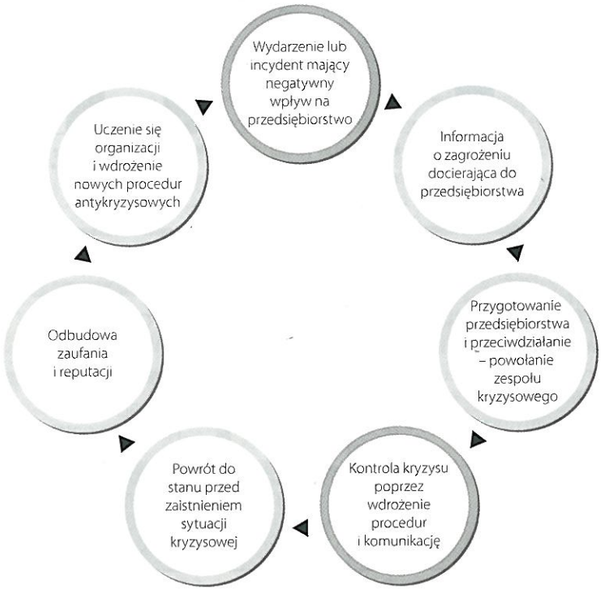
Houston, mamy problem..., czyli słów kilka o kryzysie

Z pozoru niewinnie brzmiące słowa, informacja czy drobne zdarzenie mogą stać się początkiem dużych problemów dla przedsiębiorstwa, pogarszając wyniki finansowe, nadwątlając wizerunek w oczach interesariuszy, niszcząc reputację, a w skrajnych przypadkach zmuszając do zmiany marki lub wycofania się z rynku. Kryzys jest słowem definiującym nagłą, niekorzystną zmianę, z którą przedsiębiorstwo musi się zmierzyć w krótkim horyzoncie czasowym, minimalizując straty. Jak podejść do tego trudnego i często niestety destrukcyjnego problemu ?

MAKSYMILIAN PAWŁOWSKI

Każde przedsiębiorstwo może zostać dotknięte przez kryzys ujawniający się pod różnymi postaciami i mający różne źródła (wewnętrzne lub zewnętrzne), jednak te przedsiębiorstwa i zarządy, które opanowały umiejętność zarządzania kryzysowego, nie tylko unikają głębszych strat (w różnych obszarach), ale potrafią tak pokierować sytuacją, aby wzmocnić firmę. Jak radzić sobie z kryzysem – to pytanie trudne, bo oprócz wiedzy teoretycznej i praktyki potrzebna jest intuicja, a tej często brakuje zagubionym w chaosie menedżerom. Od strony organizacyjnej w przedsiębiorstwach często nie ma stosownych procedur postępowania, czyli tak zwanych ksiąg komunikacji kryzysowej, co potęguje chaos wywołany negatywnym zdarzeniem. Często dokumentacja pomagająca w panowaniu nad kryzysem powstaje po pierwszym negatywnym zdarzeniu, którego doświadczyła organizacja, co wspiera twierdzenie, że organizacje, ucząc się na błędach, mogą wyjść wzmocnione i lepiej przygotowane do stawienia czoła trudnej rzeczywistości. Przejście przez kryzys uwrażliwia organizację na dochodzące do niej sygnały, często nawet te najbardziej subtelne – np. telefony z trudnymi pytaniami nie są już ignorowane, ale informacje o nich przekazywane są do stosownych komórek i podlegają podstawowej analizie pod kątem możliwych zagrożeń.



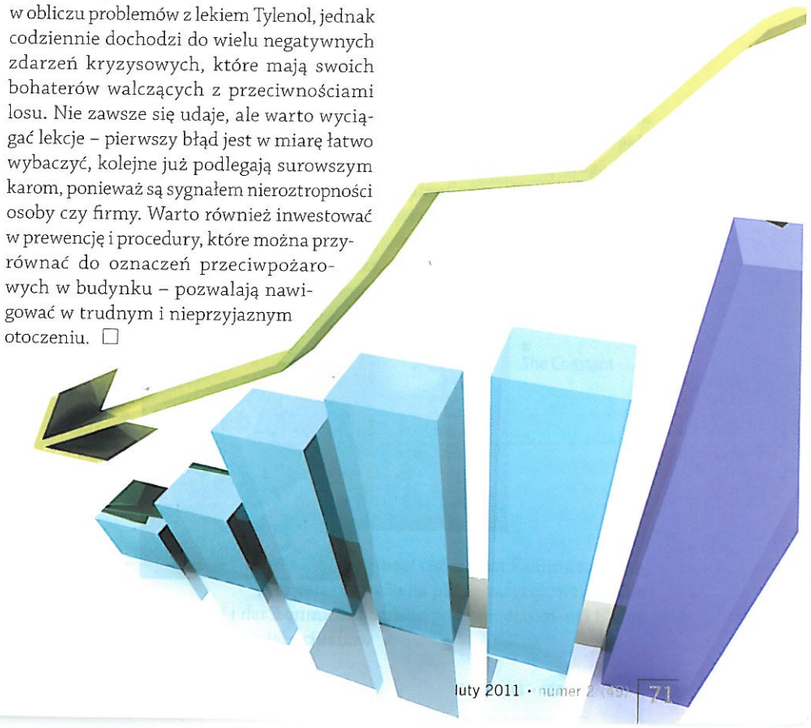
Kryzys jest zjawiskiem, które – podążając za literaturą przedmiotu – można podzielić na kilka głównych etapów. Pierwszym etapem kryzysów są dochodzące informacje o zagrożeniu, które mogą być albo przekazane dalej, albo całkowicie zignorowane i uznane za nieistotne. Drugą fazą, którą można wyróżnić, jest przygotowanie do przezwyciężenia kryzysu oraz przeciwdziałanie eskalacji. Na tym etapie najczęściej powoływane są interdyscyplinarne zespoły do zarządzania sytuacjami kryzysowymi, włączane są mechanizmy komunikacji wewnętrznej oraz przygotowywane i dystrybuowane są niezbędne instrukcje i wytyczne do pozostałych komórek przedsiębiorstwa. W fazie trzeciej kryzysu następuje przejęcie kontroli nad kryzysem i ograniczanie jego negatywnego wpływu, co prowadzi do kolejnego etapu, czyli przywrócenia stanu przedsiębiorstwa sprzed zaistnienia kryzysu oraz ciężka praca nad odzyskaniem zaufania tam, gdzie zostało ono utracone. Ostatni etap to wyciągnięcie wniosków, co jest immanentną cechą organizacji uczących się – ta faza pozwala na szybsze reagowanie i ograniczenie strat w przypadku wystąpienia podobnych negatywnych zdarzeń w przyszłości.

Żadnemu przedsiębiorstwu nie jest do twarzy z kryzysem, ale w przypadku jego wystąpienia ich oblicza mogą się zmieniać proporcjonalnie do dotychczas posiadanej reputacji. Przedsiębiorstwa posiadające niską reputację charakteryzują się dużo wyższą tendencją do przypisywania im negatywnego wpływu na otoczenie. Nawet niewielkie negatywne zdarzenie może zmienić się w oczach odbiorców w poważne i wymagające napiętnowania i ukarania winowajcy. Jeden wadliwy produkt w wyniku nagłośnienia medialnego może rzucić negatywne światło na wszystkie wytwarzane przez przedsiębiorstwo produkty, jak np. w przypadku płonących z niewyjaśnionych przyczyn samochodów. Z drugiej strony przedsiębiorstwa o silnej reputacji niejako odpychają od siebie kryzysy, ponieważ otoczenie przepuszcza negatywne informacje, mając w podświadomości silną reputację oraz wizerunek solidnej firmy. Ten efekt, nazywany w literaturze „efektem halo", można porównać do postrzegania pięknej kobiety przez mężczyznę – jej wady są czasowo kompensowane przez postrzeganą urodę, która niejako blokuje (czasowo) możliwość tworzenia negatywnych ocen. Tak więc warto dbać o to, żeby „podobać" się otoczeniu, gdyż zbudowany kredyt zaufania w wyniku sukcesywnie budowanych więzi i relacji może być cenną podporą w procesie przezwyciężania kryzysu.

W radzeniu sobie z kryzysem można przyjąć różne strategie, które jednak w dużej mierze zależą od typu kryzysu, charakterystyki przedsiębiorstwa oraz dynamiki otoczenia. Naturalną ludzką reakcją na negatywną informację o naszym działaniu jest zaprzeczenie lub przerzucenie odpowiedzialności na kogoś innego. Jest to również element strategii radzenia sobie z kryzysem, kiedy przedsiębiorstwo zaprzecza, że negatywne zdarzenie w ogóle miało miejsce, co powoduje, że nie ponosi ono też odpowiedzialności z tego tytułu – bo jak można ponosić odpowiedzialność za coś, co nie istnieje. Z kolei, jeśli przedsiębiorstwo nie zaprzecza wystąpieniu zdarzenia (bo trudno jest zaprzeczyć, że np. nastąpił pożar w zarządzanym obiekcie), to może przerzucać/wykazać odpowiedzialność na inny podmiot. Unikanie odpowiedzialności jest jedną z częściej występujących strategii, która jednak nie jest najbardziej efektywną w długim okresie, w przypadku rzeczywistej winy przedsiębiorstwa (jeśli przedsiębiorstwo jest niewinne, to jest to najlepsza z możliwych strategii).

Kolejną strategią, którą w obliczu kryzysu może przyjąć przedsiębiorstwo, jest złagodzenie odbioru zdarzenia lub informacji przez otoczenie, aby ewentualna reakcja miała możliwie najłagodniejszą postać. Do zestawu działań wykorzystywanych w tej strategii należy zaliczyć zmianę kontekstu na bardziej korzystny, minimalizacja znaczenia (np. to tylko strata jednej hali produkcyjnej), odwołanie się do innych podobnych sytuacji ze wskazaniem na to, jak negatywne one były i jak obecne zdarzenie nie jest godne zainteresowania, odwołanie się do przeszłych pozytywnych działań przedsiębiorstwa. W następstwie tej strategii, która zakłada przyznanie się do winy, konieczne jest wprowadzenie działań naprawczych i wdrożenie procedur, które będą w stanie zapobiec wystąpieniu podobnych negatywnych zdarzeń w przyszłości.

Wraz z opanowaniem kryzysu i ustąpieniem jego przyczyn przychodzi czas na odbudowę reputacji firmy, co może nastąpić w wyniku dokonania zadośćuczynienia oraz przeproszenia za zaistniałą sytuację. Proces odbudowy postrzegania firmy przez otoczenie jest jednak długotrwały i kosztowny, a jego komplikacja jest wprost proporcjonalna do głębokości i zasięgu kryzysu.

Kryzys, mimo iż wiąże się z niedobrymi emocjami, jest sprawdzianem dla przedsiębiorstw na to, jak mocne są fundamenty, na których się opierają. Sprawdzianowi podlegają ludzie, procedury, struktury organizacyjne oraz kultura firmy. Dobrze rozpoznane zagrożenie oraz zarządzanie jego neutralizacją jest kluczem do sukcesu, który przejawia się nie tylko w zakończeniu kryzysu, ale także w zwiększeniu zaufania otoczenia do firmy, jej produktów oraz wartości. Podręcznikowym pozytywnym przykładem jest zarządzanie kryzysem przez firmę Johnson&Johnson w obliczu problemów z lekiem Tylenol, jednak codziennie dochodzi do wielu negatywnych zdarzeń kryzysowych, które mają swoich bohaterów walczących z przeciwnościami losu. Nie zawsze się udaje, ale warto wyciągać lekcje – pierwszy błąd jest w miarę łatwo wybaczyć, kolejne już podlegają surowszym karom, ponieważ są sygnałem nieroztropności osoby czy firmy. Warto również inwestować w prewencję i procedury, które można przyrównać do oznaczeń przeciwpożarowych w budynku – pozwalają nawigować w trudnym i nieprzyjaznym otoczeniu. □

W radzeniu sobie z kryzysem można przyjąć różne strategie, które jednak w dużej mierze zależą od typu kryzysu, charakterystyki przedsiębiorstwa oraz dynamiki otoczenia