

Rozdział 7

Aдекватne reagowanie na sytuacje kryzysowe

Cele edukacyjne

Po zapoznaniu się z treścią tego rozdziału będziesz:

- rozumieć, czym jest kryzys i konflikt dla organizacji realizującej projekt,
- potrafić przedstawić cechy sytuacji kryzysowej oraz procesu zarządzania sytuacją kryzysową,
- rozumieć wpływ czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych, psychologicznych, międzynarodowych na przebieg kryzysu związanego z realizacją projektu,
- znać strategię, metody i techniki właściwego reagowania w sytuacji kryzysowej,
- znać zasady wspierające odbudowywanie utraconego wizerunku organizacji,
- budować społeczny konsensus wokół celów realizowanego projektu;
- umieć posługiwać się narzędziami public relations (model COPR) w sytuacji kryzysu podczas realizowania projektu.

7.1. Kryzysy – cechy i przyczyny występowania



Definicja

Kryzys Kryzys to sytuacja o potencjalnie negatywnych konsekwencjach dla projektu, organizacji realizujących ten projekt oraz interesariuszy.

Wyróżnia ją od innych problemów występujących w cyklu życia organizacji kilka specyficznych cech, takich jak:

- nieprzewidywalność jej wystąpienia,
- nieprzewidywalność konsekwencji,
- presja czasu,
- potencjalna konfliktowość zaangażowanych podmiotów,
- możliwość naruszenia reputacji ludzi lub/i całej organizacji,
- konieczność natychmiastowego podejmowania decyzji i działania.

Istnieje wiele zdarzeń, które mogą wywołać kryzys i negatywnie wpłynąć na realizację celów projektu infrastrukturalnego.

1. Pierwszym możliwym zdarzeniem jest **występowanie pomiędzy osobami oraz instytucjami realizującymi projekt różnego rodzaju konfliktów**. Strony konfliktu angażują swoją wiedzę, emocje oraz umiejętności, aby doprowadzić do satysfakcjonującego dla nich rozwiązania. Zarówno eskalacja konfliktu, jak i proces jego zarządzania zagrażają projektowi, gdyż naruszają określone status quo wywołując niepewność, frustracje oraz niekontrolowane zachowania osób realizujących konkretne zadania. Konflikty emocjonalne będące konsekwencją różnych potrzeb osób realizujących zadania, czy konflikty interesów wynikające ze sprzecznych oczekiwań ludzi zaangażowanych w projekt determinują zachowania ludzi i prowadzą do opóźnień w realizacji wyznaczonych zadań.



Wniosek

Należy rozwiązywać konflikty pomiędzy ludźmi w ich zarodku, a nie czekać na ich rozszerzenie na cały projekt.



Przykład

Konflikt pomiędzy wykonawcami związany z terminem realizacji poszczególnych zadań. Wykonawca bezpośredni chce wykonać zadanie zgodnie ze standardami jakości, a instytucja odpowiedzialna za cały projekt musi ze względów proceduralnych przede wszystkim dotrzymać terminu.

2. Drugim czynnikiem wywołującym kryzys jest **brak umiejętności przewidywania konsekwencji niektórych wydarzeń** mogących mieć miejsce w trakcie realizacji projektu. Budowa drogi związana jest np. z licznymi

uwarunkowaniami środowiska społecznego, przyrodniczego i infrastrukturalnego. Wielość czynników jest tak duża, że nie sposób przewidzieć każdy detal. Najlepsze planowanie oraz monitorowanie zachodzących zmian nie zapewni ujawnienia wszelkich czynników mogących przyczynić się na zachwiania równowagi w organizacji.



Wniosek

Skoro nie sposób przewidzieć wszystkich wydarzeń, trzeba mieć w każdym projekcie przygotowany tak zwany „wariant B”, to znaczy inne rozwiązanie, zgodne ze specyfikacją i prawem, choć o mniej korzystnych parametrach.



Przykład

Pogoda utrudniająca terminowe zakończenie prac. Aby uniemożliwić rozwój kryzysu, należy planować prace alternatywne do tych warunkowanych niesprzyającą pogodą.

3. **Zależność poszczególnych organizacji od nowoczesnej technologii** to kolejny symptom zagrożeń w trakcie realizacji projektu infrastrukturalnego. Wirus komputerowy, tak zwani hakerzy, czy niesprawność technologicznie skomplikowanego urządzenia mogą wywrzeć negatywny skutek na jakość, terminowość i inne aspekty realizowanego projektu.



Wniosek

Regularne monitorowanie wykorzystywanych systemów informatycznych oraz urządzeń zmniejsza prawdopodobieństwo sytuacji kryzysowej.



Przykład

Awaria klimatyzatora w najważniejszym urządzeniu służącym ułożeniu kolektora w technologii wykopu otwartego podczas budowy systemu przesylu ścieków uniemożliwia terminowe zakończenie robót, co zapowiada poważny kryzys organizacyjny.

4. **Presja czasu** to jeden z częstszych symptomów zapowiadający poważny kryzys. Występuje jako rezultat niewłaściwego planowania oraz organizacji pracy.



Wniosek

Uniknąć tej przyczyny kryzysu można jedynie na etapie planowania wszelkich działań, które powinno przebiegać według reguły 4 x R:

- realizm (mierz siły na zamiary),
- rozsądek (nic nie dzieje się bez przyczyny),
- racjonalność (działania trzeba umieć wyjaśnić),
- rachuba (reguły matematyczne pomagają w prognozowaniu).



Przykład: Budowa systemu kolektorów przesyłowych do jednej z oczyszczalni ścieków finansowanych z Funduszu Spójności

Projekt, w skład którego wchodzi rozbudowa i modernizacja oczyszczalni ścieków, w ocenie ekspertów, również powoływanych przez Komisję Europejską, od początku realizacji był projektem z terminami trudnymi do utrzymania.

We wrześniu 2005 beneficjent otrzymał pierwszą decyzję lokalizacyjną na budowę kolektora. Wydał ją ówczesny Naczelnny Architekt Miasta. W kwietniu 2006 roku ten sam organ podjął decyzję o zmianie lokalizacji kolektorów z powodu kolizji z trasą planowanego mostu pomimo tego, że plany budowy kolektorów powstawały przed planami budowy mostu. Jednocześnie Naczelnny Architekt Miasta zobowiązał się do szybkiego wydania nowej decyzji lokalizacyjnej. Została ona wydana 6 listopada 2006 r.

Decyzja została zaskarżona do Samorządowego Kolegium Odwoławczego (SKO) m.in. przez osoby prywatne.

W trakcie starań o kolejną decyzję lokalizacyjną zmienili się przepisy i weszła w życie nowa ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (listopad 2008), która w przypadku tej inwestycji znacząco wydłużyła pozyskiwanie decyzji administracyjnych.

5. **Trudności w dostępie do zasobów niezbędnych podczas realizacji projektu** są kolejnym symptomem zapowiadającym kryzys. Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje (lub ich np. choroba), bądź podstawowych materiałów np. papieru czy benzyny, zapowiadają poważne trudności w realizacji projektu. Wniosek: na etapie planowania trzeba przygotować listę prawdopodobnych trudności wraz z praktycznymi poradami, jak skutecznie radzić sobie z nimi, aby nie zakłóciły prawidłowości realizacji projektu.



Przykład

Zepsucie się samochodu dowożącego ludzi do pracy. Brak alternatywnego rozwiązania może generować niepotrzebne koszty (np. wynajęcie taksówki) nie zaplanowane w projekcie.

6. Poważnym źródłem kryzysów są sami **ludzie realizujący projekt**, jak również **ci, których on dotyczy** (np. beneficjenci drogi w mieście, czyli mieszkańcy). Słabości, wady, choroby, cechy charakteru to jedynie przykłady czynników psychologicznych wpływających na realizację każdego projektu. Dodać także należy elementy o charakterze socjologicznym, na przykład stereotypy, uprzedzenia, lęk społeczny przed nowym, czy opinię publiczną wpływającą na zachowania poszczególnych osób. Ludzie są najczęstszym źródłem kryzysów i jednocześnie najmniej przewidywalnym.



Wniosek

Wszelkie działania w ramach projektu należy planować, realizować i oceniać biorąc pod uwagę, do kogo są adresowane, kto je będzie realizował oraz kto je będzie oceniał.



Przykład

Protest mieszkańców dotyczący realizacji budowy kolektorów przesyłowych i przepompowni oraz wynikających z tego uciążliwości komunikacyjnych i ograniczeń ruchu pojazdów w trakcie realizacji projektu.

7. We współczesnym społeczeństwie, którego opinie kształtowane są pod wpływem środków masowego przekazu, sytuacje kryzysowe, tak osób publicznych, jak i organizacji wywołane są wskutek tworzenia **medialnej** (niestety nie zawsze prawdziwej) **rzeczywistości**. Wydarzenie zaprezentowane w mediach pod wpływem jego udratyzowania przez dziennikarzy, wynikającego z konieczności skutecznego dotarcia do odbiorców, wpływa na proces nadinterpretacji przydając danemu wydarzeniu szczególne, nie zawsze realne znaczenie. Sytuacje kryzysowe wywołane przez media należą do najtrudniejszych ze względu na społeczne znaczenie środków masowego przekazu.
- 8.



Wniosek

Z mediami, dziennikarzami, redaktorami należy od samego początku realizacji projektu infrastrukturalnego współpracować i pozyskać ich zaangażowanie w ten projekt; media powinny być sprzymierzeńcem, a nie wrogiem projektu.



Przykład

Brak współpracy z dziennikarzami sprawi, że informację o trudnościach podczas budowy systemu przesyłu ścieków zaprezentują jako bardzo kłopotliwą, a nawet niebezpieczną dla okolicznych mieszkańców.

9. Ostatnim źródłem kryzysów jest **niewłaściwa komunikacja wewnętrzna** (to znaczy pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi w projekt podmiotami) oraz **zewnętrzna** (to znaczy z wszystkimi grupami interesariuszy, czyli osobami i całymi grupami mającymi jakiś interes w realizowanym projekcie). Brak informacji lub nieprawidłowo zbudowane przekazy przyczyniają się do powstawania plotek i pogłosek, tak wewnątrz zespołu realizującego projekt, jak również w otoczeniu tego projektu.



Wniosek

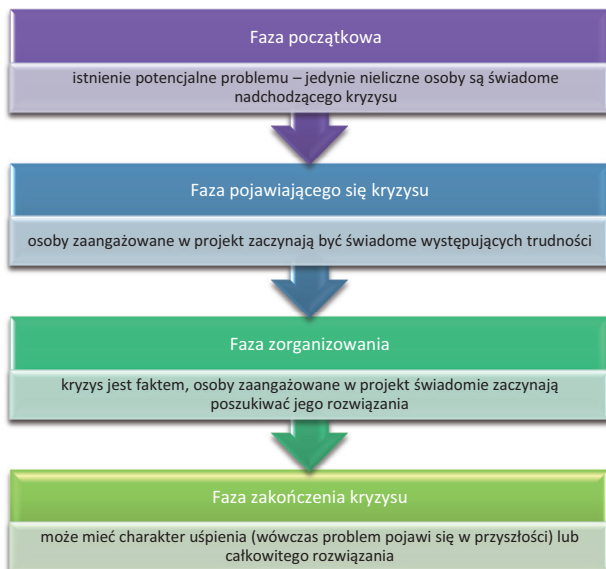
Niezbędne jest opracowanie sprawnego systemu przepływu kluczowych informacji dla potrzeb konkretnego projektu infrastrukturalnego, powołanie rzecznika prasowego, oparcie komunikowania o zasady otwartości i zaufania.



Przykład

Brak systematycznego przepływu informacji pomiędzy podmiotami realizującymi projekt sprzyja napięciom i negatywnym emocjom utrudniającym jego wykonanie, a w konsekwencji przenoszeniem negatywnych przekazów poza zespół realizujący projekt do otoczenia zewnętrznego.

Powyżej wymienione sygnały to jedynie przykłady przyczyn kryzysów. Realizatorzy projektu od wstępnej fazy jego planowania muszą być przygotowani na problemy pojawiające się na każdym etapie realizacji. Kryzys jak każde zjawisko ma swój **cykl życia**, w którym wyróżnić należy następujące fazy:



Rysunek 32. Cykl życia kryzysu

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie kryzysem należy **rozpocząć od zaobserwowania pierwszego symptomu** zapowiadającego potencjalne problemy.



Uwaga

Nie można zlekceważyć najmniejszego nawet problemu, gdyż może on rozwinąć się w poważny kryzys.

Przyczyn kryzysu jest wiele, ale to nie zwalnia osób zarządzających projektem do przygotowania listy potencjalnych zagrożeń i stałego jej uaktualniania. Posiadanie takiej listy pozwala przewidywać trudności, aby odpowiednio zareagować.

Im szybciej zareagujemy na sygnały zapowiadające trudności, tym większe prawdopodobieństwo zażegnania kryzysu w zarodku.

Media i dziennikarze mają być sprzymierzeńcami, a nigdy wrogami naszego projektu.



Przykład: ekospalarnia

Dyskusja nad budową spalarni odpadów komunalnych w jednym z dużych miast trwa od ponad 10 lat. Wcześniejsze próby rozpoczęcia inwestycji zostały zablokowane przez protesty mieszkańców. Długi okres przygotowań do budowy spalarni spowodował:

- brak wiary w realizację projektu;
- nieskoordynowane działania mające zbudować poparcie społeczne, wynikające z braku strategii;
- zmianę warunków zewnętrznych, kluczowych dla inwestycji – zmiana aktów prawnych, rozwój społeczeństwa obywatelskiego, rozwój technologii informacyjnych, ograniczenie liczby potencjalnych lokalizacji spalarni związane z rozwojem miasta na nowe tereny;
- fałszywe przekonanie o wysokim poziomie wiedzy na temat spalarni wśród mieszkańców miasta
- chaos informacyjny
- wysoki poziom emocji, zamiast dyskusji merytorycznej
- brak aktywizacji zwolenników
- znudzenie tematem.

W r. 2007 pojawiła się możliwość dofinansowania spalarni z funduszy europejskich – projekt został wpisany na listę indykatywną Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. Otrzymanie dotacji jest jednak obwarowane licznymi warunkami, związanymi m.in. z harmonogramem działań czy też udziałem społeczności lokalnej w procesie inwestycyjnym. Ich naruszenie grozi wykreśleniem z listy beneficjentów.

Jesienią 2007 r. po upublicznieniu potencjalnych lokalizacji obiektu zawiązały się trzy komitety protestacyjne. Protestujący kreowali zdarzenia atrakcyjne dla dziennikarzy - happeningi, manifestacje (bardzo ważna była zawsze wizualna część tych przedsięwzięć – transparenty i trupie czaszki jako symbole zagrożenia wzmacniały przekaz, stanowiły też wabik na fotoreporterów), często dostarczali nowych tematów. W efekcie media częściej komunikowały kluczowe komunikaty protestujących, co powodowało jednostronny negatywny obraz przedsięwzięcia. O przedstawicielach miasta najczęściej pisano w kontekście braku działań, niechęci do dialogu, lekceważenia strony

społecznej, manipulowania faktami. Media eksponowały dwie postawy: „tak spalarni”, prezentowaną przez przedstawicieli Urzędu Miasta, wynikającą z argumentów racjonalnych oraz „nie spalarni” reprezentowaną przez protestujących mieszkańców, opartą o emocje.

Tymczasem jak wynikało z badania opinii mieszkańców przeprowadzonych w maju i czerwcu 2008 r., akceptacja dla budowy spalarni odpadów wśród zdecydowanych co do opinii w tej sprawie wynosiła aż 86%. Badania pokazały również występowanie syndromu NIMBY (Not In My Back Yard – zgoda na inwestycję, ale byle nie pod moim oknem, nie na terenie mojego podwórka). Zgodę na budowę ekologicznej budowy spalarni odpadów na terenie własnej dzielnicy wyraziło tylko 45%, przy braku zgody u 42% mieszkańców.

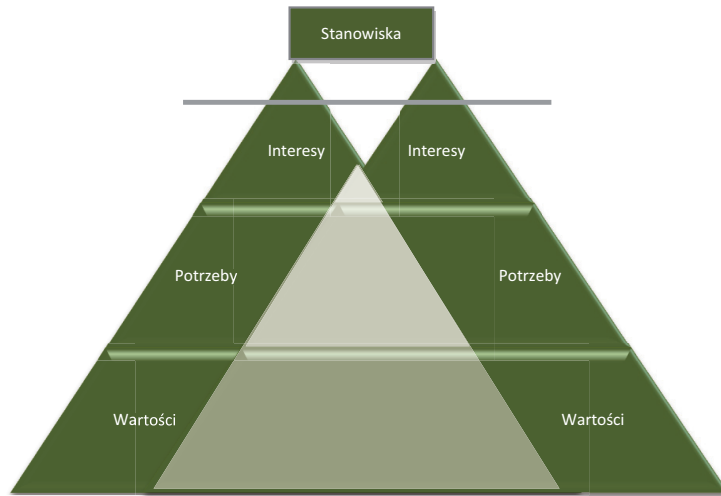
W listopadzie 2008 r. odpowiedzialność za realizację projektu Rada Miasta przekazała miejskiej spółce, która zleciła przygotowanie i wdrożenie strategii kampanii informacyjnej na temat spalarni firmie zewnętrznej. Głównym założeniem kampanii było dostarczenie jak najszerszej grupie mieszkańców rzetelnych informacji o celowości budowy spalarni, roli zakładu w systemie gospodarki odpadami, wpływu spalarni na środowisko i komfort życia mieszkańców oraz pozyskanie możliwie szerokiej akceptacji społecznej dla inwestycji.

7.2. Napięcia i konflikty w procesie realizacji projektów dotyczących infrastruktury i środowiska – źródła, rodzaje, metody rozwiązywania

Podsumowując różne sposoby określania, czym jest konflikt należy podkreślić, że jest to proces występujący w każdym społeczeństwie, na każdym etapie jego rozwoju, pomiędzy przynajmniej dwoma jednostkami, grupami lub społecznościami, oparty na rzeczywistych różnicach między tymi grupami wynikających z władzy społecznej, dostępu do zasobów oraz ważnych wartości społecznych.

Podstawowymi przyczynami konfliktów są:

- stanowiska osób lub organizacji (np. stanowisko polityczne czy stanowisko w danej sprawie wynikające z roli zawodowej),
- interesy (np. zdobycie środków, dotrzymanie terminu),
- potrzeby ludzi i organizacji (np. utrzymanie miejsc pracy przez pracowników lub potrzeba spełniania przez organizację wymogów proceduralnych),
- różnice w wyznawanych wartościach (np. różnice pomiędzy ekologami a zarządzającymi gminą dotyczące terenów zielonych).



Rysunek 1. Przyczyny konfliktów.

Źródło: opracowanie własne.

Na powyższym rysunku ilustrującym potencjalne źródła konfliktów widać wyraźnie, że w każdym przypadku, z wyjątkiem różnicy stanowisk, istnieje wspólna płaszczyzna pomiędzy spornymi stronami. Rozwiązywanie konfliktu oznacza **poszukiwanie tego, co łączy strony oraz odejście od trzymania się własnego stanowiska, gdyż taka sytuacja rodzi jedynie impas.**



Wniosek

W sytuacji konfliktowej nie należy koncentrować się na stanowisku w sprawie, gdyż to prowadzi do eskalacji konfliktu. Należy zdiagnozować różnice interesów, potrzeb, wartości i odnaleźć wspólną dla obu stron płaszczyznę.

Osoby czy grupy w konflikcie mają do wyboru różnorodne **sposoby jego rozwiązania**. Metody dobierane są w zależności od rodzaju konfliktu, zaangażowanych stron, konsekwencji dla wszystkich stron konfliktu, formalizacji procesu, autorytetów uwikłanych w konflikt i wielu innych elementów charakterystycznych dla konkretnej sytuacji.

- a. Pierwszą metodą rozwiązywania konfliktu jest **niedopuszczenie do jego wybuchu**, na przykład: stłumienie, przeniesienie zainteresowań na inny obiekt, unikanie przedmiotu konfliktu, oddalenie rozwiązania konfliktu, udawanie, że napięcie pomiędzy stronami jest pozorne (przykład: oddalenie w czasie trudnej decyzji, przeczekanie trudności). Te sposoby nie dają jednak satysfakcji stronom konfliktu, często wręcz pogłębiają przyczyny, a jego wybuch może nastąpić ze zdwojoną siłą w nieco późniejszym terminie.
- b. Drugą metodą jest **rozpoczęcie nieformalnej dyskusji nad rozwiązaniem problemu**, aby wyjaśnić różnice pomiędzy stronami. Ten sposób jest jednym z częściej stosowanych w rozwiązywaniu codziennych trudności. Może przynieść mniej lub bardziej satysfakcjonujące rozwiązanie dla stron

- sporu, lub ze względu na brak zainteresowania albo umiejętności, może nie przynieść nawet najmniej satysfakcjonującego rozwiązania (*przykład: prowadzenie rozmów nieoficjalnych z oponentami, spotkania integracyjne, wprowadzenie zasad otwartego komunikowania się*).
- c. Trzecią metodą są **negocjacje** rozumiane jako ułożenie stosunków pomiędzy stronami, które znajdują się w stanie konfliktu. Uczestnicy łączą się jako wolontariusze w krótkotrwałe stosunki, aby dać obu stronom konfliktu możliwość wzajemnego zapoznania z potrzebami i interesami, wymienić uwagi, określić charakter potencjalnych kontaktów lub uzgodnić procedurę, którą obie strony podejmą w celu regulacji wzajemnych stosunków. Negocjacje jest to proces intencjonalny, złożony z określonych etapów dyskusji na temat rozwiązania konfliktu (*przykład: negocjacje pomiędzy realizatorami w trakcie planowania projektu infrastrukturalnego*).
- d. Rozwinięciem procesu negocjacji są **mediacje**. Ich najważniejszym elementem jest zaangażowanie trzeciej strony, która jest neutralna, akceptowana przez obie strony konfliktu, bezstronna, bez możliwości użycia swego autorytetu w podjęciu rozwiązania. Tak, jak i w negocjacjach, podczas mediacji możliwość podjęcia ostatecznych decyzji należy do samych bezpośrednio zainteresowanych stron (*przykład: formą mediacji są konsultacje społeczne realizowane podczas projektów infrastrukturalnych finansowanych ze środków UE*).
- e. Poza negocjacjami i mediacjami znane są inne techniki, które jednak obniżają możliwość osobistej kontroli bezpośrednich stron konfliktu, a które angażują strony spoza konfliktu i powodują, że w rezultacie rozwiązanie konfliktu może przynieść zwycięstwo jednej, a stratę drugiej stronie. Są to takie formy, jak: **administracyjne rozwiązania, arbitraż, prawo i sądy** oraz **użycie zewnętrznej siły**, która może się wiązać z wykorzystaniem przemocy lub nie. Użycie siły bez przemocy to zaangażowanie osoby lub grupy osób, które wymuszają od oponentów pożądaną sposób zachowania się (*przykład: niektóre protesty organizacji pozarządowych, gdy żadne rozmowy nie przyniosły rezultatu, np. marsze, blokowanie realizacji inwestycji*).



Wniosek

Konflikty są naturalnym elementem życia społecznego, a więc występują także w trakcie realizacji projektów infrastrukturalnych. Dlatego trzeba nimi zarządzać, a nie ich się obawiać.

Pozostawienie konfliktu własnemu losowi przyczyni się do jego pogłębienia, a w konsekwencji do silnego wybuchu.

Zarządzać konfliktem to znaczy dostrzec jego fundamentalne przyczyny, zrozumieć własne stanowisko i interesy w danej sprawie oraz poszukiwać najlepszego dla obu stron w danym momencie rozwiązania.

Nie ma uniwersalnych metod rozwiązania konfliktu, gdyż każdy konflikt jest inny i wymaga innych metod oraz umiejętności.



Przykład | Konflikt wokół jednego z parków narodowych

Jedna z polskich puszczy należy do największych kompleksów leśnych w Europie Środkowej i jest jedynym w Europie nizinnym lasem naturalnym. W latach 1992-1993 pojawiły się pierwsze publikacje naukowców otwarcie krytykujących model zarządzania i gospodarowania puszczą, na terenie której znajduje się jeden z najcenniejszych w skali światowej, choć jednocześnie jeden z najmniejszych w Polsce parków narodowych. Od kilku lat różne organizacje postulują konieczność rozszerzenia tego parku.

Konflikt pomiędzy decydentami, to znaczy Ministrem Środowiska, który powstrzymywał się od decyzji poszerzenia parku, a organizacjami społecznymi występującymi w obronie puszczy doprowadził do wielu działań protestacyjnych tych organizacji, np. wysyłanie listów od obywateli domagających się objęcia ochroną całej puszczy, czy manifestacji w Warszawie (w której uczestniczyli także zagraniczni obrońcy puszczy) w 1994 roku.

7.3. Praktyczne zasady zarządzania sytuacją kryzysową

Zarządzanie kryzysem stało się jednym z praktycznych zadań znajdujących się w zakresie działań specjalistów *public relations*. Celem strategicznego planowania sytuacji zagrażających stabilności organizacji jest zapobieganie negatywnym skutkom oraz usuwanie ryzyka i niepewności.



Definicja

Zarządzanie kryzysem

Zarządzanie kryzysem to proces właściwej komunikacji polegającej na doborze odpowiednich środków w procesie komunikowania się firmy z głównymi podmiotami w jej otoczeniu.

Wizerunek i reputacja zarówno projektu, jak i organizacji w nim zaangażowanych, ucierpi w znacznie mniejszym stopniu, gdy zarządzający oraz pracownicy będą przygotowani we właściwy sposób na prawdopodobne sytuacje kryzysowe.

Następujące działania stanowią składniki **proaktywnego modelu zarządzania sytuacją kryzysową**:

1. **System otwartej komunikacji** w organizacji oraz ze wszystkimi interesariuszami (np. poprzez zbudowanie systemu komunikowania opartego na intranecie).
2. **Szybka reakcja na pojawiające się trudności** oraz potencjalne problemy (np. poprzez monitorowanie zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, monitorowanie mediów, analizę potencjalnych problemów).
3. **Uczenie się na błędach** popełnianych przez innych (np. analizy kryzysów, które miały miejsce podczas realizacji innych projektów, także tych realizowanych przez inne niż nasza organizacje).
4. **Przewidywanie konsekwencji kryzysu**. Myślenie o przyszłości projektu po zażegnaniu kryzysu (np. burza mózgów w zespole zaangażowanym w projekt w celu opracowania możliwych scenariuszy przebiegu kryzysu).
5. **Budowanie relacji z mediami**, w tym z mediami społecznościowymi (np. systematyczne przysyłanie mediom notatek prasowych dotyczących realizowanego projektu, uruchomienie na jednej ze społecznościowych sieci zakładki projektu).
6. **Zbudowanie zespołu ds. zarządzania kryzysem** (np. wyznaczenie osobom pracującym przy projekcie ról na wypadek kryzysu, takich jak: rzecznik prasowy, osoba do kontaktów z decydentami, osoba do kontaktów z pracownikami itp.).
7. **Przygotowanie wszystkich osób** zaangażowanych w projekt na wypadek nieprzewidzianego kryzysu (np. szkolenia dotyczące zachowań w sytuacji stresu, prowadzenia rozmów z dziennikarzami, reprezentowania organizacji poza projektem).
8. Opracowanie adekwatnej do sytuacji **strategii działania organizacji**. Planowanie działań pozwalających zmniejszać negatywne konsekwencje kryzysu (np. zbudowanie nowego harmonogramu działań wobec pojawiających się trudności).
9. **Permanentne uczenie się organizacji** (np. wyciąganie wniosków, dyskusje nad konkretnymi przypadkami, wymiana informacji pomiędzy ludźmi i organizacjami zaangażowanymi w projekt).
10. **Zapewnienie kultury organizacyjnej** spójnej z celami strategicznymi konkretnego projektu (np. zbudowanie kodeksu postępowania na wypadek zakłóceń w terminowym realizowaniu projektu, zaakceptowanego przez wszystkie podmioty projektu).



Wniosek

W sytuacji kryzysu podstawą działania jest skuteczna komunikacja oparta na następujących regułach:

- a. Opracowanie matrycy grup adresatów i kanałów komunikowania tak, aby przygotowane na okoliczność konkretnego kryzysu przesłania i stanowiska mogły być bez przeszkód przekazane odbiorcom;*
- b. Opracowanie specjalnych przekazów bazujących na wartościach projektu, które będą komunikowane interesariuszom podczas kryzysu, takie jak komunikaty wstrzymujące działania, oświadczenia, dokumenty zawierające pytania i odpowiedzi na użytek występów medialnych i publicznych;*
- c. Opracowanie aktualnych list kontaktowych: członków zespołu realizującego projekt, specjalistów, mediatorów, ekspertów, służb technicznych, odpowiednich władz, dziennikarzy;*
- d. Przygotowanie zestawu właściwych procedur, dzięki którym każdy pracownik zaangażowany w projekt będzie miał precyzyjnie zdefiniowane obowiązki w trakcie sytuacji kryzysowej (np. redagowanie komunikatów, zbieranie informacji, kontakt z poszkodowanymi itp.);*
- e. Zakaz kłamstw, agresji, spekulacji i arogancji w kontaktach z interesariuszami całego projektu;*
- f. W sytuacji kryzysu pracownicy powinni:*
 - *być na bieżąco oraz regularnie informowani, aby nie dowiadawali się faktów o projekcie z mediów,*
 - *mieć stały dostęp do informacji prasowych, oświadczeń itp.,*
 - *otrzymać z wiarygodnego źródła (np. od zarządzających) wyjaśnienie zaistniałej sytuacji,*
 - *czuć się ważnym podmiotem w sytuacji poprzez np. prośby o poradę lub komentarz do podejmowanych decyzji,*
 - *nie powinni samodzielnie udzielać informacji mediom.*

7.4. Relacje z mediami – kilka praktycznych porad na wypadek kryzysu projektu

Współczesne media są zainteresowane projektami infrastrukturalnymi, stąd należy być przygotowanym na szczególną ich aktywność w sytuacji kryzysu projektu. Postępowanie zgodnie z podstawowymi zasadami obowiązującymi w komunikacji z mediami pozwoli nam ochronić projekt przed ich atakiem, jak i negatywnym opisem trudności w realizacji konkretnego projektu.

Zasady komunikacji z mediami podczas kryzysu projektu infrastrukturalnego:

1. **Monitorowanie przepływu informacji do mediów** polega na pamiętaniu o tym, że :
 - media szukają sensacji, gdyż tego oczekują ich widzowie, słuchacze i czytelnicy,

- media w kryzysie nie weryfikują należyście informacji, gdyż zależy im na jak najszybszym przekazaniu informacji, często kosztem jakości,
 - w kryzysie media upraszczają nasze przekazy, aby jak największa ilość odbiorców zrozumiała ten przekaz,
 - media działają zgodnie z ich misją, to znaczy są zobowiązane do przekazywania wszelkich niezbędnych dla opinii publicznej informacji, muszą więc być natarczywe w zbieraniu informacji.
2. Zespół zarządzający kryzysem powinien **pogrupować posiadane informacji** na:
- informacje, które wolno przekazać mediom,
 - informacje, których nie znamy w danej sytuacji.
 - informacje, co do których nie mamy pewności.
3. Sytuacja kryzysowa wymaga **szybkiego przekazywania informacji**, dlatego konferencja prasowa jest formą szybkiego poinformowania opinii publicznej o naszych działaniach. Podczas konferencji prasowej:
- powinni być obecni zarządzający reprezentowani w jednej, najwyżej dwóch osobach,
 - niezbędna jest obecność rzecznika podczas każdej wypowiedzi szefów,
 - osoby udzielające odpowiedzi podczas konferencji prasowej muszą posiadać umiejętności komunikacyjne,
 - konferencja prasowa nie powinna trwać dłużej niż 30 minut,
 - podczas konferencji przedstawia się oświadczenie (przed samą konferencją lub jako ostatni punkt); oświadczenie powinno być także dostarczone w formie pisemnej.
4. W sytuacji kryzysu **rzecznik prasowy lub/i członek zarządu powinni być dostępni dla dziennikarzy**.
5. Dla bardzo dociekliwych dziennikarzy warto **zorganizować odrębny wywiad** z członkiem zarządu (konieczność posiadania sali do przeprowadzenia takiego wywiadu).
6. Przedstawiciele projektu lub organizacji realizujących projekt powinni być **przygotowani do udzielania wywiadów dziennikarzom**, podczas których:
- należy poruszyć trzy podstawowe tematy (nie więcej),
 - wywiadu udziela osoba przygotowana merytorycznie i technicznie,
 - podczas wywiadu konieczne jest omówienie faktów, bez spekulacji i wątpliwych przypuszczeń,
 - osoba udzielająca wywiadu musi być przygotowana na trudne pytania (nie wolno dać się nimi zaskoczyć),
 - podczas wywiadu należy doceniać wysiłki pracowników oraz wszelkich służb pomocniczych (typu policja, straż itp.),
 - nie wolno wskazywać winnych pracowników, trzeciej strony itp.,
 - należy patrzeć na rozmówcę, a nie na kamerę,
 - atakować podczas wywiadu wolno jedynie kłamstwa, bezprawne oszczerstwa, ale tylko, jeśli jest to konieczne.

7.5. Budowanie społecznego konsensusu wokół realizowanego projektu

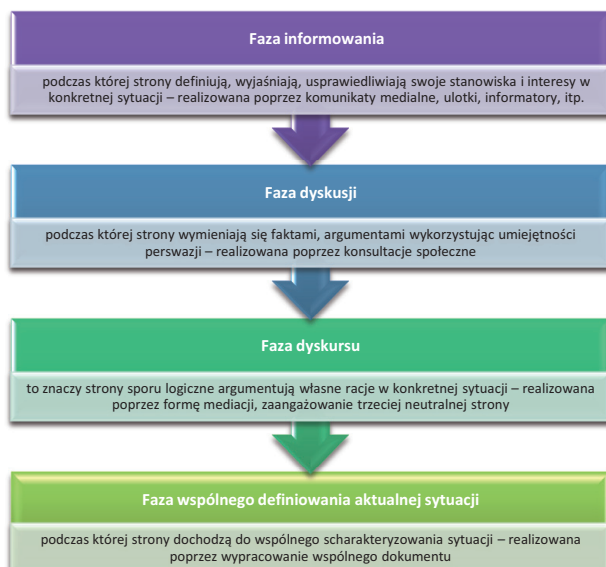
Grupy interesu, grupy nacisku, ludzie i organizacje emocjonalnie zaangażowane w projekt mogą stosować różne formy nacisku na instytucje zlecające wykonanie projektu, firmy realizujące i oczywiście na decydentów. Są one jednym z najważniejszych interesariuszy, z którymi trzeba rozpocząć otwarty dialog. Jeśli tylko będzie on prowadzony efektywnie, doprowadzi do zbudowania wartościowych relacji i pozwoli na osiągnięcie konsensusu, zamiast pogłębiać napięcie i sprzyjać kryzysowi projektu.



Definicja

Konsensus Jak podaje Słownik Języka Polskiego, konsensus to porozumienie osiągnięte w wyniku dyskusji i kompromisu, zgodne stanowisko w jakiejś sprawie oraz tryb podejmowania decyzji w sprawach międzynarodowych przez ich uzgodnienie w drodze konsultacji i rokowań.

Aby osiągnąć porozumienie pomiędzy spornymi stronami zaangażowanymi w dany projekt infrastrukturalny, konieczne jest zbudowanie **systemu komunikacji**, który pozwoli na osiągnięcie porozumienia. System musi uwzględniać następujące fazy przebiegu całego procesu komunikowania:



Rysunek 34. Fazy przebiegu procesu komunikowania

Źródło:

opracowanie własne na podstawie: R. Tench, L. Yeomans: Exploring Public Relations, Prentice Hall, Essex 2006, s. 569

Podczas procesu komunikacji strony muszą odpowiedzieć sobie oraz oponentom na następujące pytania:

- Jaki jest pogląd organizacji na sporne zagadnienie?
- Jakie są poglądy na zagadnienie w najbliższym otoczeniu organizacji?
- Jakie są poglądy wewnątrz organizacji?
- Jakie poglądy na dane zagadnienie dominują w całym społeczeństwie?

Celem udzielenia odpowiedzi na te pytania jest skalkulowanie wyboru jednej z opcji:

- porozumienia pomiędzy stronami,
- narzucania własnej opcji jako najlepszej,
- preferowania rozwiązania dominującego w szerszym społeczeństwie.

Aby osiągnąć konsensus, obie strony muszą z równym zainteresowaniem do niego dążyć.

7.6. Rola negocjacji i mediacji w procesie zarządzania kryzysem



Definicja

Negocjacje

Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe. Jest to proces rozwiązywania problemów, w którym dwie lub więcej stron usiłuje osiągnąć satysfakcjonujące je porozumienie.

Negocjacje rzeczowe, nastawione na współpracę można analizować biorąc pod uwagę ich cztery główne etapy. Skuteczne negocjacje polegają zatem na stosowaniu przez negocjatora określonej, uporządkowanej struktury zachowań przebiegającej etapami.

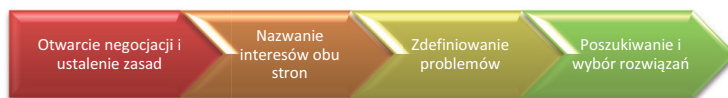
W trakcie rozmów negocjacyjnych możliwy jest:

- postęp, czyli przechodzenie do kolejnych etapów zaczynając od pierwszego,
- cofanie się do poprzednich etapów.

Nie zawsze jednak prowadzimy negocjacje trzymając się wyznaczonego porządku. Możliwe jest zaczynanie negocjacji od etapu drugiego, czyli dyskusji w celu zapoznania się z tym, co strony chcą osiągnąć, a następnie przejście do fazy przygotowań, czyli etapu pierwszego.

Etapy negocjacji

Cztery podstawowe etapy negocjacji:



Rysunek 35. Podstawowe etapy negocjacji

Źródło: opracowanie własne

Warunki konieczne negocjacji

Niezależnie od tego, kto, kiedy i co negocjuje, zawsze dostrzec można podstawowe elementy każdego negocjacji:

- Negocjacje angażują co najmniej dwie strony (osoby lub grupy).
- Interesy stron są sprzeczne, co najmniej w jednym obszarze.
- Strony dobrowolnie podejmują działania zmierzające do wspólnych rozwiązań.
- Podejmowane działania dotyczą:
 - podziału lub wymiany jednego lub więcej zasobów,
 - rozstrzygnięcia jednego lub więcej problemów.
- Działania te zwykle polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji, ocenie jej przez drugą, a następnie wyrażeniu zgody lub kontrpropozycji.

Zasady skutecznych negocjacji

Zasady skutecznych negocjacji podczas realizacji projektu infrastrukturalnego to:

- mierz wysoko – twoim celem jest skuteczna realizacja projektu,
- znaj swoje atuty oraz słabości, poznaj atuty i słabości oponenta,
- nie należy bać się ryzyka,
- angażuj się w dobro twojej firmy i korzystaj z przychylności drugiej strony,
- zbieraj informacje, fakty, dane,
- graj na czas, wykorzystuj presję czasu,
- wiedz, kiedy masz milczeć,
- strzeż się krytycznych uwag wobec drugiej strony, to może eskalować negatywne napięcie,
- identyfikuj gry i podstępne taktyki oponenta,
- pamiętaj, że „warunki ostateczne” to rzadkość,
- cokolwiek jest wynikiem negocjacji, może być poddane powtórny negocjacjom,
- dbaj o sukces projektu,
- pamiętaj o sztuce ustępowania,
- uważaj na problemy wynikające w ostatniej chwili,
- bądź autorem umowy, porozumienia,
- wystrzegaj się niektórych podstępnych taktyk,
- pamiętaj o swoich prawach oraz o celach projektu.

**Definicja****Mediacja**

Mediacja to dobrowolny proces, podczas którego strony spotykają się razem i oddzielnie z neutralną stroną niezależną, żeby określić i zdecydować, jak konflikt pomiędzy nimi może być rozwiązany.

Mediacja jest często mylona z pojednaniem i arbitrażem, niektórzy ludzie uważają, iż mediowanie to negocjowanie. **Negocjacje** to proces, podczas którego strony dyskutują bezpośrednio, jedna z drugą możliwe rozwiązania konfliktu. Każda strona występuje w swojej sprawie. **Pojednanie** to proces, podczas którego trzecia strona pomaga, by dwie strony konfliktu mogły się spotkać, ale sama nie bierze aktywnego udziału w rozwiązywaniu zagadnienia. **Arbitraż** to proces, podczas którego neutralna trzecia strona spotyka się ze stronami konfliktu, aby usłyszeć stanowiska obu stron i podjąć decyzję.

Cele mediacji**A. Cele w wymiarze personalnym:**

- samoświadomość,
- szacunek dla samego siebie,
- wiara we własne siły,
- autonomia,
- umiejętność komunikowania się,
- kompromis,
- potrzeba budowania pokojowych relacji.

B. Cele w wymiarze interpersonalnym:

- przywrócenie i utrzymanie niezakłóconej komunikacji oraz pozytywnych relacji pomiędzy stronami,
- rozwiązanie sporu,
- zlikwidowanie przyczyn konfliktu pomiędzy stronami,
- zapewnienie podstaw pozytywnej kooperacji stron w przyszłości.

C. Cele w wymiarze społecznym:

- uzupełnienie, odciążenie oraz podniesienie sprawności sądowego wymiaru sprawiedliwości,
- realizacja postulatów pluralizmu form wymiaru sprawiedliwości,
- rozszerzenie dostępu do wymiaru sprawiedliwości,
- obniżenie kosztów,
- kształtowanie dyskursywnego podejmowania decyzji,
- budowanie etyki rozwiązywania sporów,
- ochrona porządku społecznego,
- zapobieganie konfliktom społecznym,
- kreowanie postaw społecznych prowadzących do rozwiązywania sporów,
- budowanie efektywnej komunikacji społecznej.

Cechy mediacji

Zasadnicze cechy mediacji to:

- dobrowolność: każda ze stron może w każdej chwili się wycofać,
- bezstronność: mediator i proces mediacji jest bezstronny,
- poufność: zarówno proces, jak i rezultat są określane jako prywatne dla każdej strony. Kiedy mediator spotyka się „prywatnie” z każdą stroną oddzielnie, to są to spotkania poufne i tajne, żadna ze stron nie może ujawnić ich treści,
- samookreślenie: strony mają prawo do definiowania swoich potrzeb, interesów, rozwiązań oraz mogą wypowiedzieć ostatnie słowo bez względu na wynik rozmów. Mediatorzy nie mają prawa wpływać na decyzję oraz są wyszkoleni, by nie podsuwać żadnego pomysłu oraz niczego nowego nie doradzać.



Przykład | Mediacje w sprawie rozbudowy wysypiska

Projekt zakładał budowę nowego wysypiska w jednej z dzielnic dużego miasta. Niezbędne było wykupienie gruntów od prywatnych właścicieli, przewidywano utworzenie kilkusetmetrowej strefy ochronnej wokół wysypiska. Rolnicy i mieszkańcy znajdujący się w bliskiej odległości od projektowanego wysypiska podejmowali działania przeciw projektowanej lokalizacji.

Przedstawiciele władz miasta przynajmniej raz na 2 miesiące wyjeżdżali do dzielnicy i spotykali się z mieszkańcami (na spotkania przychodziło 100-150 mieszkańców). Cały proces obejmował kilka etapów: rozmowy na etapie tworzenia koncepcji wysypiska (trwały około 1,5 roku), a następnie na etapie ustalania strefy ochronnej wysypiska i sposobu rekultywacji starego wysypiska.

W trakcie rozmów z mieszkańcami przedstawiono: proces technologiczny budowy nowego wysypiska, sposób badania wód odciekowych ze starego i nowego wysypiska, sposób kontroli przyjmowanych odpadów komunalnych na wysypisko. Ponadto przedstawiono koszt budowy nowego wysypiska i sposób pozyskania środków.

Równolegle prowadzono różne rodzaje działalności informacyjnej, np. kampanię "fali nośnej", w trakcie której starano się społeczeństwu przedstawić problemy środowiska jako całości, kampanie tematyczne oraz kampanie uświadamiania młodzieży szkolnej.

Rozmowy z mieszkańcami zakończyły się pełnym sukcesem ze względu na ustępstwa obu stron. Część wysuniętych postulatów została spełniona. Wysypisko dziennie przyjmuje 200-250 ton odpadów komunalnych i komunalnopodobnych.

7.7. Model “consensus-building public relations” (COPR) – public relations w budowaniu społecznego konsensusu

Współczesną formą rozwiązywania trudności pomiędzy grupami naciskającymi na przyjęcie pewnych rozwiązań jest **model działań public relations** oparty na technikach rozwiązywania konfliktów (*conflict resolution*, mediacje i arbitraż) określany mianem **consensus-oriented public relations (COPR)**, co można przetłumaczyć jako *public relations* ukierunkowane na konsensus lub prościej – *konciliacyjne public relations*.

Metoda COPR stosowana jest w sytuacjach prawdopodobnych konfliktów społecznych wynikających z decyzji ważnych społecznie, ale nie znajdujących społecznej akceptacji. Konieczność tego typu działań pokazał konflikt wokół Doliny Rospudy. Działalność *public relations* według COPR opiera się na czterech wartościach:

- zrozumiałość problemu,
- prawdziwość faktów,
- wiarygodność osób zaangażowanych w projekt,
- uprawnocnienie czyli uprawnienia osób rozwiązujących problem do podejmowania wiążących decyzji.

W praktyce chodzi o:

- **zrozumiałość** – wysyłanie jasnych komunikatów, informujących odpowiednio wcześniej o planowanych wydarzeniach,
- **prawdziwość** – przekazywane są wyłącznie informacje oparte na faktach, weryfikowalnych danych, badaniach. Często jest to prawda, której nie chcemy, ale musimy się na nią zgodzić, bo jest niepodważalna, np. trudno jest zaakceptować konieczność oszczędzania wody w Polsce, skoro za nią przecież płacimy, ale badania specjalistów jednoznacznie pokazują, że wody pitnej w Polsce jest zbyt mało,
- **wiarygodność**, czyli pokazujemy pozytywne intencje w trudnej sytuacji. Nadawcy nie chodzi o manipulację nastrojami ludzi, ale o racjonalne przekonywanie odbiorców o konieczności podjęcia działań, których celem jest poprawa określonych warunków,
- **uprawnocnienie**, czyli decyzje podejmowane są przez osoby i instytucje do tego uprawnione.

W praktyce COPR chodzi o osiągnięcie zrozumienia i porozumienia pomiędzy spornymi stronami opartego na konsensusie lub, jeśli to możliwe, na kompromisie. Proces *public relations* składa się w tym przypadku z etapów:

- przekazywania informacji,
- dyskusji,
- rozprawy na temat faktów,
- zdefiniowania sytuacji polegającego na osiągnięciu porozumienia w sprawie oceny sytuacji i wzajemnego zaufania.

Model COPR jest (powinien być) stosowany w sytuacji budowy np. oczyszczalni ścieków, zmian dotyczących infrastruktury, protestów organizacji pozarządowych itp. Jego celem jest przede wszystkim zbudowanie wzajemnego zrozumienia, pozwalającego rozwiązywać sprawy publiczne oraz problemy wspólnot i grup interesów. W procesach tych często są zaangażowane trzy strony: społeczność lokalna, lokalne lub regionalne władze oraz organizacja biznesowa (firma) realizująca zlecenie władz.



Ważne!

1. *Budując konsensus wokół projektu infrastrukturalnego opracuj i komunikuj jasną wizję i misję tego projektu.*
2. *Opracuj mierzalne cele projektu, aby pokazać interesariuszom realne osiągnięcia.*
3. *Zaangażuj w projekt ekspertów, osoby cieszące się respektem, szczególnie wśród grup nacisku.*
4. *Unikaj mówienia specjalistycznym żargonem podczas negocjacji z przedstawicielami grup nacisku lub podczas konsultacji społecznych.*
5. *Aktualizuj stronę internetową projektu. Zbuduj ją w oparciu o interaktywne narzędzia.*
6. *Monitoruj fora dyskusyjne na temat projektu.*
7. *Spotykaj się jak często to możliwe z przedstawicielami grup nacisku oraz innymi grupami interesariuszy.*
8. *Gdy tylko są dostępne środki, warto promować projekt poprzez różnorodne formy promocji, w tym odpowiednio dobrane drobne upominki, jak długopisy, koszulki, itp.*
9. *Utrzymuj stały kontakt z wszystkimi stronami bezpośrednio zaangażowanymi w projekt.*
10. *Buduj własne przekonanie, że konsensus wobec projektu jest zawsze możliwy, choć czasem strony tego nie potrafią zobaczyć, gdyż nie potrafią przełamać własnych stereotypów i uprzedzeń.*

7.8. Strategie odbudowywania utraconego wizerunku organizacji

W wyniku sytuacji kryzysowej następuje naruszenie wcześniej zbudowanego wizerunku organizacji. Sposób, w jaki organizacja reaguje na kryzys, determinuje jej przyszłe miejsce na rynku oraz jej obraz w świadomości ludzi. Organizacje muszą być przygotowane nie tylko na ewentualne trudne sytuacje, ale także na **konieczność odbudowy swojego naruszonego wizerunku**. Zadaniami koniecznymi do podjęcia przez firmę w takiej sytuacji są: odzyskanie zaufania klientów, minimalizowanie strat ekonomicznych i społecznych oraz jak najszybszy powrót do stabilnej sytuacji, która zagwarantuje utrwalenie pozytywnego wizerunku.

Można wymienić **pięć podstawowych strategii odnowy utraconego wizerunku**:

1. **Zaprzeczenie**, czyli oskarżanie innych za oczernianie firmy. W sytuacji, kiedy firma absolutnie nie czuje się winna zarzucanych jej czynów, może kategorycznie zaoponować wobec stawianych jej zarzutów. Jednak raz upubliczniona fałszywa informacja ma bardzo silne psychologiczne oddziaływanie. Często wszelkie sprostowania, tłumaczenia są bardzo źle odbierane przez ludzi, którzy wcześniej zaufali przeczytanej czy zasłyszanej informacji. Jedynym skutecznym lekarstwem jest niedopuszczenie do upowszechniania jakichkolwiek fałszywych pogłoszek czy oskarżeń, a to zależy od właściwie przygotowanego programu komunikacji zespołu realizującego projekt z otoczeniem.
2. **Uchylanie się od odpowiedzialności**, czyli wskazywanie przyczyn kryzysu w otoczeniu, a nie w działaniu samej organizacji. Metoda ta stosowana jest nader często jako prosty mechanizm obronny – „to nie my, to oni”. Jej główną wadą jest jednoczesne oskarżanie innych o wystąpienie niepomysłnej sytuacji. Na takie okoliczności Polacy mają przysłowie: „złej baletnicy przeszkadza rąbek u spódnicy”. „Spychotechnika” stosowana jest nader często, chociaż w konsekwencji nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Nie odzyskamy utraconego wizerunku, a zdobędziemy nowych wrogów w postaci tych, których oskarżyliśmy o przyczyny kryzysu.
3. **Ograniczona obrona**, czyli przypominanie interesariuszom o przeszłych sukcesach i dokonaniach organizacji. Metoda jest próbą zbagatelizowania aktualnej sytuacji wobec dawnych przeszłych zasług. Jej skuteczność zależy od ocenianej wagi aktualnej niekorzystnej sytuacji. W momentach drobnych niepowodzeń, na przykład źle postrzeganego koloru ekranów wzdłuż budowanej autostrady, będzie bardzo skuteczna. Jednakże w sytuacji wystąpienia wad tej autostrady, odwoływanie się do przeszłości nie odniesie oczekiwanego pozytywnego rezultatu.
4. **Działania korygujące**, to znaczy obiecywanie poprawy, ogłaszanie programu zmian. Metoda ta związana jest z przyznaniem się do winy, przy jednoczesnym zapewnieniu o podejmowanych wysiłkach mających na celu ograniczenie wystąpienia podobnych sytuacji. Jej skuteczność zależy od historii danego projektu. W przypadku pierwszej takiej wpadki i jednocześnie przy posiadaniu wyrazistego wizerunku skuteczność jej będzie bardzo duża. Jednak w momencie, gdy takie wydarzenie ma miejsce po raz kolejny, w krótkim odstępie czasu, wówczas odbiorcy takich informacji będą wątpić w prawdziwość obietnic.

5. **Zażenowanie**, czyli przyznanie się do winy i zwrócenie się z prośbą do interesariuszy o wybaczenie. Stosowanie tej metody jest dowodem szczerości firmy wobec swoich klientów oraz innych podmiotów w jej otoczeniu. W kulturze polskiej jest przyjmowana pozytywnie, ale nie może być nadużywana. Częste przepraszenie nie jest postrzegane pozytywnie, a wprost przeciwnie - wzbudza pewne podejrzenia. Otwarta szczerość musi być autentyczna, wszelkie wykorzystanie jej jako manipulacji uczuciami ludzi prowadzi do bardzo poważnego kryzysu. Skuteczność tej metody jest bez mała gwarantowana, gdy firma ma bardzo dobry wizerunek, a kryzys wystąpił pierwszy raz. W każdym innym momencie jej efektywność będzie ograniczona i nieprzewidywalna.



Ważne!

Dobór strategii odbudowywania utraconego wizerunku jest ważny, jednak bez stosowania poniższych zasad żadna z nich nie przyniesie oczekiwanego efektu. Dlatego należy pamiętać o następujących regułach:

- zdefiniuj realny problem,
- zcentralizuj lub przynajmniej kontroluj przepływ informacji,
- oddziel zespół zarządzający kryzysem od codziennych zawodowych czynności,
- rozpoznaj najgorsze z możliwych rozwiązań kryzysu,
- nie polegaj wyłącznie na sobie samym, ani na pojedynczych osobach, w kryzysie liczy się praca zespołowa,
- powstrzymuj się od walki,
- pamiętaj- media mają prawo wiedzieć,
- nie pomijaj żadnej z grup interesariuszy,
- bądź gotów do krótkoterminowych poświęceń,
- nie zwlekaj – rozwiąż problem.

Literatura do rozdziału

- Adamus-Matuszyńska A., Współczesne teorie konfliktu społecznego, Wyd. AE Katowice 1999.
- Mitroff I., Zarządzanie sytuacją kryzysową, Business Press Warszawa 1998.
- Murdoch A., Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy, Poltext Warszawa 2003.
- Nogalski B., Marcinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe. Pokonać kryzys i wygrać, Difin Warszawa 2004.
- Regester M., Larkin J., Zarządzanie kryzysem, PWE Warszawa 2005.
- Sztumski J., Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przezwyciężania, Wyd. Politechniki Częstochowskiej Częstochowa 2000.
- Tench R., Yeomans L., Exploring public relations, Prentice Hall, Essex 2006.

Dla rozwoju Infrastruktury i Środowiska

Druk na papierze ekologicznym



**INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ŚRODOWISKA

**UNIA EUROPEJSKA
FUNDUSZ SPÓJNOŚCI**



Egzemplarz bezpłatny