

Skuteczne zapobieganie i zarządzanie kryzysem w organizacji



3 główne cechy kryzysu



1.

Kryzys jest niebezpieczny

Media żywią się
informacjami negatywnymi,
bo te są chętniej czytane.



2.



Kryzys jest naturalny

Każda organizacja
na którymś etapie swojego
istnienia przejdzie
poważne perturbacje.

3.

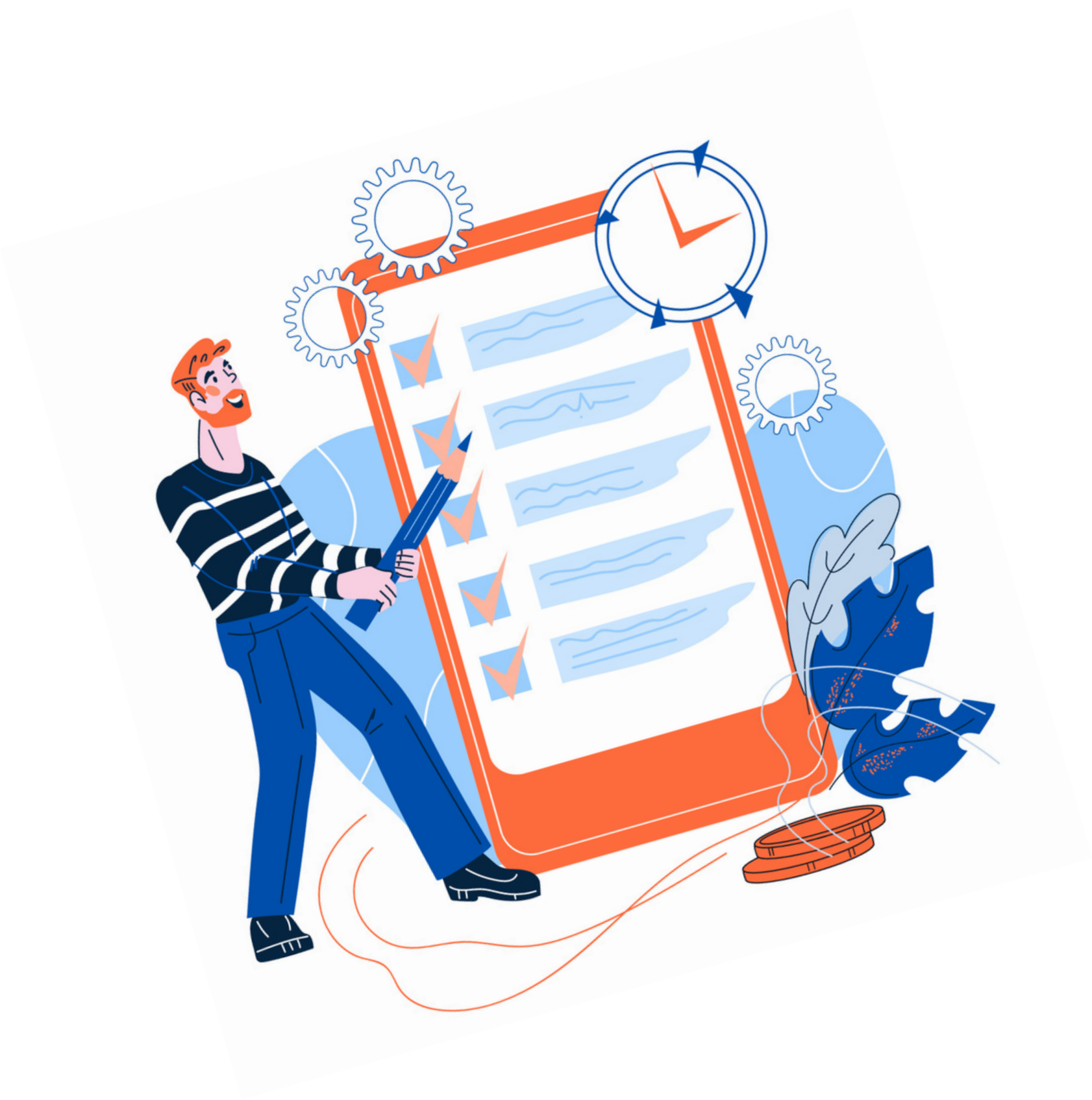


Kryzys jest szansą

Podczas kryzysu automatycznie weryfikujemy nasze najłabsze strony, sprzymierzeńców i oddanych partnerów.

To nie kryzys definiuje wartość naszej organizacji i zespołu, ale to, jak sobie z nim poradzimy.

Jak trzymać się zasad (i przetrwać)?



Jak trzymać się zasad (i przetrwać)?

Kluczowe jest jasne określenie zasady organizacji i zawarcie ich w materiałach informacyjnych, na stronie internetowej itp.

W sytuacjach trudnych dużo prościej odwoływać się do zasad, które mamy wspólnie wypracowane wewnątrz organizacji, a potencjalni partnerzy są ich świadomi.





Jak kryzys
przekuć w
sukces.

10 krótkich zasad

1. Bądź uważnym obserwatorem



Istnieje powiedzenie, które mówi, że „nie usłyszysz węża, ale usłyszysz cały las, który cię on nim poinformuje”.

Bardzo podobnie jest z kryzysem. Ciężko go przewidzieć, jednak uważny obserwator zauważy pojawiające się w otoczeniu symptomy, świadczące o zbliżających się trudnościach.

Wysłuchujmy się zatem w środowisko, w którym się poruszamy, naszych pracowników, konkurencję, regulatora.

Nie zawsze uda się nam ustrzec przed sytuacją kryzysową, ale wykryta odpowiednio wcześnie, będzie znacznie łatwiejsza do opanowania.

2. Dobrze dobierz partnera



Warto wybrać profesjonalnego partnera, który pracował już nad podobną sytuacją jak ta w której się znaleźliśmy.

W ostatnich latach pojawiło się gros ekspertów od szeroko rozumianego „kryzysu”, niestety większość posiada jedynie powierzchowne doświadczenie, często nie mające za dużo wspólnego z poważnymi sprawami jak procesy karne, procesy gospodarcze, protesty społeczne itp.

Ważne, jeżeli nie możesz pozwolić sobie na współpracy z profesjonalnym partnerem – poproś o pomoc zaufaną i do bólu szczerą osobę spoza organizacji, która będzie mogła z dystansem spojrzeć na trudną sytuację i pomoże tego dystansu nabrać także Tobie.

3. Bądź tam, gdzie pojawił się problem



Precyzyjne zdefiniowanie, czy konkretna sytuacja wyczerpuje znamiona kryzysu jest fundamentalne, ale i bardzo trudne.

Na poszczególnych szczeblach dane wyzwanie odbierane będzie przez pracowników poprzez pryzmat ich stanowisk i doświadczeń, różna będzie również ocena potencjalnych skutków.

W takich momentach ważne jest, aby informacji zasięgnąć z pierwszej ręki i przeanalizować ją z perspektywy całej organizacji.

Jeśli sytuacja kryzysowa powstała np. w relacjach pomiędzy wolontariuszami – to pierwsze miejsce, w którym powinien pojawić się zaangażowany i uważny lider.

4. Nie marnuj czasu



Kilkugodzinna zwłoka to w dzisiejszym świecie wieczność, która w skrajnych przypadkach może doprowadzić do upadku organizacji.

Doskonale wiedzą o tym spółki giełdowe, których notowania często w drastyczny i dynamiczny sposób pokazują realne finansowe konsekwencje kryzysu.

Czas jest kluczowy, jednak nie znaczy to, że organizacja powinna reagować impulsywnie.

5. Kontaktuj się bezpośrednio z zainteresowanymi stronami – nie przez media.



Nieraz o zaistnieniu sytuacji kryzysowej, organizacja dowiaduje się dopiero od dziennikarza.

Niewiele zespołów posiada natomiast doświadczenia w relacjach z mediami dlatego pierwszy kontakt z przedstawicielem IV władzy powoduje paraliż i wewnętrzny przymus, aby w jakiś sposób odpowiedzieć.

Tymczasem kluczowym jest, w pierwszej kolejności, bezpośredni kontakt z zainteresowanymi stronami. Media z racji swoich ograniczeń (m.in. narzuconej długości tekstu czy czasu antenowego) nie mogą być platformą dialogu pomiędzy stronami.

Dopiero wspólne wypracowanie lub odrzucenie rozwiązań powinno być oficjalnie zakomunikowane przez organizację w mediach.

6. Pamiętaj, że oponent, wolontariusz, współpracownik, dziennikarz to też ludzie



Hasło „firma to ludzie” od dawna nie jest
żadnym *novum*.

Znacznie rzadziej występuje świadomość,
iż potencjalni przeciwnicy, konkurencja,
dziennikarze - to także ludzie. Kluczowym
jest postawienie się w sytuacji każdej
z zainteresowanych stron.

Taka perspektywa pozwala nabrać dystansu;
zrozumienie iż dziennikarz wykonuje swoją
pracę, rozgoryczony wolontariusz czuje się
niedoceniony a konkurent walczy o pozycję
rynkową, daje szansę na wypracowanie
rozwiązań, z którymi łatwiej będzie się
wszystkim zidentyfikować.

Należy pamiętać, że czasem nie chodzi
o samą decyzję ale o sposób jej
wypracowania i przekazania.

7. Nie eskaluj kryzysu, jeśli możesz decyzje personalne zostaw na później



Bywają sytuację, w których kluczowy pracownik do rozwiązania danego problemu, został właśnie zwolniony, a w ślad za nim - pół zespołu.

Przed wszystkim należy dokładnie (choć również szybko) przeanalizować sytuację, zrozumieć co się wydarzyło i realnie ocenić potencjalne skutki.

Tylko trzeźwa i skrupulatna analiza pozwoli tę sytuację rozwiązać z korzyścią dla wszystkich stron lub przynajmniej zminimalizować straty.

8. Nie kłam



„Jeśli ktoś nie dba zbytnio o prawdę w sprawach drobnych, nie można mu ufać w sprawach istotnych”. – Albert Einstein

W momencie kiedy oczy mediów i interesariuszy są zwrócone w stronę organizacji, każde niedomówienie czy przekłamanie może mieć opłakane skutki.

Szczera odpowiedź „nie wiemy potrzebujemy więcej czasu” jest znacznie lepsza niż najdoskonalsze kłamstwo.

Kilka lat temu przez media przeszła jak burza tzw. Maderagate, gdzie jedna z posłanek broniła wyjazdu lidera partii jako służbowego – później on sam przyznał, że była to podróż prywatna.

Dobra wola czy nieporozumienie, nie zmienia faktu iż taka sytuacja wyczerpuje definicję kłamstwa a to podważa wiarygodność całej organizacji.

9. Jeśli zawiniłeś, przyznaj się do błędu i napraw jego skutki



Źródłem kryzysu, wbrew powszechnej opinii, nie zawsze jest błąd czy chciwość organizacji - często są nim okoliczności zewnętrzne, których przewidzenie było niemożliwe.

Jednak jeżeli, sytuacja była wynikiem zaniedbania, należy stanąć w prawdzie; określić rozmiar szkód, podać ich ogólną przyczynę oraz plan naprawczy.

W dzisiejszym świecie opinia publiczna znacznie bardziej utożsamia się z organizacjami o ludzkim obliczu, niż tak bardzo popularnymi jeszcze w latach 90-tych „bezdusznymi korporacjami”.

Ludzkie oblicze, poza sferą pozytywnych emocji, niesie za sobą także niedoskonałość.

10. Wyciągnij wnioski i nie rób tego więcej



Albert Einstein mawiał, że „ludzie powtarzają w kółko tę samą czynność oczekując innych rezultatów”.

Trudna lekcja jaką jest kryzys musi pociągnąć za sobą wyciągnięcie wniosków.

Te zaś umożliwią usprawnienie funkcjonowania organizacji i uniknięcie potknięć w przyszłości.