownictwa firmy oficjalnego przyznania się do błędu, zapewnienia o zastosowaniu wszelkich możliwych środków i metod by szkody naprawić bądź (jeśli to możliwe) im zadośćuczynić, a także

⁸ <http://www.mgip.gov.pl/NR/rdonlyres/193433A5-230D-408A-A28B-6BA2FF8127AA/12574/standardyjakosciwturystyce.pdf>, stan na dzień 24 stycznia 2006 r.

⁹ http://www.nestle.pl/ne_serwis_reklamacja.asp, stan na dzień 27 stycznia 2006 r.

zagwarantowania, że podobna sytuacja się nie powtórzy. Przykładem dążenia do jak najszybszego i najlepszego zrekompensowania niezadowolonemu klientowi wszelkich uchybień w oferowanych usługach jest rozwiązanie stosowane w sieci hoteli Ritz-Carlton. Każdy pracownik takiego hotelu dysponuje kwotą 2000 dolarów amerykańskich na natychmiastowe i jak najlepsze zadośćuczynienie za doznane niedogodności przez niezadowolonych klientów¹⁰. Jest to funkcjonowanie zgodne z zasadą, że pozytywne rozpatrzenie skargi powoduje (paradoksalnie) zwiększenie lojalności klienta oraz pozwala obniżyć koszty utrzymywania grupy stałych klientów. Postępowanie takie jest zgodne z regułą, że utrzymanie klienta jest wielokrotnie tańsze od pozyskania nowego. Postawa ta bywa ważna nie tylko ze względu na dbałość o obecnych i potencjalnych klientów czy dobry wizerunek firmy, ale może także wynikać ze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

To jak przedstawiciele firmy zareagują na krytykę ma także wpływ na morale pracowników w niej zatrudnionych oraz na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy i propagowanie zasad etycznego postępowania w biznesie.

Zasady, których każda organizacja powinna bezwzględnie przestrzegać podczas prób odparcia krytyki powinny być następujące:

- należy reagować jak najszybciej, gdyż im szybsza jest reakcja, tym łatwiej jest krytykę załagodzić. Zasada ta nabiera szczególnego znaczenia gdy krytyka wywołuje sytuację kryzysową. Temat ten zostanie szczegółowo przybliżony w dalszej części tej pracy.
- Należy zawsze być otwartym na krytykę lub przynajmniej sprawiać wrażenie otwartości na nią.
- Nie należy pozwalać na generalizowanie, zawsze należy pytać o szczegóły i podstawy stawianych zarzutów.
- Podczas obrony przed krytyką należy zadawać pytania, ułatwia to wzajemną komunikację i pozwala uniknąć nieudolnych oraz różnej interpretacji ze strony osób lub grup krytykujących.
- Należy bezwzględnie demaskować indolencję, arogancję i agresję krytykujących.

¹⁰ *Standardy jakości w turystyce. Poradnik wdrażania*, pod red. J. Kowalczyk, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Turystyki, Warszawa 2004, s.93 oraz www.ritzcarlton.com, stan na dzień 23 stycznia 2006 r.

- Zanim przejdzie się do odpierania zarzutów warto ustalić kwestie wspólne, łatwiej jest wtedy osiągnąć porozumienie i szybciej jest dojść do konsensusu na podstawie wspólnego punktu wyjścia.

Zasady te są tylko pewnymi znakami orientacyjnymi, ułatwiającymi reakcję na krytykę. W praktyce bowiem każda krytyka jest oparta na innych przesłankach, przekazywana przez różne osoby i w odmienny sposób.

Wrogowie często mówią prawdę, przyjaciele nigdy.

- *Cycon*

2. Konflikt

Konflikt jest dla firmy zdarzeniem dużo poważniejszym od krytyki. Każdy przejaw krytyki może zagrozić wizerunkowi przedsiębiorstwa, każdy konflikt mu zagraża. Konflikty pojawiają się, gdyż wśród współpracujących ze sobą osób mogą pojawić się zdania przeciwstawne, niezgoda na istniejący stan rzeczy, chęć zdobycia czy przejęcia władzy, niezgodności charakterologiczne, wspólna odpowiedzialność za poniesione porażki. Mimo tego, że konflikty są czymś powszechnym w każdym miejscu pracy, ich istnienie zawsze wzbudza negatywne odczucia, a nawet samo to słowo ma znaczenie pejoratywne w polskim języku. Tymczasem okazuje się, że prawidłowo rozwiązany konflikt może służyć usprawnieniu procedur działania, umocnieniu więzi między pracownikami czy nawet budowaniu pozytywnego wizerunku firmy jako całości. Samo zaś rozwiązanie konfliktu to praca nad poznaniem wartości i interesów drugiej strony i swoich.

2.1 Definicja konfliktu

Słowo „konflikt” pochodzi od łacińskiego wyrazu *conflictus* oznaczającego „zderzenie”¹¹. Oznacza on sprzeczność dążeń, niezgodność interesów, poglądów i wartości, spór. Powstaje gdy istnieją wyodrębnione strony o sprecyzowanych poglądach, żadna ze stron nie może osiągnąć celów bez udziału lub zgody innych stron, strony blokują realizację dążeń. Dlatego też o konflikcie można mówić wtedy, gdy dwie lub więcej osoby, grupy spostrzegają niemożliwe do pogodzenia różnice interesów, niemożliwe sposoby zdobycia ważnych zasobów, niemożność realizacji ważnych potrzeb lub wartości¹².

Według J. Sikory, konflikt „występuje wtedy, gdy uczestniczą w nim co najmniej dwie strony (jednostki lub grupy) prezentujące przeciwstawne cele, przy czym działania jednej strony są skierowane na podporządkowanie sobie innych osób lub grup w celu zabezpieczenia własnych interesów”¹³. Z kolei słownik socjologiczny podaje, że „konflikt to proces społeczny zachodzący między jednostkami, grupami,

¹¹ W. Kopalinski, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, <http://www.sloownik-online.pl/kopalinski/FEBB1053886AFIC9C12565E90041642C.php>, stan na dzień 17 września 2006.

¹² *Konflikt*, materiały szkoleniowe pracowni TROP, Warszawa, 2006, s. 2.

¹³ J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 8.

klasami, narodami czy organizacjami, wynikający ze sprzeczności ich interesów, celów, intencji, poglądów, motywów lub obowiązków powodujących powstanie wrogości między nimi”¹⁴.

Podobną definicję proponuje H. Kopeć, mówiąc iż konflikty „wynikają z różnorodności potrzeb, celów, przekonań i sposobów reagowania na różnego rodzaju sytuacje; ujawniają się wyraźnymi sprzecznościami między ludźmi. Powstają wtedy, gdy jedna lub obie strony konfliktu oceniają zachowanie innych jako niekorzystne dla siebie, zagrażające realizacji własnych interesów”¹⁵.

Konflikty w organizacjach nie są zapewne niczym niezwykłym. Nieporozumienia, gorące dyskusje, utarczki słowne są często częścią zwykłego, codziennego funkcjonowania. Dobrze, gdy stają się one także źródłem konstruktywnych rewizji postaw czy procedur i prowadzą do pozytywnych zmian. Jeśli jednak nieporozumienia narastają, wydając się codziennym elementem funkcjonowania w pracy, to można spodziewać się, że wywołają one w dalszej lub bliższej przyszłości poważny kryzys.

Dodatkowo należy pamiętać o tym, że niektóre badania wykazują, iż napięcia w stosunkach między członkami zespołów są w ponad 65% przyczyną spadku wydajności i jakości pracy¹⁶. Dlatego też bardzo często mówi się o tym, że rola lidera w rozwiązywaniu konfliktów jest równie ważna co w motywowaniu pracowników czy wyznaczaniu im zadań.

2.2. Rodzaje i źródła konfliktów

Relacje w miejscu pracy są w dużej mierze sformalizowane, ustrukturyzowane i często powierzchowne, skupione na wykonaniu określonych zadań czy osiągnięciu zamierzonych celów. Stąd słusznie zauważa R. J. Edellmann, mówiąc, iż „relacje między współpracownikami (...) prowadzą do konfliktów częściej niż relacje z przyjaciółmi i z rodziną. Różne są także oczekiwania wobec związków prywatnych i pracowniczych”¹⁷. Ponadto, na jakość stosunków w miejscu pracy ma także wpływ kultura organizacji, rywalizacja między poszczególnymi zatrudnionymi, chęć awansu,

¹⁴ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999, s. 75.

¹⁵ H. Kopeć, *Jak konstruktywnie rozwiązywać konflikty w pracy?*, <http://hrk.pl/is/is.php/5/206/>, stan na dzień 28 stycznia 2006 r.

¹⁶ Materiały szkoleniowe pracowni TROP, op. cit., s.1.

¹⁷ R. J. Edellmann, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s.14.

rozwoju osobistego czy uzyskanie dodatkowych świadczeń finansowych (premie, nagrody, itp.).

Większość osób czynnych zawodowo spędza więcej czasu w miejscu zatrudnienia niż gdziekolwiek indziej, co także wpływa na zwiększenie ryzyka wystąpienia konfliktu właśnie w trakcie pełnienia swoich obowiązków służbowych. A im wyższe jest zajmowane stanowisko, tym więcej kontaktów z innymi osobami i tym więcej „szans” na konflikt.

Kontakty z osobami trzecimi w pracy mogą przyjmować różnorodne formy, a o ich jakości mogą decydować:

- czynniki charakterystyczne dla grupy, w której odbywa się codzienna praca (tworzenie się klik i grup nieformalnych oraz przynależność do nich, presja grupowa, funkcjonujące stereotypy),
- czynniki wynikające z relacji (wzory komunikacji, łamanie zasad, na których relacja jest oparta, np. zachowania o podtekście seksualnym, publiczna krytyka, plotkowanie),
- czynniki związane z różnicami indywidualnymi (zderzenie osobowości, różnice wiekowe i rodzajowe),
- czynniki wynikające z naszych ocen i z traktowania innych (założenia na temat innych osób, nadużywanie autorytetu, gry o władzę, manipulacje, błędne wrażenie i wyobrażenia),
- czynniki wpływające z naszych ocen sytuacji (ogólne oczekiwania i przekonania, niezrozumienie, nieuzasadnione przekonania i założenia)¹⁸.

Ze względu na przedmiot możemy wyodrębnić konflikty:

- ekonomiczne, dotyczące poprawy warunków pracy i wynagrodzenia,
- polityczne, które są rezultatem przenoszenia walki klasowej o charakterze politycznym na teren zakładu pracy,
- rozmaitych wartości i celów, jakie mogą być realizowane przez zakład pracy
- organizacyjne, o charakterze strukturalnym lub funkcjonalnym,
- kompetencyjne, czyli dotyczące zakresu władzy, które wynikają z rozbieżnych ocen cudzych lub własnych obowiązków i uprawnień służbowych,
- ambicjonalne albo prestiżowe, u których podstaw tkwią z kolei rozbieżności cudzej lub własnej funkcji i pozycji społecznej¹⁹.

¹⁸ R.J. Edellmann, op. cit., ss. 16-17.

W zależności od tego, jakie relacje łączą osoby, które w konflikcie się znalazły, mogą one dotyczyć różnych obszarów:

- podziału dóbr, zarówno materialnych jak i symbolicznych - wszystkie dobra, których jest mniej niż potrzeb, mogą stać się źródłem konfliktu,
- sprawowania kontroli - władza i kontrola nad innymi ludźmi to cenione wartości w większości organizacji, różnice w przekonaniach przełożonych i podwładnych co do stopnia lub obszarów kontroli mogą rodzić poważne konflikty,
- koordynacji działań - realizacja różnych celów wymaga współdziałania. Źródłem konfliktu w tej sytuacji może być pewien rodzaj uzależnienia i wspólna odpowiedzialność za sukcesy i porażki²⁰.

Kolejna typologia dzieli konflikt pod kątem jego analizy. Mamy tu do czynienia z następującymi rodzajami konfliktów:

- konflikt w relacjach interpersonalnych – wyraża się negatywnym stosunkiem do ludzi, z którymi pozostaje się w konflikcie. Towarzyszą mu silne negatywne emocje, niezrozumienie, stereotypowe postrzeganie, zachowania odwetowe, brak poprawnej komunikacji.
- konflikt danych – może powstać wtedy, gdy strony posiadają odmienne dane, różnie interpretują posiadane informacje lub jednej ze stron danych brakuje. Eskalacja konfliktu następuje wtedy, gdy jedna ze stron zarzuca drugiej manipulowanie informacjami, ukrywanie danych, celowe wprowadzenie w błąd, itp.
- konflikt wartości – wynika z odmiennych systemów wartości ludzi zaangażowanych w sytuację, różnych sposobów interpretacji dobra i zła, bywa sposobem konfrontacji stron na zasadzie „czarne vs. białe”. Niezgodność w drobnej kwestii może w tym przypadku prowadzić do przekreślenia całości działań i uznania ich za „czarne”. Może dotyczyć różnic religijnych, ideologii, tradycji, wartości związanych z własnym ja, wartości dnia codziennego, polityki.
- konflikt strukturalny – wynika ze struktury sytuacji, w której znajdują się jej uczestnicy. Może wynikać ze struktury organizacji, z ról pracowniczych czy

¹⁹ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, ss. 28-33 oraz 35-37.

²⁰ H. Kopeć, op. cit., stan na dzień 28 stycznia 2006 r.

społecznych jakie pełnią jego uczestnicy, z ograniczeń czasowych, ze zbyt małej przestrzeni lub zbyt dużej odległości w jakiej znajdują się strony od siebie lub z problemów technicznych np. z komunikowaniem się.

- konflikt interesów - najczęściej powstaje wtedy, gdy jedna ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby kosztem tej drugiej. Potrzeby te mogą mieć charakter proceduralny (sposób prowadzenia rozmów, sposób traktowania), rzeczowy (pieniądze, czas, podział pracy), psychologiczny (poczucie własnej wartości, godności, szacunku i zaufania).

Uwaga każdej ze stron może się skupiać na innym obszarze konfliktu. Jeśli partnerzy nie rozpoznają rzeczywistych powodów jego powstania, trudno będzie im go szybko rozwiązać. Dlatego ważne jest jak najszybsze ustalenie rzeczywistych powodów trudności i ich zniwelowanie.

Konflikty mogą przyjąć formę zbiorową bądź indywidualną. Jeśli konflikt ma charakter zbiorowy, to najczęściej przyjmuje formę zorganizowaną i może prowadzić na przykład do strajku w firmie. Konflikt indywidualny nie ma charakteru zorganizowanego, ale uwidacznia się między innymi jako niewłaściwe zachowanie niezgodne z kanonem postaw przyjętym w firmie czy z zasadami dobrego wychowania, sabotaż, czasem absencja lub bardzo skrupulatne wykonywanie swoich obowiązków zgodnie z wszelkimi procedurami (tzw. strajk włoski).

2.3. Sposoby pokonywania konfliktów

Metoda rozwiązywania konfliktu jest zależna od jego formy, ilości zaangażowanych w konflikt osób oraz od jego wagi.

R. M. Berko proponuje następujące metody tłumienia konfliktów: dominację, kompromis oraz integrujące rozwiązanie problemu²¹.

- Dominacja, zwana także stłumieniem, jest raczej próbą ukrycia problemu niż jego rozwiązania. Przeciwnik w konflikcie zostaje bowiem zdominowany, co może wywołać uczucie frustracji czy ukrytej wrogości wobec siły, która dokonuje podporządkowania (np. władza zwierzchnia). Trudno jest bowiem oczekiwać, że narzucone siłą rozwiązanie zostanie przyjęte ze spokojem i zrozumieniem.

²¹ R. M. Berko, *This Business of Communicating*, Wn. C. Brown, Dubuque, IA 1990, za: E. M. Cenker, op. cit., s. 166

- Kompromis wrogich postaw czy frustracji nie wywołuje, lecz wymaga od obu stron konfliktu pójścia na pewne ustępstwa, rezygnacji z części żądań. Jest to metoda pozbawiona twórczych rozwiązań i nie dająca pełnego zadowolenia z uzyskanego rozwiązania obu stronom, jednak zapewniająca pewne minimum zażegnania konfliktu w sposób dopuszczający do głosu obie zwaśnione strony.
- Ostatnia z wymienionych przez R. M. Berko metod, metoda integrującego rozwiązania problemu, ma za zadanie zamienić istniejący konflikt wewnętrzny we wspólny problem obu stron, który należy jak najlepiej i jak najszybciej rozwiązać. W przeciwieństwie do wyżej wymienionych, ta metoda daje obu skonfliktowanym stronom możliwość otwartego wyrażenia swoich stanowisk oraz wspólnego poszukiwania rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez nie.

H. Kopeć wyróżnia pięć sposobów związanych z reakcją na konflikt i z próbą jego stłumienia:

- Unikanie, czyli sposób polegający na zaprzeczaniu, że konflikt istnieje lub unikaniu zajmowania się konfliktem. Stosowany przez osoby, dla których napięcie spowodowane konfliktem jest tak silne, że wolą wycofać się z niego niż konstruktywnie rozwiązać problem. Warto go stosować, gdy przedmiot konfliktu jest mało istotny lub jest ważny tylko chwilowo, nie ma żadnych szans aby rozwiązanie było dla danej strony zadowalające, gdy inni potrafią ten konflikt rozwiązać lepiej, gdy potrzeba czasu na zebranie niezbędnych informacji.
- Rywalizacja to sposób „prowadzenia konfliktu” skoncentrowany na osiągnięciu własnych interesów, a lekceważeniu interesów innej osoby. Prowadzi do tego, że jedna z osób "wygrywa", druga "przegrywa". Warto go stosować, gdy konieczne jest szybkie i zdecydowane działanie, gdy współuczestnik sporu wykazuje brak odpowiednich kwalifikacji lub gdy czerpie korzyści z nierozwiązania konfliktu, dlatego celowo tego rozwiązania unika.
- Dostosowywanie się, czyli postępowanie zgodne z interesem strony przeciwnej. Styl właściwy dla osób nastawionych na podtrzymanie dobrych relacji z innymi, nawet kosztem rezygnacji ze swoich potrzeb czy interesów, często postrzegających przeciwnika jako osobę silniejszą. Warto go stosować, gdy sprawa jest ważniejsza dla strony przeciwnej postrzeganej jako partner,

gdy ma się świadomość, że jest się w błędzie oraz gdy zachowanie zgody i zdobycie zaufania partnera są ważniejsze niż wynik konfliktu.

- Współpraca to styl charakterystyczny dla osób skłonnych do zaakceptowania interesów drugiej strony bez rezygnacji z własnych. Wiąże się z przekonaniem, że zawsze można znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące dla obu stron. Warto takie rozwiązanie zaimplementować, gdy ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania, a kompromis nie jest zadowalający, gdy celem jest osiągnięcie porozumienia poprzez integrację różnych poglądów, gdy problem dotyczy zespołu i ważne są opinie osób o różnych punktach widzenia oraz gdy ważna jest integracja stron w obliczu przewidywanych lub rosnących zagrożeń.
- Kompromis to postępowanie, którego efektem jest częściowe zaspokojenie interesów jednej i drugiej strony. Każda ze stron zarówno coś zdobywa, jak i traci. Jego zastosowanie może być korzystne, gdy istnieje konieczność podjęcia natychmiastowego działania, gdy osoby prezentują całkowicie różne poglądy, gdy wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia lub gdy interesy nie są bardzo ważne i warte intensywnego wysiłku w ich obronie.²²

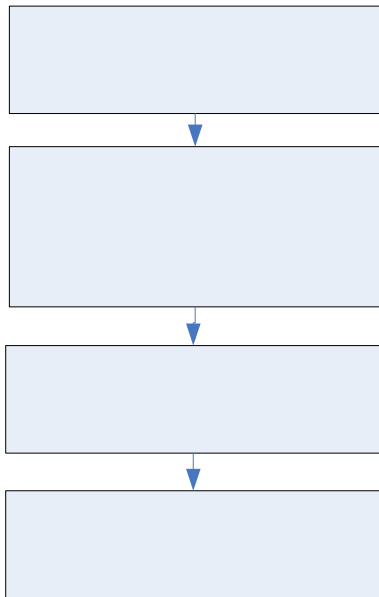
Aby rozwiązać konflikt można także zadbać o poprawną komunikację, zmienić strukturę, w jakiej strony konfliktu funkcjonują względem siebie, zacząć celowo postępować wbrew dotychczasowym regułom (tzw. świadoma destabilizacja sytuacji), zachęcać do współzawodnictwa, wprowadzić osoby z zewnątrz bądź wyznaczyć nowego lidera²³.

Tylko niewielkie i nieważne konflikty można ignorować, kierując się przypuszczeniem, że same przeminą lub strony konfliktu znajdą sposób na rozwiązanie go bez konieczności odwoływania się do wyższej instancji. Jeśli jednak konflikty narastają, konieczność ich rozwiązania staje się nagląca, gdyż są one nie tylko źródłem stresu dla zaangażowanych stron, ale także obniżają wydajność całej organizacji. Stąd umiejętność panowania nad sytuacjami konfliktowymi jest jedną z ważniejszych kompetencji pracowników kadry zarządzającej.

²² H. Kopeć, op. cit., stan na dzień 29 stycznia 2006 r.

²³ *Konflikt*, op. cit., s7.

Rys. 1. Schemat przebiegu procesu zażegnania konfliktu interpersonalnego.



Źródło: opracowanie własne.

Sytuacje konfliktowe niosą ze sobą sporo zagrożeń, jednak ich odpowiednie rozwiązanie może mieć pozytywny wpływ na pracowników i organizację. Efekty umiejętnego łagodzenia konfliktów to między innymi umacnianie związków i relacji między pracownikami, zwiększenie zaufania w kwestiach zawodowych (przy wystąpieniu kolejnego konfliktu łatwiej jest znaleźć jego rozwiązanie bazując na poprzednich doświadczeniach), wzrost produktywności i kreatywności (jako efekt dyskusji ukazującej różne sposoby rozwiązania czy interpretowania danej kwestii), a nawet wzrost satysfakcji z pracy czy swoisty sprawdzian zdolności do efektywnego działania w warunkach zwiększonego stresu.

Aby umiejętnie przeanalizować, a następnie rozwiązać konflikt, należy rozważyć jego historię, kontekst lub warunki w jakich wystąpił, co pozwoli uniknąć lub zminimalizować ryzyko wystąpienia innych konfliktów mających swoje źródło właśnie w danych warunkach. Należy także przyrzeć się innym, postronnym osobom, niezaangażowanym bezpośrednio w konflikt, ale odczuwającym jego skutki. Jest to szansa na określenie zasięgu konfliktu w obszarze całej organizacji. Bardzo ważną kwestią jest zdefiniowanie przedmiotu konfliktu i jego wagi na tle całej działalności firmy. Warto ponadto przyrzeć się samemu przebiegowi konfliktu, gdyż ulega on

NAWIĄZ
KONTAK
PRZYGOTO
WŁAŚCIV
WARUNKI
SPOTKA
PRZEPROWA
ROZMO

zmianom w miarę upływu czasu (narasta bądź wycisza się). Być może okaże się także, że ktoś sztucznie dany konflikt podsycy, manipulując stronami by uzyskać własne cele. Taka analiza daje możliwość podjęcia decyzji w kwestii ingerowania w sam konflikt oraz podjęcia najtrafniejszego sposobu tej ingerencji przez władze zwierzchnie.

Co jednak zrobić, gdy konflikty mimo podejmowanych prób ich załagodzenia nadal się utrzymują, a obrane metody działania przynoszą skutek odwrotny od oczekiwanego powodując dalszą eskalację napięć? Przede wszystkim należy zrewidować już rozpoczęte akcje i spróbować innych, nowych sposobów załagodzenia sporów.

Być może podjęte działania były w danej sytuacji niewłaściwe, na przykład nie uwzględniały potrzeb jednej ze stron konfliktu lub źle zinterpretowano zaistniałą sytuację. Istnieje także prawdopodobieństwo, że stronom konfliktu zabrakło motywacji do negocjacji bądź wprowadzenia zmian. Może to wynikać zarówno z poczucia jednej ze stron, że nie ponosi odpowiedzialności za zaistniałą sytuację, jak i z przeświadczenia, że podjęcie jakichkolwiek mediacji oznacza ustąpienie pola, poniesienie straty czy utratę twarzy wobec współpracowników i szefostwa. Każde podjęte zachowanie może także zostać odebrane przez drugą stronę konfliktu jako zamach na własną autonomię, podważenie autorytetu, grę o władzę czy próbę zdyskredytowania.

Jeśli konflikt trwa i pogłębia się, można rozważyć zaproszenie osób trzecich do mediacji. Celem mediatorów powinno być uzyskanie rozwiązania uwzględniającego interesy obu stron konfliktu, a jeśli to możliwe, to także dającego satysfakcję obu stronom.

Mediatorem takim może być osoba z zewnątrz organizacji, przełożony, przedstawiciel związków zawodowych, współpracownik cieszący się autorytetem u obu zwaśnionych stron czy ktokolwiek inny, kto może i potrafi na skonfliktowane strony wpłynąć, nie powodując dalszej eskalacji napięć. Mediator, jako osoba z założenia neutralna, powinien być wiarygodny i nie opowiadać się po żadnej ze stron. Aby był w pełni obiektywny, nie powinien mieć prywatnego interesu w sugerowaniu stronom jakiegoś rozwiązania. Nie powinien także być zaangażowany (nawet pośrednio) w dany konflikt, gdyż to zaburza jego bezstronność. Ponadto na bezstronność jego osądu może także wpłynąć możliwość narzucenia jakiegoś rozwiązania dzięki posiadanej władzy, stąd włączanie do procesu mediacyjnego

bezpośrednich przełożonych obarczone jest pewnym ryzykiem, iż ustalone rozwiązanie nie będzie skuteczne w tłumieniu konfliktu.

Każdy skuteczny mediator powinien mieć rozwinięte następujące cechy czy umiejętności²⁴:

- analityczne podejście do konfliktu – tak, by umieć go wyjaśnić i ustalić obiektywne fakty,
- empatia i zrozumienie dla argumentów obu stron,
- umiejętność słuchania obu stron, a także łatwość utrzymywania swoich emocji w obliczu gniewu czy frustracji stron konfliktu,
- odpowiednie wycucie czasu – nie wszystkie konflikty da się bowiem rozwiązać od razu, dlatego negocjacje powinny być prowadzone z uwzględnieniem czasu potrzebnego do namysłu czy niezbędnego do wdrożenia wypracowanych rozwiązań,
- zaufanie i wiarygodność, gwarantujące obiektywność w oczach obu stron konfliktu,
- umiejętności mediacyjne, zdolność do prowadzenia negocjacji, wskazywania rozwiązań możliwych do przyjęcia przez obie zaangażowane strony,
- łatwość komunikowania się,
- kreatywność, niezbędna do wyszukiwania kolejnych dróg wyjścia z konfliktu, gdy standardowe metody uległy wyczerpaniu i nie sprawdziły się,
- odporność na silne i długotrwałe emocje,
- zarządzanie sytuacją kryzysową, jeśli w taką konflikt się przeobrazi.

Nie każda osoba posiada umiejętności predestynujące do podjęcia udanych mediacji, nawet jeśli zajmuje wysokie stanowisko kierownicze. Stąd ważne jest, aby wybrać kogoś, kto w danej trudnej sytuacji znajdzie konstruktywne rozwiązanie i umożliwi w przyszłości dalszą współpracę skonfliktowanych w danej chwili stron.

Celem mediacji zawsze pozostawać powinien wynik „wygrana-wygrana” dla obu stron zaangażowanych w konflikt. Jednocześnie należy pamiętać, że osobom zatrudnionym w tej samej organizacji łatwiej jest niwelować zatargi – znają one bowiem procedury, hierarchię czy przyjęte w niej zwyczaje i zasady funkcjonowania.

²⁴ R. E. Edellmann, op. cit., ss. 118-120 oraz D. L. Coudu, *Negocjacje kryzysowe. Rozmowa z Dominikiem J. Mosino z nowojorskiej policji*, Harvard Business Review Polska nr 6, sierpień 2003, ss. 38-42.

Los nie jest sprawą przypadku, jest kwestią wyboru;
nie jest czymś, na co należy czekać,
jest czymś, co należy kształtować.

- *William Jennings Bryan*

3. Sytuacja kryzysowa

Popularne powiedzenie mówi, że wszystkie istniejące przedsiębiorstwa i organizacje można podzielić na te, które kryzys już przeszły oraz na te, które kryzys mają jeszcze przed sobą. To, że kryzys już kiedyś wystąpił, nie oznacza bynajmniej, że nie powtórzy się to nigdy więcej, stąd decydujące znaczenie dla funkcjonowania i przetrwania każdej organizacji ma odpowiednie przygotowanie się na taką ewentualność.

3.2. Definicja kryzysu

Zarówno krytyka, jak i utrzymujący się konflikt, mogą przerodzić się w sytuację zagrażającą wizerunkowi firmy, a nawet jej dalszemu funkcjonowaniu. Eskalacja taka oznacza zaistnienie sytuacji kryzysowej. T. Smektała podkreśla jednak, że próba definiowania sytuacji kryzysowej musi być intuicyjna²⁵. Nie ma bowiem żelaznych reguł, które określałyby, kiedy kończy się przejściowy problem a zaczyna stuprocentowy kryzys.

Biorąc pod uwagę obszar zainteresowań Public Relations, zaistnienie sytuacji kryzysowej zależy nie tylko od wystąpienia krytyki czy konfliktu. Kryzysem mogą zakończyć się wszelkie sytuacje, które:

- są nagłe i nieoczekiwane,
- są naglące z punktu widzenia zajęcia stanowiska przez organizację,
- są natychmiast dostrzegane na zewnątrz organizacji,
- bezpośrednio dotyczą danej organizacji,
- wymuszają podjęcie decyzji przez osoby zarządzające organizacją,
- dotyczą kierownictwa czy właścicieli organizacji.²⁶

Dodatkowo warto zaznaczyć, że kryzys może stanowić każda gwałtowna zmiana w samej firmie lub w środowisku społecznym, ekonomicznym, politycznym, w

²⁵ T. Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, ss. 64-65.

²⁶ K. Wójcik, *Public Relations, czyli jak zjednać otoczenie i tworzyć dobrą opinię*, Centrum Kreowania Liderów, Międzybórz 1992, s.49.

którym firma działa²⁷. Zaś według B. Rozwadowskiej z punktu widzenia Public Relations kryzysem jest każda sytuacja, która grozi pogorszeniem aktualnego wizerunku organizacji²⁸. Podobną definicję proponuje W. Sobecki, stwierdzając, że w rozumieniu Public Relations z sytuacją kryzysową mamy do czynienia wtedy, gdy informacje o firmie, ukazujące się w mediach, są sprzeczne z jej interesami²⁹. M. Kaczmarek – Śliwińska stwierdza zaś, że sytuację kryzysową definiuje się jako „zwykle nagłe i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie, zakłócające równowagę w firmie i stanowiące zagrożenie dla dowolnej sfery jej działania”³⁰.

Jak łatwo z powyższych definicji wywnioskować, kryzys może wywołać nie tylko zdarzenie o nacechowaniu negatywnym (usterka, awaria, skandal, strajk pracowników, itp.), ale i zmiany o charakterze neutralnym czy wręcz pozytywnym (na przykład wprowadzenie nowego produktu, wejście na nowy rynek, debiut na giełdzie papierów wartościowych). Zatem wszystkie te zdarzenia, które wpływają na codzienne funkcjonowanie organizacji mogą (ale nie muszą) stać się przyczyną wystąpienia kryzysu. Przykładowe sytuacje kryzysowe to różnego rodzaju awarie, katastrofy i wypadki, wypuszczenie na rynek wadliwego produktu, strajk załogi czy zwolnienia grupowe, konflikt z prawem firmy lub jej wysoko postawionych pracowników, itp.

Złożoność sytuacji kryzysowych oraz ich nagły charakter powodują, że często są one antycypowane czy rozwiązywane na podstawie błędnych założeń. Podstawowe mity związane z kryzysami to³¹:

- wiara, że kryzys się nie przydarzy akurat danej firmie,
- wiara, że ciężki kryzys to bardzo rzadkie zjawisko, więc jest mała szansa, że przydarzy się akurat danej firmie,
- wiara, że sytuacja rozwiąże się sama, że przeminie z czasem,
- wiara, że kryzys nie przytrafi się dużej i nowoczesnie zarządzanej firmie,

²⁷ A. Kadragič, P. Czarnowski, *Public Relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1997, s. 31.

²⁸ B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 167.

²⁹ W. Sobecki, *Sytuacja kryzysowa w firmie*, Advertising and You, nr 5/2000, <http://www.ay.com.pl/arch/07-10-00/kryzys.html>, stan na dzień 27 stycznia 2006 r.

³⁰ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Internet Public Relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa*, artykuł opublikowany w: *Systemy wspomagania organizacji SWO'2003*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Wrocław 2003, http://www.proto.pl/PR/Pdf/Internet_Public_Relations_w_zarzadzaniu.pdf, stan na dzień 07.09.2006.

³¹ T. Smektała, op. cit, ss.65-67.

- wiara, że plany antykrzysowe to tylko zbędny wydatek, a w razie kryzysu pracownicy firmy zmobilizują się i sami go przezwyciężą, bez specjalnego wcześniejszego przygotowania, a ponadto będzie im można całkowicie zaufać,
- przekonanie, że tylko najwyższemu kierownictwu firmy powinno powierzać się rozwiązywanie sytuacji kryzysowych,
- wiara, że w przypadku kryzysu firma będzie mogła zastosować blokadę informacyjną lub wpływać na media, a także wiara w przychylność otoczenia podczas sytuacji kryzysowej,
- przekonanie, że firma będzie mogła przezwyciężyć kryzys przy użyciu wcześniej przygotowanych procedur, nie rezygnując jednocześnie ze swoich zwykłych codziennych zadań,
- wiara, że organizacji nie dotyczą pewne typy sytuacji kryzysowych bądź też, że w otoczeniu firmy nie dzieją się zmiany, które groziłyby kryzysem,
- przekonanie, że raz rozwiązany kryzys już się więcej nie powtórzy,
- przekonanie, że kryzys to tylko źródło kłopotów.

Wszelkie te przekonania są oczywiście błędne, co dobitnie udowadniają przykłady ogólnie znanych kryzysów takich firm jak Enron, Commodore, Jeronimo Martins, właściciela dyskontów spożywczych Biedronka, PZU podczas prób prywatyzacji, producenta mięsnego Constar.

3.3. Rodzaje i źródła kryzysów

Od właściwego rozpoznania powodów i rodzaju kryzysu zależy skuteczność i szybkość jego stłumienia. Oczywiście nie ma dwóch takich samych kryzysów, jednak można spróbować podzielić je na szersze kategorie i usystematyzować.

Podobnie, jak miało to miejsce w przypadku konfliktów, także kryzysy można podzielić według źródeł ich pochodzenia, miejsca ich wystąpienia, czasu ich trwania, czy tego, kto lub co ponosi odpowiedzialność za jego wystąpienie. Można także kryzysy grupować według możliwości (prawdopodobieństwa) ich zaistnienia, rodzaju szkód jakie może spowodować, czy też tego jak duże zainteresowanie wywoła wśród przedstawicieli mass mediów.

B. Rozwadowska proponuje następującą klasyfikację zdarzeń noszących znamiona kryzysu, bazując na przyczynach ich powstawania:

- kryzysy wywołane wewnętrznymi problemami ekonomicznymi (zła polityka cenowa, nieściągalne długi, brak płynności finansowej, zbyt szybkie zmiany technologiczne, za którymi firma nie może nadążyć),
- kryzysy wynikające ze złej sytuacji ekonomicznej zewnętrznej (krach na giełdzie, inflacja, malejący wzrost gospodarczy, restrykcyjna polityka podatkowa, niestabilna sytuacja polityczna),
- nieszczęśliwe zdarzenia (wypadki, katastrofy, pożary, napady) oraz kryzysy jako konsekwencje działania siły wyższej (powódź, śnieżyca),
- kryzysy ekologiczne (zanieczyszczenia wody, wycieki radioaktywne, skażenia, hałas, emisja spalin),
- konflikty z prawem (udowodnione łamanie prawa, toczące się sprawy sądowe, oskarżenia, podejrzenia, zapowiedzi wniesienia sprawy do sądu),
- kryzysy pracownicze (wynikające np. z reorganizacji, problemów w komunikacji wewnętrznej, nieodpowiedniej polityki płacowej, itd.),
- kryzysy informacyjne (plotki, pogłoski, zniekształcenia informacji, nieprzychylnie informacje prasowe, rozpowszechnianie informacji wyjętych z kontekstu),
- kryzysy wynikające z działań wrogo nastawionych osób i grup ludzi (terroryzm, sabotaż, celowe zatrucie produktów),
- skandale wynikające z nieodpowiedniego zachowania, kłamstwa, ujawniania mrocznych tajemnic z przeszłości,
- inne kryzysy, np. kampania reklamowa naruszająca granice dobrego smaku.³²

Nieco inny podział sytuacji kryzysowych proponuje T. Smektała. Dzieli on kryzysy na grupy, opierając się na powtarzalności przypadków kryzysów, co pozwala wyróżnić charakterystyczne dla nich cechy. Za punkt wyjścia swojej typologii uważa on podział zaproponowany przez I. I. Mitroffa³³. W klasyfikacji tej znajdują się:

- Problemy zewnętrzne o charakterze ekonomicznym (wymuszanie, łapówkarstwo, bojkot, przejęcie majątku, także wbrew woli właściciela),
- Problemy zewnętrzne o charakterze informacyjnym (naruszenie praw autorskich, utrata danych, fałszerstwo, fałszywe pogłoski),

³² B. Rozwadowska, op. cit., s.171.

³³ T. Smektała, op. cit., ss.2-3, za: I.I. Mitroff, Ch. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa, 1998.

- Przerwy w pracy – odwołanie ze stanowiska, wady produktu, awarie w zakładzie produkcyjnym, błędy operatorów, niski poziom bezpieczeństwa),
- Czynniki zawodowe (zdrowie, choroby, AIDS),
- Zasoby ludzkie (przejęcie władzy wykonawczej przez następcę, niskie morale),
- Widoczne szkody (szkody wyrządzone reputacji, fałszywe pogłoski),
- Szkody na wielką skalę (szkody wyrządzone w środowisku naturalnym, wypadki),
- Psychopatologia (terroryzm, nielegalne kopiowanie, akty sabotażu na terenie zakładu i poza nim, uprowadzenie wysokiego urzędnika, napastowanie seksualne, mobbing, fałszywe pogłoski).

Dodatkowo I. I. Mitroff dokonał podziału powyższych grup sytuacji kryzysowych ze względu na przyczyny ich powstawania (techniczne, ekonomiczne, ludzko-społeczne) oraz ze względu na ich skutki (od najbardziej typowych, po rzadkie i nietypowe oraz niejasne).

Posiłkując się tym podziałem, T. Smektała stworzył własną typologię, przyjmując za główne kryterium zbieżność działań i procedur, jakie należy podjąć w przypadku zaistnienia danej sytuacji kryzysowej. Oto te grupy³⁴:

- czynnik ludzki – określa grupę tych sytuacji kryzysowych, które związane są z poszczególnymi pracownikami, z ich problemami i słabościami. Są to na przykład zachowania nieetyczne osób zatrudnionych, dyskryminacja i rasizm, narkomania, alkoholizm, inne nałogi, problemy osobiste, choroby, śmierć pracowników i klientów.
- Problemy pracownicze – grupa sytuacji wynikających ze świadomych decyzji i działań pracowników, organizacji, osób z otoczenia firmy. Może to być zmniejszenie lub niewypłacanie wynagrodzeń, niskie morale, strajki, zwolnienia ze stanowiska, zwolnienia grupowe.
- Czynniki polityczno-legislacyjne – sytuacje grupowe związane ze zmianą przepisów prawnych, układu sił politycznych, decyzjami podejmowanymi przez instytucje i organy polityczno-prawne. W szczególności mogą to być niekorzystne działania rządu, problemy polityczne, zmiany w systemie

³⁴ T. Smektała, op. cit., ss.71-74.

podatkowym, zmiany w przepisach prawa, interwencje rządowe, zmniejszenie dotacji budżetowych, cofnięcie albo wymaganie koncesji.

- Problemy z produktami, między innymi wykrycie usterek lub wad w produkcji, fałszowanie produktu, wycofanie produktu z rynku, nieumiejętne lub zakończone porażką wejście na rynek z nowym produktem.
- Wypadki losowe – grupa sytuacji kryzysowych w małym stopniu powiązanych z działalnością firmy czy od niej zależnych. Szczególną cechą tych kryzysów jest niemożliwość ich przewidzenia. Głównie są to awarie, katastrofy, wypadki, pożary, itp.
- Czynniki ekologiczne – zdarzenia związane z ekologią i ochroną środowiska, które nabrały szczególnego znaczenia od końca lat 70-tych XX w. Są to sytuacje związane ze skażeniami środowiska, protestami i akcjami ekologów, wykorzystywaniem materiałów wtórnych czy przechowywaniem materiałów niebezpiecznych.
- Oskarżenia i plotki – w tym przypadku najczęściej kryzysy o takich podstawach nie przynoszą strat finansowych czy materialnych, ale mogą poważnie nadwerężyć wizerunek firmy i jej reputację. Najczęściej wiążą się one z fałszywymi oskarżeniami, pogłoskami, aferami i skandalami, donosicielstwem czy anonimowymi oskarżycielami, nieprzychylnymi komentarzami w mediach.
- Czynniki ekonomiczne – kryzysy związane z sytuacją finansowo-ekonomiczną firmy i jej otoczenia. Może to być bankructwo, przejęcie obciążonej nieruchomości, spadek notowań na giełdzie, nieściągalne długi, krach na giełdzie, fuzje, itp.
- Katastrofy naturalne – zupełnie niezależne od firmy, za które „odpowiada” jedynie natura. Są ważne o tyle, że nawet jeśli nie można ich uniknąć to należy się do nich przygotować, gdyż braki w tym zakresie mogą znacznie kryzys pogłębić. Do tej grupy zalicza się kataklizmy, lawiny, powodzie, tornada oraz działanie tak zwanej siły wyższej.
- Celowe działanie na szkodę – sabotaż konkretnych osób lub grup, wymierzone w działalność firmy. Może to być akt terroryzmu, wzięcie zakładników, szpiegostwo przemysłowe, niekontrolowany przeciek informacji, kradzież danych.

Jak łatwo zauważyć, wszystkie wskazane wyżej podziały potwierdzają teorię, że każda sytuacja niekorzystna dla firmy może stać się sytuacją kryzysową i że nie ma dwóch takich samych kryzysów. Z reguły są one tak złożone, że można odnieść wrażenie, że kryzysy nie występują pojedynczo, tylko lawinowo – z jednego źle rozwiązanego bądź nie rozwiązywanego wcale, wynikają kolejne, coraz poważniejsze. Jednocześnie należy pamiętać, że nie tylko kryzys związany z działaniami danej firmy może się skończyć dla organizacji niekorzystnie. Taki sam wydzźwięk może mieć ogólny kryzys w branży, kłopoty kooperantów czy kryzys, w jakim znajduje się główny konkurent.

3.3 Uczestnicy sytuacji kryzysowej

Gdyby nie ludzie nie byłoby sytuacji kryzysowych. Im więcej osób bierze udział bezpośrednio bądź pośrednio w sytuacji kryzysowej, tym większy ma ona zasięg i tym większe szkody może poczynić w wizerunku firmy. Do uczestników takiej sytuacji będą więc zaliczać się pracownicy i kierownictwo firmy oraz ich rodziny, ofiary kryzysu, różnego rodzaju instytucje zewnętrzne o charakterze eksperckim, branżowym, wyznaczające standardy działania w danej dziedzinie, ale także władze państwowe czy społeczność lokalna, w której firma funkcjonuje. Silnym uczestnikiem wywierającym niebagatelny wpływ na rozwój kryzysu będą przedstawiciele mediów oraz konkurenci.

Ciekawą i niestandardową typologię uczestników sytuacji kryzysowej proponuje B. Rozwadowska. W jej opinii istnieją następujące typy grup ludzi, którzy uczestniczą w sytuacji kryzysowej³⁵:

- Inicjatorzy kryzysu - osoby, bądź grupy ludzi bezpośrednio odpowiedzialnych za wywołanie kryzysu, ich działania mogą być świadome (np. sabotaż, sprzedaż informacji o charakterze plotkarskim dziennikarzom, itp.) lub nieświadome albo przypadkowe (błąd pracownika). Jak łatwo zauważyć, osoby wywołujące kryzys niekoniecznie muszą pochodzić z samej firmy. Stosunkowo rzadko mówi się jednak o przypadkach kryzysów nie związanych

³⁵ B. Rozwadowska, op. cit., ss.177-178.

z błędem ludzkim, przyjmując, że za większością zdarzeń kryzysowych stoi człowiek i efekt jego zachowań, zaniechań, bądź pomyłek.

- Ofiary kryzysu - w aspekcie materialnym, zdrowotnym, psychologicznym. Wszyscy, którzy w jakiś sposób zostali podczas sytuacji kryzysowej pokrzywdzeni, np. ofiary wypadków i ich rodziny, klienci, którzy nabyli wadliwy towar, pracownicy, którzy stracili pracę.
- Wybawcy – to wszystkie te osoby lub grupy osób, które zażegnują kryzys i pomagają znormalizować sytuację w firmie. Do tej grupy należy sztab antykryzysowy, przychylni dziennikarze i eksperci zewnętrzni, agencje PR pomagające wyjść z kryzysu, konkurencja, która dzięki takiej pomocy może wzmocnić swoją pozycję na rynku i wzmocnić udziały na rynku, organizacje konsumenckie i ekologiczne, budujące swój prestiż jako obrońcy obywatela, a nawet sama firma dotknięta kryzysem, jeżeli będzie umiała z kryzysu wyjść zwycięsko.
- Beneficjenci kryzysu – czyli wszystkie te osoby lub organizacje, które z wystąpienia kryzysu mogą czerpać lub czerpią jakieś zyski materialne bądź niematerialne. Najbardziej oczywistymi beneficjentami kryzysu są bez wątpienia bezpośredni konkurenci. Mogą oni dzięki kryzysowi rywala wzmocnić swoją pozycję, poprawić własny wizerunek, powiększyć udział w rynku. Innym przykładem beneficjenta są dziennikarze, którzy wykorzystując kryzys zdobywają popularność, mogą w wyrazisty sposób pokazać szerszemu gronu swoje poglądy, zwiększyć popularność czasopisma, dla którego pracują. Przykładem beneficjenta po kryzysie może być np. Bronisław Wildstein, którego kariera po ujawnieniu listy domniemych współpracowników SB nabrała znacznego rozmachu. Beneficjentami mogą być także organizacje społeczne, ekologiczne, polityczne, tak, jak choćby wspomniany wcześniej Greenpeace, którego pozycja wzrosła, a przede wszystkim nabrała znaczenia na arenie światowej, po długoletnim ujawnianiu ekologicznych przewinień firmy Shell. Warto także dodać, że beneficjentem kryzysu może być sama firma nim dotknięta – pod warunkiem jednak, że wyjdzie z niego obronna ręką i umiejętnie przekaże opinii publicznej efekty prac sztabu antykryzysowego.
- Obserwatorzy – jest to grupa osób, które nie angażują się w żaden sposób w kryzys podczas jego trwania. Często nie interesuje ich nawet sam wynik

zdarzenia czy efekt prób załagodzenia jego skutków. Powinni jednak być ujęci w tej typologii, gdyż skojarzenia z kryzysem dotyczące określonej branży czy firmy mogą nasunąć im się na myśl po pewnym, niekiedy odległym czasie od samego kryzysu. Jest to na przykład ten rodzaj klientów, którzy po wykryciu pleśni w Coca Coli nie kupują nie tylko tego napoju, ale także i Pepsi, Hoop Coli i innych. Istnienie tej grupy uczestników kryzysu może w przyszłości odbić się nie tylko na wolumenie sprzedaży, ale także w trudnościach z wejściem na rynek, z tworzeniem pozytywnego wizerunku na nowych rynkach, itp.

Należy jednak pamiętać, iż podział ten nie jest ostatecznym i pewne osoby bądź grupy mogą przeistaczać się np. z obserwatorów w wybawicieli czy z inicjatorów kryzysu w jego beneficjentów.

Istnieje także klasyfikacja uczestników kryzysu ze względu na formę czy sposób kontaktów firmy z nimi³⁶. Są to:

- Pracownicy,
- Akcjonariusze,
- Klienci
- Dostawcy i dealerzy,
- Społeczności lokalne,
- Władze,
- Związki zawodowe i inne grupy nacisku,
- Konkurenci,
- Kierownictwo firmy.

Aby móc właściwie zarządzać sytuacją kryzysową, należy dokonać bardzo szczegółowej analizy jej uczestników. Pozwoli to sprawniej i szybciej ustalić konieczne działania i skierować je do właściwych adresatów.

Niezależnie od tego kiedy podejmuje się działania mające na celu przezwyciężyć kryzys, na jakim etapie sytuacja kryzysowa się znajduje, należy próbować dokładnie określić jakich zachowań i poglądów można oczekiwać ze strony konkretnych uczestników. Wiedza ta może okazać się niezbędna do pozytywnego zakończenia wydarzeń o charakterze kryzysowym.

³⁶ T. Smektała, op. cit., ss.79-81.

Wartość walki tkwi nie w szansach zwycięstwa sprawy,
w imię której się ją podjęło, ale w wartości tej sprawy.

- *Henryk Elzenberg*

4. Postępowanie w sytuacji kryzysowej

W 1986 roku kierownictwo firmy Johnson & Johnson dowiedziało się, że po zażyciu tabletki produkowanego przez firmę Tylenolu zmarła jedna osoba. Reakcja firmy była niemal natychmiastowa. W ciągu kilku godzin wstrzymano ogólnokrajową kampanię promującą specyfik, uruchomione zostały bezpłatne infolinie, a firma zaoferowała zwrot pieniędzy wszystkim, którzy kupili preparat. Tydzień później w jednym z amerykańskich supermarketów znaleziono kolejną paczkę zatrutego Tylenolu. Zarząd firmy Johnson & Johnson w ciągu kilkunastu minut powiadomił media, że spożywanie tych tabletek nadal jest ryzykowne.

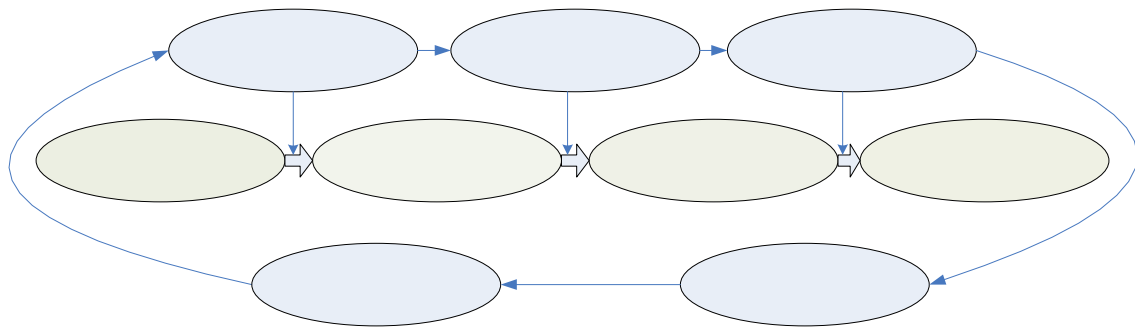
Specjaliści uznają zachowanie koncernu Johnson and Johnson za niemal wzorowe. Dzięki niemu w ciągu kilku miesięcy firmie udało się odzyskać utracone zaufanie klientów.³⁷ Sam przypadek tej firmy jest dziś chyba najbardziej znanym, wręcz podręcznikowym przykładem działań z dziedziny Crisis Public Relations.

Zdolność firmy do reakcji na nieprzewidziane zdarzenia ma fundamentalne znaczenie nie tylko dla wyjścia z kryzysu, ale także dla utrzymania jej pozytywnego wizerunku (bądź dla powstrzymania przed jego zniszczeniem). Zaistnienie sytuacji kryzysowej nie jest tylko i wyłącznie wyzwaniem stojącym przed działem Public Relations. To zagrożenie, które wpływa na całą organizację, więc organizacja jako całość powinna być przygotowana na wypadek jego wystąpienia. Dlatego też ważne jest, by umiejętnie wychwycić i przeanalizować sygnały ostrzegawcze oraz wytypować osoby, które w obliczu kryzysu będą pełnić kluczowe role. Należy także przewidzieć odpowiednie scenariusze działań w zależności od tego, z jakim rodzajem sytuacji kryzysowej ma się do czynienia, a także wcześniej ustalić strategię komunikowania w kryzysie, zarówno wobec mass mediów, jak i wewnątrz organizacji.

Każda sytuacja kryzysowa, niezależnie od jej źródeł czy rodzaju, przechodzi przez podobne etapy. Poniższy wykres schematycznie przedstawia „cykl życia” sytuacji kryzysowej:

³⁷ O. Krzyżowska, R. Szczepanik, *Nietypowe przypadki Public Relations*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2003, s. 89.

Rys. 2. Etapy sytuacji kryzysowej w powiązaniu z kolejnymi sposobami reagowania.



Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne etapy, przez jakie przechodzi każdy kryzys oraz powiązane z nimi strategie działania opisane zostaną szczegółowo w dalszej części tej pracy.

4.2. Sygnały ostrzegawcze

Zarządzanie sytuacją kryzysową nie powinno być realizowane w momencie, w którym kryzys staje się rzeczywistością. Przygotowania obronne na wypadek wystąpienia kryzysu powinny rozpocząć się dużo wcześniej – od rozpoznania potencjalnych zagrożeń i ich źródeł oraz wybrania prawidłowych metod śledzenia zdarzeń o charakterze ostrzegawczym. Bez odpowiedniego przygotowania bowiem dużo trudniej jest wyjść z kryzysu obronną ręką. Ze względu na swój nieprzewidywalny termin wystąpienia, kryzys może wywołać wrażenie chaosu, objawić się przypadkowością organizowanych działań obronnych, co poważnie utrudni koordynację akcji antykryzysowej i może dodatkowo wzmocnić negatywne pogłoski oraz niekontrolowane przecieki do mass mediów.

Im szybciej podejmie się działania, tym oczywiście lepiej dla zachowania wizerunku firmy i tym większe szanse na minimalizację strat. Jak wspomniano wyżej, kryzysy mogą być powodowane okolicznościami nie dającymi się wcześniej przewidzieć, takimi jak wypadki, katastrofy, zamachy terrorystyczne, itp. Na szczęście jednak wystąpienie większości rodzajów kryzysów poprzedzone jest drobnymi, pozornie nic nie znaczącymi wydarzeniami. Jeśli zostaną one odpowiednio wcześniej zinterpretowane, mogą pomóc jeśli nie w zapobiegzeniu kryzysowi, to przynajmniej w szybszym złagodzeniu jego skutków. Takimi sygnałami mogą być

działa
przygotow

**SYGNAŁY
OSTRZEGAWCZE**

opisywane wcześniej reklamacje, wzrost ilości skarg, spadek poziomu zadowolenia wśród klientów czy pracowników, zmniejszenie wolumenu sprzedaży, pogarszająca się opinia o firmie w lokalnej prasie, itp. Należy jednak podkreślić, iż w natłoku różnych informacji docierających do organizacji każdego dnia, wybranie czy prawidłowa interpretacja tych, które zwiastują trudności może być bardzo trudno. Prawie niemożliwe zaś jest przewidzenie kataklizmów przyrodniczych, wypadków czy sytuacji nietypowych dla danej branży.

Oszacowanie, czy dane wydarzenie jest tylko jednym z wielu sygnałów niezadowolenia, czy też niesie ze sobą ryzyko wystąpienia poważnego kryzysu, jest kwestią bardzo trudną i wymaga sporej wiedzy o funkcjonowaniu samej organizacji. Pilnej uwagi wymaga bowiem nie tylko śledzenie charakteru nadchodzących skarg i reklamacji, ale także obserwacja sytuacji na rynku, w którym dana firma funkcjonuje, działań podejmowanych przez konkurencję, czy nawet zwracanie uwagi na planowane zmiany prawne związane z zakresem funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Niebagatelne znaczenie mają także nastroje społeczne czy zmiany o szerszym charakterze socjologicznym, które kształtują postawy klientów (konsumentów), a jednocześnie mogą wywierać wpływ na sposób postrzegania danej firmy.

Po przygotowaniu listy słabych punktów firmy, często okazuje się, że wiele słabości można wyeliminować przy stosunkowo niewielkim nakładzie czasowym i finansowym.

O tym, jak ważny może stać się głos opinii publicznej bardzo dobitnie przekonały się takie firmy jak Royal Dutch Shell czy sieć fastfood McDonald's.

Od lat 80-tych grupa Shell była oskarżana przez ekologów o to, że przyczynia się do wzrostu efektu cieplarnianego o 3% rocznie, zarzucano jej zanieczyszczenie środowiska, brak dbałości o bezpieczeństwo pracowników, handel substancjami niebezpiecznymi, wycinanie dżungli pod budowę rafinerii, itp. Negatywny wizerunek wzmocniony był przez wypowiedzi szefów firmy, którzy wygłaszali opinie typu "Nieważne, jak bardzo chcielibyśmy działać bez wypadków, nigdy to nie nastąpi." Po wielu akcjach, w tym najbardziej widowiskowych działaniach Greenpeace, oraz wielomilionowych odszkodowaniach płaconych pracownikom za uszczerbki na zdrowiu a także krajom za zatrucie wód i gleby czy opłatach przeznaczonych na rekultywację zatrutych terenów, na początku lat 90-tych firma Shell zmieniła swoją strategię działania, stając się obecnie jedną z wielu firm wspierających rozwój

alternatywnych metod pozyskiwania energii, dotujących tworzenie rezerwatów przyrody czy tworzących własny kodeks etyczny i działających zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością. Na swojej stronie internetowej firma Shell deklaruje: „Nieustannie poszukujemy metod minimalizowania wpływu naszych działań, produktów i usług na środowisko naturalne”³⁸, dodając „naszym celem są wyniki w zakresie bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony środowiska, z których będziemy dumni; chcemy również pozyskać zaufanie klientów, udziałowców i społeczeństwa, być dobrym sąsiadem i przyczynić się do zrównoważonego rozwoju.”³⁹. O tym, iż nie są to tylko słowa rzucane na wiatr można było przekonać się chociażby w przypadku planów zatopienia starej platformy wiertniczej Brent Spar na Atlantyku⁴⁰, czy po aferze w Nigerii w 1995 r., kiedy zamordowany został Ken Saro-Wiwa, co wywołało międzynarodowe protesty - aktywiści oskarżali firmę o "morderstwo w białych rękawiczkach"⁴¹, kiedy Shell rozpoczął trwającą do dziś kampanię reklamową, promującą etyczne reguły biznesu, stworzył fundusz pomocy nigeryjskiemu ludowi Ogoni, zaangażował się w projekty odpowiedzialnego biznesu.

Z podobnymi przejawami niezadowolenia społecznego i bojkotem konsumenckim stykały się sieci fastfood, w tym najsłynniejsza z nich – McDonald's. Większość tego typu protestów miała swój pozytywny skutek, owocując na przykład stworzeniem ekologicznych opakowań czy bardziej dietetycznych dań, gdyż firmy takie jak McDonald's w odczuciu społecznym promują szkodliwą dietę, która jest przyczyną wielu groźnych chorób. Obecnie firma podaje, że „system produkcji opakowań McDonald's Polska opiera się na wykorzystaniu wszędzie tam gdzie to możliwe materiałów odzyskiwalnych. W tym zakresie jesteśmy liderem w branży. Ponad 80% opakowań stosowanych w naszych restauracjach to surowce świetnie nadające się do ponownego przetworzenia. M.in. w całym kraju zorganizowaliśmy system zbiórki opakowań kartonowych. Nasze działania wychodzą także poza teren restauracji. Przykładem tego może być program pn. *McZielona Liga* czy też tzw. *Czyste otoczenie*”⁴². Dodatkowo firma podjęła działania związane ze zniwelowaniem negatywnego wydźwięku zatrudnienia i pracy w restauracjach McDonald's. Może być

³⁸ Polityka Shell – *Ogólne zasady prowadzenia biznesu*, www.shell.com, stan na dzień 3 lipca 2006 r.

³⁹ *Zobowiązania Grupy Shell w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska*, ibidem.

⁴⁰ Izabela Kołacz, *Kontrowersje wokół Brent Spar*, http://www.most.org.pl/ZB/bzb/33/brent_sp.htm, stan na dzień 3 lipca 2006 r.

⁴¹ Maciej Kuźmicz, *Globalizacja i jej przeciwnicy*, Gazeta Wyborcza, 13-14 września 2003 r., s.7.

⁴² O Firmie – środowisko, <http://www.mcdonalds.pl/html/company/environment/start.html>, stan z 3 lipca 2006 r.

to o tyle trudne, że od kilkunastu lat w języku angielskim funkcjonuje określenie *McJob*, oznaczające McPracę - źle płatne i raczej nieprzyjemne prace fizyczne pozbawione możliwości awansu⁴³. Określenie trafiło do słowników potocznego języka angielskiego, więc tego typu akcja wizerunkowa jest zapewne sporym wyzwaniem.

Nie tylko firmy mogą ucierpieć z powodu negatywnej opinii. Boykot duńskich i norweskich towarów we wszystkich krajach Bliskiego Wschodu w odwecie za opublikowanie karykatur Mahometa udowodnił, że kryzys może dotyczyć dużego szerszego spektrum. Jednym z najbardziej poszkodowanych w bojkocie przedsiębiorstw jest duńska Arla Foods, która na Bliskim Wschodzie zatrudnia ponad tysiąc osób. Utracona przez nią sprzedaż to ok. 1,3 miliona dolarów amerykańskich dziennie. Produkty Arli zostały zdjęte z półek sklepowych w krajach arabskich. W tym samym czasie francuski Carrefour, silnie obecny w krajach Bliskiego Wschodu, oraz inna sieć handlowa, Panda, w widocznych miejscach na ladach sklepowych umieściły napisy informujące o tym, że duńskich towarów nie sprzedają. Władze irańskie wydały polecenie przeglądu kontraktów handlowych z firmami pochodzącymi z tych krajów, które opublikowały karykatury Mahometa. MUSIAD, Niezależny Związek Biznesu, zawiesił wszelkie kontrakty z Duńczykami, a iracki minister transportu poinformował o zamrożeniu wszelkich kontraktów i kontaktów z firmami duńskimi i norweskimi⁴⁴.

Jak nietrudno zauważyć, wnikliwa obserwacja i analiza bliższego i dalszego otoczenia firmy może sprzyjać szybszemu dostrzeżeniu pojawiających się sygnałów ostrzegawczych, a więc zwiększa szanse uniknięcia sytuacji kryzysowej.

Także w tym przypadku pozytywną rolę może odegrać sprawnie funkcjonujący system monitorowania potrzeb i opinii klientów. Bezpośredni kontakt z klientami, otwartość na ich potrzeby i wymagania, związana nie tylko z przyjmowaniem reklamacji czy skarg, ale także np. ze śledzeniem ich opinii pojawiających się w Internecie, zwłaszcza na forach dyskusyjnych branżowych, to cenne źródło informacji o tym, jak postrzegana jest firma poza jej obrębem, także przez te osoby, które z jakichś przyczyn jej klientami nie były albo właśnie wybrały ofertę konkurencji. Pomocne może być także stworzenie infolinii telefonicznych z myślą o klientach bądź

⁴³ M. Gazda, *Bądź dumny ze swojej McPracy*, Marketing przy Kawie nr 151, 9 maja 2006, <http://www.marketing-news.pl/special.php?page=13&art=a881>, stan na dzień 15 września 2006.

⁴⁴ *Duńska Arla Foods – straty na Bliskim Wschodzie*, za: www.rzeczpospolita.pl/gazeta/wydanie_060130/swiat/swiat_a_9.html oraz www.netb.pl/mlekoartykuly_archiwum_wynik.php?newlang=polish&id=14387, stan na dzień 3 lipca 2006 r.

promowanie wśród pracowników szczególnego wyczulenia na zagrożenia, braki czy uchybienia w działaniu firmy.

Należy jednak podkreślić, że sama obserwacja nie przyniesie pozytywnych efektów, jeśli nie będzie ona oparta o cały system zapobiegania kryzysom – i to jeszcze przed ich wystąpieniem. Także i na tym etapie należy jednak pamiętać, żeby przedwcześnie nie zareagować na sytuację błahą, gdyż może to spowodować skutki odwrotne od zamierzonych.

Działania wynikające ze świadomości ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej mogą polegać np. na stałej kontroli tych elementów funkcjonowania firmy, które już w przeszłości powodowały jakieś utrudnienia czy szkody. Działania o charakterze zapobiegawczym pozwalają stworzyć procedury stałej kontroli potencjalnych źródeł zagrożenia, a jednocześnie osławiają kierownictwo i pracowników z możliwością wystąpienia takiego zagrożenia. Świadomość taka pozwala szybciej i sprawniej reagować na sygnały, które w innych warunkach być może wcale nie zostałyby zauważone, a wyuczone wcześniej „na sucho” reakcje ułatwiają i usprawniają przeprowadzenie działań obronnych ze strony firmy. W razie wystąpienia sytuacji kryzysowej odpowiednio wcześniej wyszkoleni pracownicy łatwiej odnajdą się w sytuacji i zareagują adekwatnie do zagrożenia i do oczekiwań ich firmy.

4.2 Plan działań antykryzysowych

Firma świadoma możliwości pojawienia się sytuacji kryzysowej może podjąć dwa rodzaje działań. Jeden to przygotowanie się na taką ewentualność, a drugi – reakcja na kryzys już po jego nadejściu. Im szybsza i skuteczniejsza reakcja, tym niższe koszty wystąpienia kryzysu i mniejsze straty w wizerunku firmy. Zależność taka jest najdobitniej odczuwalna w obecnych czasach, gdy każda informacja, zwłaszcza ta o sensacyjnym charakterze, błyskawicznie może zostać przekazana do wiadomości szerokich rzesz odbiorców w imię różnie pojętego dobra społecznego.

Kluczem do opanowania sytuacji kryzysowej jest szybkie i zdecydowane działanie. W języku angielskim istnieje specjalne określenie takiej szansy, *window of opportunity*, oznaczające krótki okres czasu, w którym podjęcie działań staje się furtką do sukcesu bądź wiekiem od trumny dla wszelkich akcji antykryzysowych. Według P. Skrivastowa jest to okres pierwszych 3-4 godzin kryzysu bądź czas od 45

minuty do 12 godziny jego istnienia⁴⁵. W tak krótkim terminie tylko działania zaplanowane mogą być w jakikolwiek sposób realizowane.

Praktyka prowadzenia działań antykryzysowych (ang. *Crisis Management*) zakłada, że firma chcąc dobrze przygotować się na nadejście ewentualnego kryzysu powinna wcześniej:

- jak najdokładniej antycypować lub określić sytuację kryzysową,
- wyznaczyć i odpowiednio przygotować zespół komunikacji kryzysowej,
- wybrać i przeszkolić rzecznika prasowego na czas kryzysu,
- opracować strategię reakcji na kryzys,
- przeszkolić personel każdego szczebla jak postępować w przypadku kryzysu,
- zidentyfikować strony konfliktu, ekspertów, autorytety w nim występujące,
- przygotować plany komunikacji kryzysowej z uczestnikami kryzysu.

Dokładne określenie momentu wystąpienia sytuacji kryzysowej, jak już wspomniano wcześniej, nie jest możliwe. Niedopuszczenie do kryzysu bywa niemożliwe lub bardzo trudne. Warto jednak prowadzić badania, których celem będzie poznanie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach opinii publicznej, co jednocześnie pozwoli wywnioskować jakie zdarzenia mogą popsuć ten wizerunek, na ile przekonania opinii publicznej są zgodne z wizerunkiem firmy, jakim posługuje się jej kadra zarządzająca. Mogą to być zarówno badania ilościowe ankietowe, jak i badania jakościowe, opierające się na grupowych wywiadach pogłębionych. Można także badać skojarzenia i opinie związane z przedsiębiorstwem, dotyczące firmy, jej nazwy, pracowników, poszczególnych towarów bądź usług. Tak uzyskaną wiedzę o wizerunku firmy można wykorzystać do porównania jej do konkurentów czy całej branży, do pożądanego idealnego wizerunku bądź jeśli to niemożliwe – do wizerunku optymalnego będącego kompromisem między wizerunkiem docelowym, a możliwym w danej chwili do osiągnięcia. Wiedza ta ułatwi także normalizację wizerunku po przejściu firmy przez kryzys. Inne atuty takich badań to znajomość słabych i mocnych punktów organizacji, co ułatwia przewidywanie i reakcje w momencie wystąpienia kryzysu, który zawsze zaczyna się w słabych punktach firmy. Wczesne wyeliminowanie słabości czy ognisk zapalnych znacznie zmniejsza ryzyko wystąpienia kryzysu.

⁴⁵ Za: T. Mindewicz-Puacz, *Kiedy dydaktyk może wychować dobrego praktyka*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/Kiedy_dydaktyk.pdf#search=%22Skrivastow%22, stan na dzień 11.09.2006 oraz za: T. Smektała, op. cit., ss.98-99.

Wyznaczenie i przeszkolenie zespołu komunikacji kryzysowej, zwanego często w literaturze przedmiotu sztabem kryzysowym, to efekt podjętych wcześniej prób dogłębnego poznania firmy i otoczenia w jakim funkcjonuje. Zespół ten powinien składać się z niewielkiej liczby osób, ściśle ze sobą współpracujących, będących ekspertami w kwestiach związanych z funkcjonowaniem organizacji i lojalnych względem firmy. Dodatkowo, powinny to być osoby o bardzo dużej odporności na stres, umiejące szybko podejmować decyzje na podstawie małej ilości informacji. Czasem zaleca się, by były to takie osoby, które w łatwy sposób komunikują się i formułują czytelne i przejrzyste komunikaty.

Do zalecanego składu dowodzącego takiego zespołu należy wliczyć dyrektora generalnego firmy, dyrektora działu Public Relations, dyrektora technologicznego w przypadku firm produkcyjnych, rzecznika prasowego, prawnika reprezentującego firmę, czasem także dyrektora finansowego czy działu Human Relations, specjalistę BHP.

Warto także zawczasu wyznaczyć osoby wspierające działania sztabu kryzysowego. Mogą to być między innymi protokolanci, na bieżąco dokumentujący przebieg kryzysu czy analizujący doniesienia prasowe podczas jego trwania, asystentki lub sekretarki, które szybko zredagują oświadczenie do mediów bądź wiadomość do akcjonariuszy, odbiorą telefony, przygotowują korespondencję. W zależności od specyfiki firmy mogą to także być osoby znające doskonałą technologię wytwarzania produktu lub świadczenia usługi, informatycy, osoby do kontaktów z ekspertami zewnętrznymi, czy nawet fotograf dokumentujący wydarzenia z ramienia firmy lub psycholog wspierający członków zespołu.

Zespół komunikacji kryzysowej powinien mieć precyzyjnie określoną hierarchię oraz zakres odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych jego członków. B. Rozwadowska zaleca, by lista członków takiego zespołu była jawna i oprócz imion i nazwisk zawierała także adresy, numery kontaktowe telefonów domowych, służbowych, komórkowych lub wszelkie inne dane, które w szybki i łatwy sposób pozwolą skontaktować się z każdą z wyznaczonych osób⁴⁶. Oczywiście wydaje się w takim rozwiązaniu dbanie o to, by lista ta była uaktualniana i poszerzana.

Specyficznym członkiem zespołu komunikacji kryzysowej jest rzecznik prasowy, specjalista Public Relations, który w trakcie kryzysu będzie kształtował

⁴⁶ B. Rozwadowska, op. cit., s.182.

komunikaty przekazywane mediom i otoczeniu firmy. Ustalenie jednego i kompetentnego źródła informacji zapobiega rozbieżnościom, ogranicza przedostawanie się pogłosek i uwierzytelnia zespół antykryzysowy. Funkcję takiego rzecznika może pełnić jeden z członków zarządu firmy, pod warunkiem jednak, że będzie miał odpowiednie doświadczenie w wystąpieniach publicznych, zwłaszcza medialnych. Ważny jest także wizerunek osoby, która ma być w mediach przedstawiana jako głos organizacji.

Odpowiednie przygotowanie takiej osoby to warunek niezbędny. Tylko od jej umiejętności będzie bowiem zależało, czy dziennikarz poda istotną z punktu widzenia firmy informację, czy notatka przekazana mediom ukaże się w takiej formie, w jakiej ją w firmie przygotowano, czy osoby obserwujące przebieg kryzysu we właściwy sposób zinterpretują przekazywane dane. Bardzo ważną cechą są także predyspozycje danej osoby związane z przemawianiem pod wpływem stresu – jąkanie się, gubienie wątku, drżący głos czy spocona twarz na pewno nie wywrą dobrego wrażenia na rozmówcach czy widzach. Prawidłowo przeprowadzone szkolenie uczy sztuki przygotowania się i gotowości do występu w taki sposób, aby zwiększyć szansę właściwego zrozumienia i ocenienia treści przekazu przez dziennikarza lub analityka. W. Sobecki radzi jednak, by rzecznik prasowy nie był jedyną osobą kontaktującą się z mediami. Obecność podczas spotkań czy konferencji prasowych osób ze ścisłego kierownictwa firmy poprawia jej wizerunek i legitymizuje podejmowane działania. Dalej mówi on, że „rzecznik prasowy musi być obecny na spotkaniu z dziennikarzami, ale nie powinien być jego głównym uczestnikiem. W trudnych dla przedsiębiorstwa okresach szczególnej wagi nabierają słowa prezesa. Istotne jest, by wypowiedzi przedstawicieli firmy były spokojne, bo nic tak nie podważa autorytetu firmy, jak przestępujący z nogi na nogę, nerwowo łapiący powietrze i wymachujący rękoma prezes w rozpiętej marynarce”⁴⁷. Inne ważne wskazówki związane z przygotowywaniem przekazów dla mediów to między innymi⁴⁸:

- unikanie spekulacji, publicznie należy podawać tylko fakty,
- nie poddawać się prowokacjom,

⁴⁷ W. Sobecki, op. cit., stan na dzień 27 stycznia 2006 r.

⁴⁸ W. Rydzak, *Zarządzanie kryzysami*, materiały szkoleniowe Podyplomowego Studium Komunikacji Biznesowej i Public Relations, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2001.

- nie używać sformułowań w stylu „bez komentarza”, „nie potwierdzam i nie zaprzeczam”, „nic o tym nie wiem”, itp.
- nie przejawiać ani też nie bagatelizować sytuacji,
- przekazywać pełen zestaw informacji, bez niedomówień czy sprawiania wrażenia, że coś jest tajemnicą, dementowanie informacji kłamliwych, zwłaszcza godzących w dobre imię firmy,
- jeśli nie można podać jakichś informacji, zawsze należy wyjaśnić dlaczego,
- jeśli nie posiada się odpowiedniej wiedzy czy nie zna jakiegoś faktu, to trzeba podać termin lub okoliczności w jakich dana wiedzę się posiada,
- powstrzymywanie się od ocen, krytyki, wydawania sądów,
- nie unikanie mediów, ani nie faworyzowanie wybranych z nich,
- koncentrowanie się na rozwiązaniu problemu,
- składanie obietnic możliwych do wykonania, a później dotrzymanie ich.

Przygotowanie strategii działania na wypadek kryzysu to kolejny trudny do dokładnego opisanie element. Ze względu na charakter sytuacji kryzysowych procedury postępowania mogą być jedynie scenariuszami, na podstawie których można przygotowywać szkolenia i symulacje, ale które w sytuacji rzeczywistego kryzysu mogą okazać się mało użyteczne. I o ile łatwo jest opracować strategię prawidłowego reagowania na wypadek pożaru w firmie czy awarii serwerów, to bardziej złożone sytuacje będą wymagały dużo elastyczniejszego planu reakcji. Ze względu na trudność określenia każdego rodzaju kryzysu, jaki może dotknąć organizację, sugeruje się stworzenie schematycznych procedur adekwatnych do pewnych typów kryzysów, np. do skandalu związanego z ważną osobą z firmy, katastrofy wywołanej siłami natury, wypadkiem w pracy, itp. Procedury te nie mogą jednak stanowić zaleceń, powinny mieć charakter schematycznych działań, porządkujących i organizujących pracę oraz zadania osób zaangażowanych w kryzys. Jeśli firma planuje działania lub przewiduje wydarzenia, co do których istnieje silne przekonanie, że mogą one wywołać kryzys, tym bardziej warto dużo wcześniej przygotować się na różne scenariusze wydarzeń i umieć odpowiednio do przebiegu zdarzeń reagować. Działaniami, o których tu mowa, mogą być np. planowane zwolnienia grupowe czy zamknięcia oddziałów firmy, śmierć charyzmatycznego lidera, wrogie przejęcie konkurencyjnej firmy, wejście na nowy rynek zbytu.

Warto w takich zestawieniach jeszcze raz określić sygnały ostrzegawcze, których wystąpienie powinno wzbudzić czujność osób odpowiedzialnych za

zapobieganie kryzysom w firmie. Dodatkowo powinny w takim planie znaleźć się kryteria, na podstawie których jasnym będzie w jakich okolicznościach i kiedy należy wszcząć postępowanie antykryzysowe. Dobrze jest zastanowić się wcześniej nad tym jakie zdarzenia i czynniki mogą doprowadzić do eskalacji kryzysu i zawczasu przygotować działania prewencyjne i zaradcze. Z wniosków tych można spróbować zawczasu stworzyć działania prewencyjne, dzięki modyfikacji sposobu działania organizacji. Część specjalistów sugeruje także, by już na etapie planu działań kryzysowych określać jakie potencjalne szkody może przynieść kryzys – w wersji optymistycznej, gdy szkody udaje się zminimalizować, a kryzys szybko zażegnać oraz w wersji pesymistycznej, gdy wszystko, co może wydarzyć się nie po myśli firmy staje się rzeczywistością⁴⁹. Plan postępowania na wypadek kryzysu jest nie tylko przewodnikiem jak należy postępować, ale pełni dwie dodatkowe funkcje: przyspiesza pracę, gdyż eliminuje marnotrawienie cennego w kryzysie czasu na dyskusje kto i co powinien zrobić oraz pełni funkcję wsparcia psychologicznego dla zespołu – problem nazwany przestaje aż tak bardzo przerażać.

Oprócz wyznaczenia i przygotowania samego zespołu komunikacji kryzysowej ważne jest, by wszyscy pracownicy firmy byli w stanie właściwie reagować na wypadek kryzysu, wiedzieli do kogo się zgłosić, kto za co odpowiada, jakie są procedury postępowania. Należy opracować listę kontaktów w komunikacji kryzysowej. Powinna tam znaleźć się precyzyjna informacja o tym co robić i kogo informować w sytuacji zagrożenia potencjalnym lub realnym kryzysem.

Niezmiernie ważne jest by pracownicy wiedzieli jak prawidłowo reagować np. na pytania dziennikarzy. Wszelkie spekulacje i komentarze ze strony pracowników pierwszego kontaktu, a zwłaszcza portierów, stróżów, asystentów, sprzątaczek, ochroniarzy, pracowników liniowych, itp. mogą dodatkowo zaszkodzić firmie. Ich wypowiedzi powinny być kulturalne i uprzejme względem rozmówcy, ale w przypadku mediów powinny zostać skrócone do informacji o tym, kto wszelkich oficjalnych informacji udziela. Istotne jest ponadto, by wyczulić pracowników na wszelkie objawy mogące oznaczać początek kryzysu. Muszą oni wiedzieć na co zwracać szczególną uwagę i komu zgłosić zaobserwowane zdarzenie. Jeśli na przykład sprzątaczką jako pierwsza dostrzeże jakieś zagrożenie, to powinna wiedzieć kogo poinformować i jak się skontaktować z daną osobą, nawet jeśli jest to wysoko postawiony w hierarchii

⁴⁹ B. Rozwadowska, op. cit., s.180.

firmy menedżer. Taki schemat powinni otrzymać wszyscy pracownicy organizacji. Obok sposobów kontaktu z przełożonymi (telefon służbowy i prywatny, telefon komórkowy, adres e-mail) powinna znaleźć się tam informacja o kontakcie z co najmniej jednym członkiem zespołu komunikacji kryzysowej.

Umiejętności te można zdobyć w trakcie specjalistycznych warsztatów i szkoleń, a także podczas symulacji kryzysu. Symulowanie ratowania ludzi z płonącej hali fabrycznej może wydawać się działaniem na ślepo, jednak przeszkolony w ten sposób personel w razie rzeczywistego wybuchu pożaru zareaguje sprawniej i adekwatniej. Jednocześnie świadomość, że już się taką sytuację przeszło „na sucho” pomaga zabezpieczyć się przed atakiem paniki i łatwiej przeprowadzić akcję ratunkową.

Aby móc skutecznie działać w obliczu kryzysu, działania zapobiegawcze powinny zawierać określenie uczestników potencjalnego kryzysu, ze szczególnym uwzględnieniem tych osób lub grup, które mogą w chwili próby pomóc organizacji, i które nawet w obliczu ujawnienia bardzo niekorzystnych wydarzeń pozostaną firmie przychylnie. Zanim firma znajdzie się w trudnej sytuacji powinna chociaż szacunkowo wiedzieć, do kogo będzie mogła zwrócić się po ekspertyzy, które media zgodzą się opublikować notatki prasowe, kto będzie autorytetem wspierającym firmę z zewnątrz. Należy sobie z wyprzedzeniem odpowiedzieć na pytanie kto jest najważniejszy w danej sytuacji, kto może stać się najgroźniejszym przeciwnikiem, kogo nie można zignorować w momencie kryzysu. Każdy uczestnik kryzysu powinien być błyskawicznie o nim powiadomiony, dlatego firma musi mieć przygotowany spis uczestników wraz z ich danymi teleadresowymi i informacją jakich danych będzie konkretny uczestnik oczekiwał, jakie informacje będą dla niego najważniejsze.

Istotne jest też, by istniała lista osób czy instytucji, które po wykryciu kryzysu powinny zostać o nim bezzwłocznie powiadomione. Spisy te będą oczywiście różne, w zależności od rodzaju zaistniałego kryzysu. Muszą być aktualizowane i w miarę możliwości poszerzane. Należy także wcześniej zastanowić się w jaki sposób i kiedy o kryzysie zostaną powiadomieni pracownicy czy akcjonariusze firmy. Dobrze przygotowany do kryzysu dział PR będzie dysponował listą nazwisk dziennikarzy oraz informacjami kiedy i w jaki sposób najoptymalniej jest ich poinformować czy przesłać im gotowe oświadczenie. Można nawet pokusić się o stworzenie gotowego pakietu informacyjnego na wypadek zdarzeń o większym prawdopodobieństwie

wystąpienia. Przygotowanie podstawowych przekazów na wypadek hipotetycznych zdarzeń może znacznie ułatwić reagowanie w momencie zwiększonego napięcia.

Odpowiednia procedura kontaktów z mediami, zwana media policy, przedstawia podstawowe założenia dotyczące kontaktów reprezentantów firmy z osobami reprezentującymi ośrodki przekazu masowego. Polityka ta powinna zawierać nie tylko informacje na temat tego kto ma prawo wypowiadać się na temat kryzysu z ramienia firmy, ale także podawać wskazówki co do sposobu przekazywania informacji na temat konkurencji, prezentować zbiór trudnych i kłopotliwych pytań wraz z odpowiedziami na nie. W idealnej sytuacji osoby ze sztabu kryzysowego znajdą w takim dokumencie informacje o ostatnich osiągnięciach firmy, publikacjach prasowych na jej temat, opisy produktów i usług czy inne podstawowe dane na temat organizacji.

Jest wiele sposobów informowania o sytuacji kryzysowej, wewnątrz i zewnątrz. Pracownicy, klienci i inwestorzy mogą być poinformowani osobiście, listownie, faksem lub poprzez e-mail. Media mogą otrzymać informacje prasowe i listy wyjaśniające, wziąć udział w briefingu lub konferencji prasowej. Każda z tych opcji ma inny wpływ. Powinna być wybrana przez profesjonalistę, który w pełni rozumie sytuację oraz dobre i złe strony każdej z metod. Należy jednak zawsze pamiętać, że niezależnie od tego jaka jest przyczyna i przebieg kryzysu, w jaki sposób firma się do niego przygotowała czy ustosunkowała, niektóre komunikaty mogą zostać różnie odebrane i zinterpretowane przez odbiorców wiadomości. Można wtedy zastanowić się nad zmianą sposobu komunikowania z otoczeniem, wykorzystaniem innych kanałów informacyjnych bądź też nad zaniechaniem dodatkowej komunikacji, uznając ją za zbyt kosztowną lub pogłębiającą pogarszanie się wizerunku.

Zdarza się, że firmy wybierają inne taktyki radzenia sobie z kryzysem niż otwarte informowanie o nim. Udawanie, że nic się nie stało, uchylanie się od odpowiedzi na pytania dziennikarzy lub dawanie wypowiedzi dwuznacznych jedynie pogarsza i tak już nadszarpnięty wizerunek firmy. Przy założeniu, że dziennikarz i tak zdobędzie informacje dotyczące interesującego go tematu, lepszym wyjściem jest zaprezentować mu takie dane, które firma chciałaby upubliczniać, niż liczyć na to, że informacje, które ukażą się w mediach będą pozytywne. Informacje pochodzące od anonimowych informatorów, osób związanych z zarządem czy z dobrze

poinformowanych źródeł nie tylko pozostają poza wszelką kontrolą zarządu, ale szkodzą firmie i często podważają rzetelność słów rzecznika prasowego organizacji.

W dobrym tonie jest też zaprezentować dziennikarzom jakie zmiany firma wprowadziła po załagodzeniu kryzysu, jakie wnioski na przyszłość wyciągnęła i co robi, by więcej do podobnej sytuacji nie dopuścić. Nawet jeśli taka wiadomość nie ukaże się w mediach, to i tak pozostanie w pamięci dziennikarzy jako pozytywne podsumowanie minionych zdarzeń.

4.3 Działania w trakcie sytuacji kryzysowej

Dobrze przygotowany plan działań antykryzysowych może okazać się pomocnym narzędziem gdy kryzys faktycznie wystąpi. Jego rzetelne opracowanie może stać się podstawą do rozwiązania sytuacji kryzysowej, gdyż jak już wspomniano wcześniej, część sytuacji kryzysowych można przewidzieć znając specyfikę branży danej firmy. Można na przykład spodziewać się, że samolot należący do linii lotniczych może się rozbić, czy że hotel stojący na obszarze ruchów tektonicznych może zostać zniszczony podczas trzęsienia ziemi. Są jednak takie sytuacje, których skutków przewidzieć się nie da – powódź stulecia, atak terrorystyczny, wpływ daty 01.01.00 na działanie komputerów.

W każdej jednak sytuacji organizacja może przyjąć określoną strategię działania⁵⁰. Może to być:

- obrona przez atak – twarde trzymanie się swojego stanowiska, zdecydowany sprzeciw wobec zarzutów, uderzanie z wyprzedzeniem,
- ignorowanie sprawy – jej bagatelizowanie, relatywizowanie i przedstawianie jako nie wartego uwagi i dyskusji,
- milczenie – niekomentowanie, nieodpowiadanie na zapytania i oskarżenia, czekanie, aż sprawa przycichnie,
- szum informacyjny – zarzucenie uczestników kryzysu wieloma komunikatami i informacjami, często mało ważnymi lub tylko luźno związanymi z samym kryzysem,

⁵⁰ T. Smektała, op. cit., ss. 105-106.

- awantura zastępcza – w myśl zasady „aby zapomnieć o bólu głowy uderz się w kolano” wywołanie lub wskazanie innego problemu, którego zadaniem jest odciągnąć uwagę opinii publicznej od rzeczywistego kryzysu,
- współpraca – kooperacja ze wszystkimi uczestnikami sytuacji kryzysowej, wspólne dążenie do jak najszybszego i najlepszego jego rozwiązania,
- przyznanie się do winy – pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań uczestników kryzysu oraz spełnienie ich roszczeń.

Jak łatwo przewidzieć, z wymienionych wyżej sposobów działania, najgorsze efekty daje milczenie czy stosowanie blokady informacyjnej. Najbardziej pozytywnych skutków można się natomiast spodziewać po współpracy. Najważniejsza jest bowiem szybka i otwarta reakcja, zwłaszcza w kwestii komunikowania się ze wszystkimi uczestnikami kryzysu.

Można także dostosować strategię reakcji uzależnioną od tego, czy organizacja będzie bardziej zorientowana na problem czy też na swojego przeciwnika⁵¹. W takiej sytuacji może ona wybrać jedną z następujących opcji działania:

- strategia dostosowywania się – strategia tożsama z przyznaniem się do winy, polegająca na spełnieniu żądań silniejszego przeciwnika bądź w kontaktach z grupami, z którymi lepiej jest utrzymywać długotrwałe dobre stosunki (np. władze czy związki zawodowe),
- strategia wycofywania się – identyczna z ignorowaniem kryzysu,
- strategia kooperacji – prowadząca do rozwiązania trudności, ale nie zawsze najlepsza dla firmy, gdyż dążenie za wszelką cenę do rozwiązania problemu może prowadzić do pogorszenia kontaktów z ważnymi strategicznie uczestnikami kryzysu,
- strategia oporu – daje szansę na zwycięstwo jeśli uda się stworzyć koalicję z innymi uczestnikami kryzysu.

Raz obrana strategia nie musi być stała, jeśli sytuacja tego wymaga, to należy ją zmieniać na taką, która zwiększy szanse organizacji na utrzymanie wizerunku.

Jak zauważono już wcześniej, dla pozytywnego wyjścia z sytuacji kryzysowej kluczowe jest szybkie rozpoczęcie działań zaradczych. Dlatego bezzwłocznie należy zwołać zespół komunikacji antykryzysowej, wyznaczyć mu miejsce do pracy (osobny

⁵¹ B. Rozwadowska, op. cit., ss.184-185.

pokój w firmie, pokój w hotelu czy inne odosobnione miejsce zorganizowane w pobliżu miejsca wystąpienia kryzysu, np. na placu budowy, itp.), sprawdzić, czy z miejsca pracy zespołu można spokojnie dojechać lub wyjechać, połączyć się telefonicznie i internetowo z każdym z uczestników kryzysu, czy jest to miejsce na tyle spokojne, by dawało możliwość sprawnej organizacji działań, a jednocześnie na tyle odosobnione, by nie dopuszczać do niego zbyt wielkiej ilości osób oraz nie przeszkadzać służbom ratowniczym, jeśli akurat podczas kryzysu prowadzą akcję. Po zorganizowaniu prac zespołu antykryzysowego należy także zaktywizować wszelkie osoby pomagające członkom zespołu – sekretarki, asystentów, recepcjonistów. Ich zadaniem będzie wykonywanie prac pomocniczych – kopiowanie dokumentów, odbieranie telefonów, redagowanie czy przepisywanie tekstów, itp. Należy także pamiętać o przygotowaniu pomieszczenia, w którym mogą się odbywać spotkania z dziennikarzami lub przebiegać konferencja prasowa.

Wszelkie te działania należy oczywiście dostosować do rozmiaru i charakteru sytuacji kryzysowej. Niezależnie jednak od jego rozmiaru, o sukcesie w wychodzeniu z trudnej sytuacji decydować będzie nie ilość zaangażowanych osób, ale tempo ich działania. Im szybciej zaczną sprawnie działać, tym szybciej może się udać opanować kłopoty. Dlatego też kolejnym etapem jest powiadomienie wszystkich zaangażowanych w kryzys osób o wszelkich faktach, jakie mogą mieć dla nich znaczenie.

Na tym etapie należy zebrać wszelkie dostępne informacje dotyczące tego, co faktycznie się wydarzyło. Ustalenie co się stało, a w jakich okolicznościach, jakie są skutki pomaga nie tylko określać przyczynę kryzysu, ale także wytyczyć środki zaradcze zmierzające do jego uśmierzenia. Następnie należy całą sytuację przeanalizować. Na tym etapie bardzo pomocne mogą okazać się scenariusze postępowania w obliczu sytuacji kryzysowej – jeśli oczywiście dana firma je wcześniej przygotowała. Po ustaleniu podstawowych faktów i przygotowaniu wstępnych planów działań należy stworzyć i przekazać oświadczenia i komunikaty, które trafią do różnych uczestników kryzysu. Komunikaty te powinny być odpowiednio dostosowane do każdej z grup odbiorców. Przygotowanie jednobrzmiącego oświadczenia dla wszystkich jest błędem popełnianym w pośpiechu, jednak należy pamiętać, iż każda z grup wymaga innego rodzaju powiadamiania i każdą z grup interesują nieco inne aspekty zdarzenia.

Specjaliści ds. zarządzania sytuacjami kryzysowymi zalecają, by odpowiednie oświadczenia trafiły najpierw do osób dotkniętych i poszkodowanych sytuacją kryzysową, potem do pracowników, a następnie do mediów⁵². Tutaj także należy zwrócić baczną uwagę na prędkość podejmowanych działań. Zdecydowanie lepiej dla firmy jest, gdy media opublikują jej oficjalne oświadczenie zanim sami dziennikarze przełożą informacje oparte na pogłoskach, spekulacjach czy doniesieniach świadków. W pierwszym oficjalnym oświadczeniu nie może zabraknąć numerów telefonów, pod którymi można zdobyć wszelkie oficjalne informacje na temat kryzysu i jego przebiegu. Idealnie jest, gdy tego typu oświadczenie udaje się przygotować przed głównymi wydaniami wiadomości prasowych najważniejszych kanałów telewizyjnych – zwłaszcza jeśli kryzys ma spory zasięg albo dotyczy dużej i znanej firmy.

Jak tylko zostaną zorganizowane prace zespołu komunikacji kryzysowej oraz uda się przygotować pierwsze komunikaty, należy przygotować konferencję prasową. Jest to szczególnie ważne wtedy, gdy wokół całego zdarzenia panuje szum informacyjny, pojawiają się plotki i pogłoski, a wiele osób jest bezpośrednio nim zainteresowanych. Celem takiej konferencji powinny być przedstawione wszystkie ustalone do tej pory fakty, powinien znaleźć się czas na wyjaśnienie niejasności oraz przedstawienie planu działań na kolejne godziny kryzysu. Podczas takiej konferencji powinien na najważniejsze pytania odpowiadać przedstawiciel ścisłego kierownictwa organizacji. Może on korzystać z pomocy ekspertów czy specjalistów znających tajniki produkcji jeśli padną bardzo specjalistyczne pytania. Obecność takiej osoby znacznie zwiększa wiarygodność podejmowanych działań, a jednocześnie uwierzytelnia zaangażowanie firmy w chęć jak najszybszego zakończenia kryzysu.

Zwraca się także uwagę na reguły, których należy bezwzględnie przestrzegać podczas komunikowania się z uczestnikami kryzysu. Oto główne z nich⁵³:

- należy informować media przez 24 godziny na dobę tak długo, jak długo będą one zainteresowane sytuacją,
- należy zawsze mówić prawdę, nawet jeśli wiąże się to z poniesieniem konsekwencji prawnych czy finansowych,

⁵² T. Smektała, op.cit., s 109

⁵³ ibidem, ss. 111-113.

- należy zdanie przedstawicieli firmy popierać niezależnymi opiniami ekspertów czy analizami,
- trzeba brać pod uwagę odmienne zdania niż oficjalne stanowisko sztabu antykryzysowego,
- należy okazywać współczucie, bo w każdej sytuacji kryzysowej najważniejsi są ludzie,
- warto odwoływać się do emocji, bo to uczucia rządzą w głównej mierze sytuacjami kryzysowymi, rzeczowość podejmowanych działań nie może kolidować z emocjonalną sferą wydarzeń,
- trzeba być przygotowanym na krytykę, zarzuty i niewygodne pytania,
- należy wykazać, że organizacja działa efektywnie i skutecznie oraz mówić o planowanych działaniach.

Oprócz informowania mediów niebagatelne znaczenie ma odpowiednie poinformowanie o całej sytuacji pracowników, a następnie w miarę możliwości włączenie ich do działań naprawczych. Jest to także doskonała okazja do zaobserwowania zachowań pracowników w nowych i często stresujących dla nich okolicznościach.

Po zorganizowaniu prac sztabu antykryzysowego, przygotowaniu i opublikowaniu oświadczeń i poinformowaniu pracowników nadchodzi czas na sprecyzowanie podejmowanych działań. Będą one zależne od rodzaju i rozmiaru zaistniałego zdarzenia. Taka chronologia działań pozwala jednak pokazać, że organizacja potrafi kontrolować sytuację, zna sposoby na jej załagodzenie oraz w świadomy bierze na siebie odpowiedzialność za to, co się wydarzyło.

Powyższe wskazówki mogą znaleźć zastosowanie w każdej sytuacji kryzysowej, ale skuteczność działań będzie mocno uzależniona od rodzaju kryzysu z jakim boryka się organizacja. Może zdarzyć się tak, że mimo wzorcowego wręcz postępowania firmie nie uda się wyjść obronną ręką z kłopotów. Może też być tak, że pozornie niewielkie i mało znaczące zdarzenie pod wpływem innych nowych okoliczności czy błędów w prowadzeniu działań zaradczych zostanie sztucznie rozdmuchane do rozmiarów znacznie przewyższający przewidywania ekspertów. Jakkolwiek by jednak nie zakończyło się postępowanie antykryzysowe, po ustaniu takiej sytuacji należy odpowiednio ją podsumować.

Do działań pokryzysowych można zaliczyć⁵⁴:

- spotkanie wszystkich członków sztabu antykryzysowego i podsumowanie podejmowanych przez nich działań,
- przygotowanie raportów i analiz przedstawiających obraz i rozmiary kryzysu,
- analizę podejmowanych podczas kryzysu decyzji i ocenę działań podejmowanych przez zespół komunikacji antykryzysowej,
- wskazanie popełnionych błędów i procedur, które zawiodły, tak by w przyszłości móc skuteczniej bronić się przed kryzysem,
- stworzenie planu postępowania w sytuacji kryzysowej, uwzględniającego wnioski wyciągnięte z przeszłych kryzysów.

Uczenie się na błędach w przypadku sytuacji kryzysowych jest jednym z najważniejszych środków prewencyjnych oraz ważną wskazówką w działaniach zaradczych, gdy kryzys wydarzy się powtórnie. Jeśli firma nie przygotowała się przed kryzysem na jego ewentualne nadejście, to bardzo często jej działania mają charakter postkryzysowy, kiedy nie ma już większych szans na zminimalizowanie strat. Przedsiębiorstwo otrzymuje potężny cios, po którym bardzo trudno jest mu odbudować swoją pozycję. Etap wyciągania wniosków ma więc podstawowe znaczenie w przypadku normalizacji funkcjonowania firmy po kryzysie i sprawnego powrotu do stanu sprzed jego wystąpienia.

Po wyjściu z kryzysu dobrze przygotowana firma powinna być w stanie wyjść z impasu i próbować powrócić do stanu, w jakim znajdowała się przed kryzysem. Jednocześnie podczas procesu normalizacji menedżerowie powinni wyciągnąć wnioski na przyszłość, odpowiedzieć sobie dlaczego doszło do kryzysu, jakie szkody poniesiono, jakie działania można podjąć, by ryzyko wystąpienia podobnego kryzysu zminimalizować. Należy także podsumować całość działań antykryzysowych, by móc ocenić które z nich były trafne, a które wymagają ulepszenia czy dodatkowego przeszkolenia osób.

⁵⁴ T. Smektała, op. cit., ss. 140-141.

PODSUMOWANIE

Celem tej pracy było zaprezentowanie w jaki sposób pozornie niewinne zdarzenia mogą przerodzić się w sytuację zagrażającą istnieniu organizacji. Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo ma do czynienia z błahym wydarzeniem czy też boryka się z ostrym kryzysem, właściwe przygotowanie się i odpowiednia do sytuacji reakcja mogą ułatwić normalizację sytuacji i pozwolić powrócić do normalnego funkcjonowania.

Ważnym celem było także uzmysłowienie czytelnikowi, że należy zwracać uwagę na różne, często bardzo subtelne sygnały ostrzegawcze, których bagatelizowanie może przedłużyć czas trwania problemów firmy, a więc zwiększyć ponoszone przez nią straty i pogłębić kryzys wizerunku.

Właściwe reagowanie na sytuacje o mniejszym stopniu oddziaływania na wizerunek firmy oraz świadome przygotowanie się na wypadek sytuacji kryzysowej są jednym z nielicznych sposobów prewencyjnych w obliczu ryzyka wystąpienia poważnych problemów. Przewidywanie często najbardziej nieprawdopodobnych scenariuszy wydarzeń oraz tworzenie procedur reakcji jeśli zdarzy im się wystąpić może stanowić o być albo nie być każdej, nawet największej firmy.

BIBLIOGRAFIA

Literatura:

- E. M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- G. Grzegorzcyk, *Niezadowoleni są najcenniejsi*, Businessman Magazine, styczeń 2000.
- J. Olędzki, *Czarne sztuczki - propaganda i PR*, w zbiorze: *Public relations w zarządzaniu firmą*, pod red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.
- L. Perlow, S. Williams, *Czy milczenie zabija twoją firmę?*, Harvard Business Review Polska nr 2(12), luty 2004.
- J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999.
- R. J. Edellmann, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- R. M. Berko, *This Business of Communicating*, Wn. C. Brown, Dubuque, IA 1990.
- D. L. Coutu, *Negocjacje kryzysowe. Rozmowa z Dominickiem J. Mosino z nowojorskiej policji*, Harvard Business Review Polska nr 6, sierpień 2003.
- T. Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
- K. Wójcik, *Public Relations, czyli jak zjednać otoczenie i stworzyć dobrą opinię*, Centrum Kreowania Liderów, Międzyborów 1992.
- A. Kadragič, P. Czarnowski, *Public Relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1997.
- B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
- M. Kaczmarek-Śliwińska, *Internet Public Relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa*, artykuł opublikowany w: *Systemy wspomaganie organizacji SWO'2003*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Wrocław 2003.
- I.I. Mitroff, Ch. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa, 1998.
- O. Krzyżowska, R. Szczepanik, *Nietypowe przypadki Public Relations*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2003.

Źródła internetowe:

M. J. Kostecki, *Niezadowolony klient może być źródłem dochodu*,
<http://www.masterplan.pl/informator/nr2.php>
<http://www.mgip.gov.pl/NR/rdonlyres/193433A5-230D-408A-A28B-6BA2FF8127AA/12574/standardyjakosciwturystyce.pdf>
http://www.nestle.pl/ne_serwis_reklamacja.asp
www.ritzcarlton.com
W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, <http://www.slownik-online.pl/kopaliniski/FEBB1053886AF1C9C12565E90041642C.php>
J. Załęska, *Niezadowolony klient pożądanym*,
http://kariera.gastrona.pl/art/article_5448.php?id=&page=2
H. Kopeć, *Jak konstruktywnie rozwiązywać konflikty w pracy?*, <http://hrk.pl/is/is.php/5/206/>
W. Sobeci, *Sytuacja kryzysowa w firmie*, Advertising and You, nr 5/2000,
<http://www.ay.com.pl/arch/07-10-00/kryzys.html>
Polityka Shell – *Ogólne zasady prowadzenia biznesu*, www.shell.com
Izabela Kołacz, *Kontrowersje wokół Brent Spar*,
http://www.most.org.pl/ZB/bzb/33/brent_sp.htm
O Firmie – środowisko, <http://www.mcdonalds.pl/html/company/environment/start.html>
M. Gazda, *Bądź dumny ze swojej McPracy*, Marketing przy Kawie nr 151, 9 maja 2006,
<http://www.marketing-news.pl/special.php?page=13&art=a881>
Duńska Arla Foods – straty na Bliskim Wschodzie,
www.rzeczpospolita.pl/gazeta/wydanie_060130/swiat/swiat_a_9.html
www.netb.pl/mleko_artykuly_archiwum_wynik.php?newlang=polish&id=14387
T. Mindewicz-Puacz, *Kiedy dydaktyk może wychować dobrego praktyka*,
http://www.proto.pl/PR/Pdf/Kiedy_dydaktyk.pdf#search=%22Skrivastow%22

Inne źródła:

Rzeczpospolita, 5 kwietnia 2004 r., dodatek „Prawo co dnia”.
Standardy jakości w turystyce. Poradnik wdrażania, pod red. J. Kowalczyk, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Turystyki, Warszawa 2004
W. Rydzak, *Zarządzanie kryzysami*, materiały szkoleniowe Podyplomowego Studium Komunikacji Biznesowej i Public Relations, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2001.
Konflikt, materiały szkoleniowe pracowni TROP, Warszawa, 2006.
¹Maciej Kuźmicz, *Globalizacja i jej przeciwnicy*, Gazeta Wyborcza, 13-14 września 2003 r.