



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Opracowały: Justyna Bagińska, Katarzyna Szalonka

KARKONOSKA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W JELENIEJ GÓRZE
Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

2025



Spis treści

Wprowadzenie do zarządzania sytuacją kryzysową — definicje, fazy, źródła zagrożeń, interesariusze, monitoring reputacji	3
Podręcznik działań antykryzysowych — procedury, sztab kryzysowy, narzędzia komunikacji, holding statement, scenariusz sytuacji kryzysowej	8
Tworzenie planu komunikacji w kryzysie — cele, grupy docelowe, kanały, harmonogram działań komunikacyjnych	15
Realizacja działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej — komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna	19
Raport z sytuacji kryzysowej i kampania naprawcza	23
Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej - analiza genezy kryzysu	28
Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej - plan działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej	35
Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej – lista kontrolna	39
Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej – komunikacja wewnętrzna w warunkach kryzysu	42
Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej - komunikacja zewnętrzna w warunkach kryzysu	49
Projektowanie komunikatów do mediów.	64
Wdrażanie działań naprawczych po kryzysie – raport z sytuacji kryzysowej	74
Wdrażanie działań naprawczych po kryzysie – planowanie kampanii naprawczej	79
Dezinformacja	89
Case study – zarządzanie kryzysowe na lotniskach	98



Manual zajęć do przedmiotu „Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego” na kierunku studiów Biznes Turystyczny

Rok 1 semestr 1

Manual nr 1

Wykład 1: Wprowadzenie do zarządzania sytuacją kryzysową — definicje, fazy, źródła zagrożeń, interesariusze, monitoring reputacji

1. Wprowadzenie

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi stanowi kluczowy obszar kompetencji dla przyszłych specjalistów biznesu turystycznego.

Branża turystyczna jest szczególnie podatna na nagłe kryzysy spowodowane zarówno czynnikami wewnętrznymi (błędy kadry, luki proceduralne), jak i zewnętrznymi (katastrofy naturalne, epidemie, działania grup nacisku, dezinformacja w mediach).

Manual nr 1 stanowi wsparcie do wykładu i ćwiczeń, umożliwia usystematyzowanie podstawowej wiedzy oraz przygotowuje studenta do planowania działań zapobiegających kryzysom.

2. Cel

Celem jest:

- wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z kryzysem wizerunkowym,
- omówienie różnic między problemem a kryzysem,
- przedstawienie faz cyklu życia kryzysu,
- wskazanie kluczowych źródeł zagrożeń,



- podkreślenie znaczenia interesariuszy i monitoringu reputacji w zapobieganiu sytuacjom kryzysowym.

3. Pojęcia kluczowe i definicje

Kryzys organizacyjny - zgodnie z definicją Pearson i Clair (1998), kryzys to sytuacja lub sekwencja zdarzeń, które zagrażają kluczowym interesom organizacji i wymagają natychmiastowych działań zaradczych.

Kryzys wg W. T. Coombsa - „Crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance.”

Problem - sytuacja możliwa do rozwiązania w ramach standardowych procedur organizacyjnych, niegrożąca reputacji ani funkcjonowaniu firmy w dłuższej perspektywie.

4. Fazy cyklu życia kryzysu

Każdy kryzys można rozpatrywać w podziale na trzy główne fazy:

- **Faza pre-kryzysowa (zapobieganie)** - obejmuje analizę ryzyka, opracowanie procedur, tworzenie sztabu kryzysowego, szkolenia i symulacje.
- **Faza zarządzania kryzysem (reakcja)** - natychmiastowe działanie, spójna komunikacja z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, monitorowanie mediów.
- **Faza post-kryzysowa (naprawa)** - ewaluacja przebiegu sytuacji, raport końcowy, wdrożenie usprawnień i odbudowa reputacji.

5. Rodzaje i źródła kryzysów

Rodzaje kryzysów: operacyjne, produktowe, finansowe, reputacyjne, środowiskowe.



Źródła zagrożeń wewnętrznych:

- Błędy kadry zarządzającej.
- Brak jasnych procedur komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- Niedostateczne przeszkolenie pracowników.

Źródła zagrożeń zewnętrznych:

- Katastrofy naturalne, epidemie, zamknięcia granic.
- Aktywność grup nacisku, kampanie dezinformacyjne.
- Szybkie rozpowszechnianie niezweryfikowanych informacji w mediach społecznościowych.

6. Identyfikacja zagrożeń

Identyfikacja zagrożeń jest procesem systematycznym i wymaga:

- regularnej analizy słabych punktów organizacji,
- tworzenia list kontrolnych i matryc ryzyka,
- przypisania odpowiedzialności za monitoring sygnałów ostrzegawczych,
- opracowania planu awaryjnego (plan B).

Przykład branżowy:

Biuro podróży, w którym doszło do wycieku danych klientów, musi nie tylko ograniczyć skutki prawne, ale także szybko reagować na komentarze w mediach społecznościowych, by uniknąć eskalacji negatywnych opinii.

7. Interesariusze i decydenci

Interesariusz - każda grupa lub osoba, która może wpływać na organizację lub być przez nią w jakikolwiek sposób dotknięta.



Przykładowe grupy interesariuszy:

- Wewnętrzni: zarząd, pracownicy, zespoły projektowe, rzecznik prasowy.
- Zewnętrzni: klienci, media, inwestorzy, instytucje regulacyjne, społeczności lokalne.

Mapa interesariuszy: praktyczne narzędzie pozwalające sklasyfikować grupy według kryteriów: poziom wpływu na organizację oraz poziom zainteresowania sytuacją kryzysową.

8. Monitoring reputacji

Skuteczne zarządzanie kryzysem wymaga systematycznego monitorowania reputacji:

- Monitoring mediów tradycyjnych i społecznościowych (tzw. social listening).
- Korzystanie z alertów Google, narzędzi typu Brand24, SentiOne.
- Zasada „złotej godziny” - organizacja powinna zareagować w ciągu pierwszych 60 minut od wykrycia sygnału kryzysowego.

9. Ćwiczenia do samodzielnego wykonania

Ćwiczenie 1:

Przeanalizuj przykładową organizację z branży turystycznej pod kątem możliwych zagrożeń. Wypisz co najmniej 3 zagrożenia wewnętrzne i 3 zewnętrzne.

Ćwiczenie 2:

Przygotuj prostą mapę interesariuszy dla wybranej sytuacji kryzysowej, wskazując grupy o najwyższym wpływie i zainteresowaniu.

Ćwiczenie 3:

Wskaż, które kanały monitoringu byłyby kluczowe w przypadku Twojej firmy. Uzasadnij wybór.



10. Słowniczek pojęć

- **Kryzys organizacyjny** - zdarzenie lub seria zdarzeń zagrażających interesom organizacji.
- **Problem** - sytuacja rozwiązywana rutynowo, nie powodująca zagrożenia reputacji.
- **Faza pre-kryzysowa** - etap przygotowania i zapobiegania.
- **Interesariusz** - podmiot mający wpływ na organizację lub będący pod jej wpływem.
- **Monitoring reputacji** - stała obserwacja i analiza sygnałów ostrzegawczych w mediach.

11. Literatura podstawowa

1. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*.
2. Mitroff, I. I. (2005). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*.
3. Pearson, C. M., Clair, J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*.

12. Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie kryzysem zaczyna się na długo przed jego wystąpieniem. Analiza zagrożeń, świadomość ról interesariuszy i systematyczny monitoring reputacji są kluczowymi elementami budowania odporności organizacji na sytuacje kryzysowe.

Hasło na zakończenie:

„Kryzys dobrze przygotowany to kryzys, który łatwiej opanować.”



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Manual zajęć do przedmiotu „Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego” na kierunku studiów Biznes Turystyczny

Rok 1 semestr 1

Manual nr 2

Wykład 1: Podręcznik działań antykryzysowych — procedury, sztab kryzysowy, narzędzia komunikacji, holding statement, scenariusz sytuacji kryzysowej

2. Wprowadzenie

Sytuacje kryzysowe w organizacjach turystycznych mogą pojawić się niespodziewanie i często obejmują szeroki zasięg — zarówno lokalny, jak i międzynarodowy. Pandemie, strajki, klęski żywiołowe, incydenty wizerunkowe czy wycieki danych osobowych — wszystkie te zdarzenia mogą zagrozić reputacji, bezpieczeństwu klientów i stabilności finansowej przedsiębiorstwa. Dlatego każda profesjonalna organizacja powinna posiadać **podręcznik działań**



antykryzysowych, który jest nie tylko zbiorem procedur, ale realnym narzędziem reagowania w stresujących sytuacjach.

Podręcznik działań antykryzysowych definiuje **kto, co, kiedy i w jaki sposób** powinien zrobić, gdy kryzys wykracza poza rutynowe problemy operacyjne. Zawiera jasne **procedury problemowe i kryzysowe**, określa **progi alarmowe**, które automatycznie uruchamiają sztab kryzysowy, oraz opisuje **rolę każdego członka zespołu**. Dodatkowo wskazuje **narzędzia komunikacji**, sposoby przygotowania i publikowania **holding statement**, gotowe **scenariusze sytuacji kryzysowych** oraz reguluje kwestie **badań reputacyjnych i organizacji warsztatów ćwiczeniowych**.

Celem tego manuala jest zebranie i uporządkowanie treści omawianych na **Wykładzie 2**, tak aby studenci potrafili:

- rozpoznać moment aktywacji sztabu kryzysowego,
- dobrać właściwe narzędzia komunikacji,
- przygotować praktyczne elementy podręcznika dla wybranej organizacji,
- a także zrozumieć, jak monitorować skutki kryzysu dla wizerunku.

2. Cel

- wyjaśnienie znaczenia podręcznika działań antykryzysowych w zarządzaniu komunikacją kryzysową,
- wskazanie różnic między procedurami problemowymi a kryzysowymi,
- omówienie zasad tworzenia sztabu kryzysowego i przypisania ról,
- opisanie kluczowych narzędzi komunikacji, holding statement oraz scenariuszy sytuacji kryzysowych,
- zaprezentowanie przykładów badań reputacyjnych i znaczenia warsztatów ćwiczeniowych.



3. Kluczowe zagadnienia

1) Podręcznik działań antykryzysowych

To wewnętrzny dokument organizacji, który opisuje zasady reagowania na sytuacje kryzysowe. Zawiera procedury postępowania, instrukcje, schematy komunikacji, przypisanie ról i wzory gotowych komunikatów. Jego celem jest zapewnienie szybkiego, skoordynowanego i spójnego działania w sytuacjach zagrożenia reputacji lub bezpieczeństwa.

2) Procedury zarządzania problemem i procedury kryzysowe

Procedura problemowa obejmuje działania operacyjne podejmowane w sytuacjach, które nie stwarzają poważnego zagrożenia dla reputacji i mogą być rozwiązane rutynowo, np. opóźnienia czy reklamacje. Procedura kryzysowa uruchamiana jest wtedy, gdy skala i zasięg zdarzenia zagrażają reputacji, bezpieczeństwu ludzi lub stabilności finansowej. Kluczowym elementem jest jasne rozróżnienie, kiedy zwykły problem staje się kryzysem.

3) Progi alarmowe

Progi alarmowe to z góry określone kryteria lub graniczne wartości, których przekroczenie oznacza obowiązek aktywacji sztabu kryzysowego i przejścia z procedury problemowej na procedurę kryzysową. Mogą dotyczyć m.in. poziomu strat finansowych, zagrożenia życia lub zdrowia, skali zainteresowania mediów czy ujawnienia danych osobowych.

4) Skład sztabu kryzysowego

Sztab kryzysowy to zespół osób odpowiedzialnych za analizę sytuacji, podejmowanie decyzji i koordynację działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej. Każdy członek sztabu ma przypisane konkretne zadania, aby uniknąć chaosu decyzyjnego. Skład sztabu powinien być określony w podręczniku i zawierać podział ról, odpowiedzialności oraz zasady zastępstw.

5) Narzędzia komunikacji kryzysowej



Narzędzia komunikacji kryzysowej to kanały i formy przekazywania informacji do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Mogą obejmować m.in. e-mail kryzysowy, infolinię, stronę internetową, profile w mediach społecznościowych, alerty SMS czy konferencje prasowe. Ich dobór powinien zależeć od skali kryzysu, grup docelowych i potrzebnej szybkości reakcji.

6) Holding statement

Holding statement to krótkie, wstępne oświadczenie przygotowywane i publikowane natychmiast po wykryciu sytuacji kryzysowej. Jego celem jest ograniczenie spekulacji, uspokojenie opinii publicznej i zapewnienie o tym, że organizacja panuje nad sytuacją. Oświadczenie powinno być oparte wyłącznie na potwierdzonych faktach i zawierać zapowiedź dalszych aktualizacji.

7) Scenariusz sytuacji kryzysowej

Scenariusz sytuacji kryzysowej to opis hipotetycznego zdarzenia, na które organizacja musi być przygotowana. Powinien zawierać szczegółowy przebieg zdarzenia, przypisanie ról w sztabie kryzysowym, plan działań operacyjnych i komunikacyjnych oraz wzory komunikatów dla różnych grup interesariuszy. Gotowy scenariusz pozwala szybko reagować i minimalizować chaos.

8) Badania reputacyjne

Badania reputacyjne są narzędziem do oceny skutków sytuacji kryzysowej dla wizerunku organizacji. Przeprowadza się je po zakończeniu fazy reagowania, najczęściej z pomocą zewnętrznej firmy badawczej. Badania powinny obejmować m.in. analizę poziomu zaufania do marki, rozpoznawalności, opinii w mediach i lojalności klientów.

9) Warsztaty antykryzysowe

Warsztaty antykryzysowe są elementem praktycznego przygotowania zespołu do wykorzystania podręcznika działań antykryzysowych. Umożliwiają ćwiczenie scenariuszy, sprawdzanie skuteczności procedur i doskonalenie współpracy w ramach sztabu. Regularne symulacje pozwalają zidentyfikować luki w podręczniku i podnosić gotowość organizacji na wypadek kryzysu.



4. Pojęcia i definicje

- **Podręcznik działań antykryzysowych** — dokument definiujący zasady i schematy działania w przypadku kryzysu.
- **Procedura problemowa** — postępowanie w sytuacjach standardowych, niegroźących reputacji organizacji.
- **Procedura kryzysowa** — działania aktywowane, gdy skala zdarzenia zagraża reputacji, bezpieczeństwu lub ciągłości działania.
- **Sztab kryzysowy** — zespół decyzyjny odpowiedzialny za planowanie i wdrażanie działań kryzysowych.
- **Holding statement** — wstępne, krótkie oświadczenie publikowane niezwłocznie po wykryciu kryzysu.
- **Scenariusz sytuacji kryzysowej** — gotowy plan opisujący możliwy kryzys, rolę i działania.
- **Badania reputacyjne** — narzędzie do oceny skutków kryzysu dla wizerunku organizacji.

5. Przykładowe progi alarmowe

- Zagrożenie życia lub zdrowia klientów lub pracowników.
- Straty finansowe przekraczające ustaloną wartość.
- Eskalacja w mediach ogólnopolskich lub zagranicznych.
- Ujawnienie wrażliwych danych osobowych na dużą skalę.

6. Skład i role sztabu kryzysowego



Rola	Zakres odpowiedzialności
Koordynator sztabu	Zwołuje spotkania, zatwierdza kluczowe decyzje, nadzoruje plan działań.
Rzecznik prasowy	Kontakt z mediami, organizacja konferencji prasowych, przygotowanie komunikatów.
Specjalista ds. komunikacji	Zbiera dane z działów operacyjnych, opracowuje treść komunikatów.
Prawnik	Weryfikuje komunikaty pod kątem prawnym i zgodności z przepisami (np. RODO).
Specjalista HR	Koordynuje komunikację wewnętrzną, informuje pracowników.
Specjalista IT (opcjonalnie)	Obsługuje incydenty technologiczne, np. wyciek danych.

7. Narzędzia komunikacji kryzysowej

Kanały wewnętrzne: e-mail kryzysowy, intranet, spotkania sztabu, grupy komunikacyjne.

Kanały zewnętrzne: komunikaty prasowe, strona www, social media, SMS alerty, konferencje prasowe.

Dobór narzędzi: zależy od skali kryzysu, grupy docelowej i szybkości potrzebnego przekazu.

8. Wzór holding statement

„Jesteśmy świadomi zdarzenia, które miało miejsce w [miejsce, data]. Aktualnie analizujemy sytuację i podejmujemy działania w celu rozwiązania problemu. Będziemy na bieżąco informować opinię publiczną o dalszych krokach.”

9. Przykładowy scenariusz sytuacji kryzysowej

Sytuacja: Nagłe zamknięcie lotniska z powodu strajku personelu.

Etapy:

1. Aktywacja sztabu kryzysowego.
2. Kontakt z klientami: SMS, e-mail, call center.



3. Organizacja alternatywnego transportu.
4. Przygotowanie holding statement i publikacja w kanałach zewnętrznych.
5. Regularne aktualizacje co 2–3 godziny.
6. Współpraca z mediami i partnerami.

10. Badania reputacyjne

- **Cel:** Ocenić wpływ kryzysu na reputację, poziom zaufania i lojalność klientów.
- **Moment:** Po zakończeniu fazy reagowania, zlecone niezależnej firmie badawczej.
- **Co mierzyć:** rozpoznawalność marki, sentyment w mediach, poziom opinii negatywnych i pozytywnych.

11. Warsztaty antykryzysowe

- Organizacja powinna cyklicznie przeprowadzać symulacje sytuacji kryzysowych.
- Ćwiczenia powinny obejmować role sztabu, analizę case study i tworzenie komunikatów.
- Efektem warsztatów jest aktualizacja podręcznika i wyciągnięcie wniosków.

12. Zadanie do samodzielnego wykonania

Zadanie: Opracuj szkic podręcznika działań antykryzysowych dla wybranego biura podróży.

Uwzględnij:

- Minimum jeden scenariusz sytuacji kryzysowej,
- Progi alarmowe,
- Skład sztabu kryzysowego i tabelę ról,
- Przykładowe holding statement.

13. Literatura zalecana

- Coombs W. T. (2022). *Ongoing Crisis Communication*.



- Mitroff I. I. (2005). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*.
- Pearson C. M., Clair J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*.

Manual zajęć do przedmiotu „Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego” na kierunku studiów Biznes Turystyczny

Rok 1 semestr 1

Manual nr 3

Wykład 3: Tworzenie planu komunikacji w kryzysie — cele, grupy docelowe, kanały, harmonogram działań komunikacyjnych

3. Wprowadzenie

Współczesne organizacje, w tym branża turystyczna, muszą liczyć się z tym, że kryzys informacyjny może wybuchnąć w każdej chwili i rozprzestrzenić się w błyskawicznym tempie, zwłaszcza w dobie mediów społecznościowych i wysokiej mobilności klientów. Dlatego oprócz podręcznika działań antykryzysowych niezwykle ważnym narzędziem jest **plan komunikacji w kryzysie**- dokument, który pozwala ograniczyć chaos, przypisać odpowiedzialności i chronić reputację organizacji.

Manual nr 3 podsumowuje treści wykładu trzeciego. Wyjaśnia krok po kroku, jak stworzyć plan komunikacji dostosowany do realiów i specyfiki organizacji. Opisuje, jak poprawnie formułować cele komunikacyjne, jak analizować grupy docelowe i dobierać odpowiednie kanały komunikacji. Manual wskazuje także, jak przygotować praktyczny harmonogram działań -z podziałem ról i terminów- oraz jak unikać najczęstszych błędów. Materiał ma również pomóc studentom w samodzielnym projektowaniu fragmentów planów dla własnych scenariuszy, np. w turystyce.

2. Cel



Celem manuala jest uporządkowanie wiedzy z zakresu tworzenia planu komunikacji kryzysowej, rozwinięcie umiejętności analizy grup docelowych, segmentacji kanałów i harmonogramowania działań, a także zaprezentowanie dobrych praktyk i przykładów gotowych wzorów, które mogą być wykorzystane w różnych rodzajach organizacji.

3. Kluczowe zagadnienia

Plan komunikacji kryzysowej

Dokument, który opisuje, jak, kiedy i do kogo organizacja kieruje informacje w sytuacji kryzysowej. Jest częścią podręcznika działań antykryzysowych, ale często opracowuje się go jako oddzielny załącznik. Plan pozwala zachować spójność i przewidywalność komunikacji.

Cele komunikacji w kryzysie

Cele nadają kierunek działaniom komunikacyjnym i pozwalają je mierzyć. Mogą być informacyjne (przekazanie faktów), uspokajające (ograniczenie paniki), wizerunkowe (ochrona reputacji) lub operacyjne (koordynacja wewnętrzna). Dobrą praktyką jest formułowanie celów według zasady SMART — specyficzne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie.

Grupy docelowe

Podział odbiorców na grupy wewnętrzne (pracownicy, kierownictwo, udziałowcy) i zewnętrzne (klienci, media, partnerzy, społeczność lokalna). Segmentacja powinna uwzględniać poziom wpływu i zainteresowania. Pomocnym narzędziem jest **macierz grup docelowych**, która przypisuje każdej grupie kanały komunikacji, kluczowe przekazy i priorytet czasowy.

Kanały komunikacji kryzysowej

Kanały należy podzielić na wewnętrzne (intranet, komunikaty e-mail, alerty SMS, spotkania sztabu) i zewnętrzne (strona internetowa, social media, infolinia, konferencje prasowe, alerty push w aplikacjach).



Dobór kanału powinien uwzględniać tempo rozpowszechniania informacji, potrzeby odbiorców oraz ryzyko dezinformacji.

Harmonogram działań komunikacyjnych

Praktyczne narzędzie organizujące kolejność działań w czasie kryzysu. Harmonogram powinien określać, kto, co, kiedy i w jakim kanale publikuje. Musi zawierać punkty krytyczne czasowo (np. 15 minut na zebranie sztabu, 1 godzina na wydanie holding statement) i procedurę monitorowania postępu. Dobrą praktyką jest przypisanie osoby odpowiedzialnej za pilnowanie realizacji harmonogramu.

4. Najczęstsze błędy w planie komunikacji

- 10) Brak jasno zdefiniowanych celów komunikacji lub zapisanie ich w sposób ogólny.
- 11) Niedopasowanie kanałów do grup docelowych.
- 12) Nieaktualne listy kontaktowe i brak planu awaryjnego (plan B).
- 13) Zbyt rzadkie aktualizacje, które rodzą plotki i chaos.
- 14) Brak testów i ćwiczeń — plan teoretyczny, który nigdy nie był przećwiczony, jest mało użyteczny.

5. Dobre praktyki

- Twórz plan komunikacji w formie jasnej, zrozumiałej dla każdego członka sztabu.
- Aktualizuj dokument regularnie — po każdej symulacji i realnym kryzysie.
- Stosuj macierz grup docelowych i macierz kanałów jako proste narzędzia wizualne.
- Wyznacz osobę odpowiedzialną za monitorowanie harmonogramu.
- Mierz skuteczność planu na podstawie wskaźników reputacyjnych (zasięg komunikatów, poziom zapytań, badania opinii).

6. Wzory i przykłady



Przykładowy cel SMART:

„W ciągu pierwszych 2 godzin od zgłoszenia incydentu poinformować wszystkich klientów o wycieku danych i przekazać instrukcję postępowania.”

Przykładowa macierz grup docelowych:

Grupa docelowa	Kanał A (pilny)	Kanał B (bieżący)	Kanał C (aktualizacje)
Klienci	SMS alert	Strona www	Social media
Media	Rzecznik prasowy	Konferencja prasowa	E-mail do redakcji
Pracownicy	Intranet	Spotkanie online	E-mail kryzysowy

Przykładowy harmonogram działań:

Etap	Działanie	Odpowiedzialny	Termin	Status
1	Zwołanie sztabu	Koordynator	15 minut	Zrealizowano
2	Przygotowanie holding statement	Specjalista PR	30 minut	W trakcie
3	Wysyłka SMS	IT/Call Center	1 godzina	Zaplanowane

7. Zadanie do samodzielnego wykonania

Zadanie: Opracuj uproszczony plan komunikacji dla wybranego obiektu turystycznego w sytuacji kryzysu (np. cyberatak, strajk, klęska żywiołowa).

Uwzględnij:

- Minimum jeden cel komunikacji według SMART,
- Macierz grup docelowych i kanałów,
- Harmonogram działań z przypisaniem ról.



8. Literatura zalecana

- Coombs W. T. (2022). *Ongoing Crisis Communication*.
- Mitroff I. I. (2005). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*.
- Pearson C. M., Clair J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*.

Manual zajęć do przedmiotu „Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego” na kierunku studiów Biznes Turystyczny

Rok 1 semestr 1

Manual nr 4

Wykład 4: Realizacja działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej — komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna

4. Wprowadzenie

Dobrze zaplanowany podręcznik kryzysowy i plan komunikacji to dopiero początek skutecznego zarządzania kryzysem wizerunkowym.

Kluczowym momentem jest **realizacja działań komunikacyjnych** — czyli to, co dzieje się od chwili aktywacji sztabu kryzysowego.



To wtedy zespół musi przełożyć schematy i procedury na realne komunikaty, briefing prasowy, instrukcję dla pracowników czy wpis w social mediach.

Brak spójności między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną, nieprzeszkoleni liderzy, niejasne instrukcje i brak reakcji na trudne pytania mogą w kilka godzin pogłębić kryzys i doprowadzić do nieodwracalnych strat wizerunkowych.

Dlatego ten manual pokazuje krok po kroku, **jak praktycznie realizować komunikację w kryzysie**, żeby ograniczyć chaos, wyeliminować plotki i zyskać czas na naprawę sytuacji.

2. Cel

Celem manuala jest przedstawienie studentom zasad skutecznej realizacji działań komunikacyjnych w warunkach kryzysu.

Manual pozwala zrozumieć, jak prowadzić **komunikację wewnętrzną i zewnętrzną**, jak szkolić liderów, jak reagować na trudne pytania mediów i jak właściwie używać social media w czasie kryzysu. To wiedza, którą można od razu przełożyć na procedury w każdej organizacji.

3. Pojęcia kluczowe i definicje

Realizacja działań komunikacyjnych - praktyczne wykonywanie zadań zgodnie z planem i podręcznikiem kryzysowym po aktywacji sztabu.

Komunikacja wewnętrzna - przekazywanie informacji pracownikom i grupom wewnętrznym w sposób spójny i bezpieczny.

Komunikacja zewnętrzna - przekaz informacji do mediów, klientów, partnerów i opinii publicznej; briefing prasowy, sprostowanie, publikacja oświadczeń.



Prawo prasowe - przepisy regulujące prawo do autoryzacji wypowiedzi, prawo do rzetelnej informacji i procedurę sprostowania.

Briefing prasowy - krótka, formalna forma spotkania z mediami z udziałem rzecznika prasowego lub członka sztabu.

4. Komunikacja wewnętrzna - dobre praktyki

- Wyznacz **liderów komunikacji**- osoby, które przekażą informacje dalej i będą odpowiadać na pytania zespołu.
- Zorganizuj krótkie **szkolenie lub briefing**- z gotowym scenariuszem rozmów i wzorem odpowiedzi.
- Przygotuj **instrukcję dla pracowników**: co mogą mówić, czego nie komentować, do kogo odsyłać pytania mediów.
- Korzystaj z **bezpiecznych kanałów**: spotkania zespołowe, zamknięte grupy komunikacyjne, intranet, alert SMS.
- Zawsze **sprawdzaj listę odbiorców**- unikaj przypadkowego wysłania poufnej wiadomości na zewnątrz.

5. Komunikacja zewnętrzna -relacje z mediami

- Wyznacz **rzecznika prasowego** lub osobę zastępującą - jeden głos organizacji.
- Przypomnij zespołowi o **prawie prasowym**: prawo do autoryzacji, procedura sprostowania, prawo do rzetelnej informacji.
- Organizuj **briefing prasowy** w ustalonym miejscu - lista obecności, krótkie oświadczenie, unikanie spekulacji.
- Każdy komunikat musi być **oparty na faktach** - lepiej krótki i prawdziwy niż rozbudowany i niepewny.

6. Techniki radzenia sobie z trudnymi pytaniami

- Nie spekuluj - jeśli nie wiesz, powiedz, że wrócisz z odpowiedzią po weryfikacji.
- Odwróć agresję- np. „Rozumiem obawy, dlatego trzymamy się faktów.”



- Powtarzaj potwierdzone dane - nie wdawaj się w domysły ani plotki.
- Unikaj publicznej konfrontacji z dziennikarzem - nie obrażaj się, nie atakuj, nie reaguj emocjonalnie.

7. Social media w kryzysie

- Wpisy powinny być krótkie, spokojne i faktograficzne.
- Nie powielaj plotek - koryguj tylko to, co nieprawdziwe, podając dowód.
- W wyjątkowych sytuacjach możesz wyłączyć komentarze, ale zawsze podaj alternatywny kanał kontaktu (telefon, formularz, e-mail).
- Monitoruj reakcje - ktoś musi aktywnie odpowiadać na pytania na bieżąco.

8. Ćwiczenie / dyskusja

Zadanie:

Przygotuj krótką instrukcję dla pracowników Twojej „firmy”:

- Jak mają odpowiadać, jeśli zadzwoni dziennikarz?
- Kogo wskazać jako osobę kontaktową?
- Jak sformułować 3–4 zdania do krótkiego wpisu w social mediach?

Dyskusja:

- Jakie są największe pułapki w komunikacji wewnętrznej w kryzysie?
- Kiedy warto wyłączyć komentarze w social mediach, a kiedy zostawić je otwarte?

9. Literatura zalecana

- Coombs, W.T. *Ongoing Crisis Communication*.
- Mitroff, I. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*.
- Ustawa Prawo prasowe (Dz.U. 1984 nr 5 poz. 24 z późn. zm.).



10. Podsumowanie

Realizacja działań komunikacyjnych w kryzysie decyduje o tym, czy zespół ochroni reputację organizacji, czy chaos komunikacyjny pogłębi problem. Dobre praktyki, szkolenie liderów i jasne instrukcje to gwarancja spójności. Każdy członek sztabu powinien wiedzieć, **co mówić, czego nie mówić i do kogo kierować pytania**, by ograniczyć straty wizerunkowe i finansowe.

„Plan kryzysowy jest tylko papierem, jeśli nie potrafisz go wprowadzić w życie.”

Manual zajęć do przedmiotu „Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego” na kierunku studiów Biznes Turystyczny

Rok 1 semestr 1

Manual nr 5

Wykład 5: Raport z sytuacji kryzysowej i kampania naprawcza

5. Wprowadzenie

Każda organizacja, która przeszła przez kryzys wizerunkowy, musi nie tylko ugasić pożar, ale też wyciągnąć wnioski i odbudować zaufanie.

Etap działań naprawczych bywa zaniedbywany - a to właśnie od niego zależy, czy kryzys zostanie zapamiętany jako sytuacja jednorazowa czy początek większych problemów. Raport z sytuacji kryzysowej jest fundamentem - dzięki niemu wiemy, co się wydarzyło, co zawiodło i co należy zmienić.

Na podstawie raportu powstaje kampania naprawcza, która krok po kroku odbudowuje reputację organizacji.



Ten manual podsumowuje, jak praktycznie opracować raport, jak planować kampanię naprawczą, jak stawiać cele SMART i mierzyć efekty.

To nie teoria — to praktyczne narzędzie, które można od razu przełożyć na procedury w każdej instytucji.

2. Cel

Celem jest pokazanie studentom, jak:

- sporządzić raport z sytuacji kryzysowej,
- wskazać kluczowe błędy i rekomendacje,
- opracować kampanię naprawczą z celami SMART,
- dobrać odpowiednie grupy docelowe, narzędzia i harmonogram,
- monitorować efekty i rozliczać skuteczność działań.

3. Kluczowe zagadnienia

Raport kryzysowy - dokument podsumowujący przebieg kryzysu, przyczyny, działania sztabu, komunikację, wnioski i rekomendacje.

Kampania naprawcza - zestaw działań komunikacyjnych, które mają na celu odbudowę reputacji po kryzysie.

Cele SMART -konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie założenia kampanii.

Badania reputacyjne - ankiety, analizy opinii publicznej lub monitoring mediów, pokazujące wpływ kryzysu na wizerunek.

Wskaźniki skuteczności - miary, które pozwalają sprawdzić, czy cele naprawcze są realizowane.

4. Raport z sytuacji kryzysowej



- Sporządź raport niezwłocznie po zakończeniu kryzysu.
- Zbierz fakty: daty, skala zdarzenia, przebieg działań sztabu.
- Oceń komunikację: co działało, co wymaga poprawy.
- Zidentyfikuj błędy i luki proceduralne.
- Opracuj konkretne rekomendacje: co zmienić, kto odpowiada, do kiedy.
- Włącz do raportu wyniki badań reputacyjnych — pokażą realny wpływ kryzysu na wizerunek.

5. Kampania naprawcza

- Kampania naprawcza musi wynikać z raportu, a nie być działaniem oderwanym od wniosków.
- Wyznacz cele SMART: konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.
- Wskaż grupy docelowe - kto najbardziej ucierpiał w wyniku kryzysu?
- Dobierz narzędzia: konferencja prasowa, raport CSR, social media, komunikacja B2B.
- Opracuj harmonogram i budżet.
- Zadbaj o spójność - wszystkie komunikaty powinny być oparte na tych samych faktach.

6. Wskaźniki i monitoring

- Porównuj dane sprzed i po kryzysie: zasięg publikacji, ton wypowiedzi, liczba zapytań prasowych.
- Badaj zaufanie odbiorców — ankiety, monitoring opinii w social mediach.
- Mierz liczbę udostępnień i zaangażowanie w mediach społecznościowych.
- Raportuj wskaźniki cyklicznie — pokaż, jak reputacja się odbudowuje.



7. Propozycja ćwiczenia / dyskusji

- Zadanie warsztatowe:

Napisz krótką strukturę raportu z fikcyjnego kryzysu (max 1 strona):

- Opis sytuacji i faktów,
 - 2–3 główne błędy,
 - Rekomendacje,
 - Przykładowy SMART cel kampanii naprawczej.
- Pytania do dyskusji:
 - Jakie działania naprawcze organizacje najczęściej zaniedbują?
 - Jak przekonać zarząd do inwestycji w kampanię naprawczą?

8. Literatura zalecana

- Coombs W. T. (2022). *Ongoing Crisis Communication*.
- Mitroff I. I. (2005). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*.
- Ustawa Prawo prasowe.

9. Podsumowanie

Raport i kampania naprawcza to nie formalność, ale fundament realnej zmiany. To etap, który decyduje, czy organizacja wyciągnie wnioski z kryzysu i odbuduje zaufanie. Zespół kryzysowy musi pamiętać: **„Po burzy nie wystarczy złożyć parasola — trzeba naprawić dach.”**



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

Manual zajęć do przedmiotu: Planowanie i prowadzenie działań
komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Rok 1 semestr 1

Manual nr 6



Manual zajęć do przedmiotu: Planowanie i prowadzenie działań
komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Rok 1 semestr 1

Manual nr 6

Temat zajęć: Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej - analiza genezy kryzysu

1. Wprowadzenie do problematyki: Rodzaje sytuacji kryzysowych: kryzysy wizerunkowe i rzeczywiste

Odnosząc się do skutków sytuacji kryzysowej, można podzielić kryzysy na dwie grupy: rzeczywiste i wizerunkowe:

- rzeczywiste – czyli te, które w bezpośredni sposób niosą ze sobą zagrożenie dla zdrowia, życia czy mienia obywateli (np. powódź, katastrofy komunikacyjne, katastrofy budowlane, zamachy terrorystyczne).
- wizerunkowe – odnoszą się do utraty dobrego imienia lub zaufania do instytucji czy osoby.

Wizerunek jest czymś, co buduje się latami. Zaufanie i szacunek społeczny wymaga ciężkiej pracy i oddania. Brak reakcji w kryzysie, zbyt późne podjęcie działań komunikacyjnych lub nieumiejętne zarządzanie informacją może spowodować, że dobre imię instytucji czy osoby legnie w gruzach.



To, w zależności od tego jakiej instytucji lub osoby dotyka, może przełożyć się na poważne konsekwencje np. finansowe (do upadłości przedsiębiorstwa włącznie), gospodarcze czy polityczne.

Czy zatem kryzys wizerunkowy jest kryzysem rzeczywistym? Biorąc pod uwagę bezpośrednie zagrożenie dla ogółu społeczeństwa (nie jednostki) – nie. Jednak kryzysy wizerunkowe dzieją się w realnym świecie i dotyczą realnych osób lub instytucji, więc na pewno są rzeczywiste.

Biorąc pod uwagę źródła powstawania sytuacji kryzysowej, każda z nich może przerodzić się w kryzys wizerunkowy.

Kryzysy wizerunkowe z reguły dotyczą spraw trudnych, wrażliwych, niejednoznacznych, nierzadko wkraczając w sferę życia osobistego kierującego instytucją, pracowników. Dlatego, zarządzanie nimi jest znacznie trudniejsze od prowadzenia komunikacji np. podczas powodzi. Przede wszystkim **wymagają pełnego zaufania pomiędzy szefem instytucji a rzecznikiem prasowym/osobą odpowiedzialną za komunikację społeczną**. Bez tego, zarządzanie kryzysem wizerunkowym skazane jest na porażkę.

Dodatkową trudnością w rozwiązywaniu kryzysów wizerunkowych jest **ludzka percepcja, subiektywizm w odbieraniu komunikatów** – postawy moralne, doświadczenia, sympatie polityczne itp. Musimy pamiętać, że to, co np. dla jednej grupy jest bulwersujące, dla drugiej może być w pełni akceptowalne.

Kryzysy wizerunkowe łatwo wybuchają, natomiast trudno je ugasić. Dlatego **szybkość reakcji** jest tu kluczowa. W dzisiejszym świecie, każdą informację można pozyskać natychmiast online. Internet jest potężnym medium. Informacja, która trafia do Internetu nigdy nie ginie, może być przetwarzana i wpływać na rozwój kryzysów lub rozbudzać te, które już prawie wygasły. W sieci każdy obywatel, może np. skomentować milczenie instytucji, dopowiedzieć sobie to, czego nie wie, a tym samym pogłężyć wizerunek instytucji.



W dobie mediów elektronicznych i społecznościowych kryzysy wizerunkowe rozprzestrzeniają się bardzo szybko. Dlatego **otwarta, uczciwa i profesjonalnie prowadzona komunikacja** jest niezbędnym elementem wychodzenia z kryzysu, przy zachowaniu społecznego zaufania.

2. Ogólne źródła powstawania kryzysu:

- 2.1. czynniki losowe (np. powodzie, trzęsienia ziemi);
- 2.2. problemy techniczne (np. awarie w zakładach produkcyjnych);
- 2.3. błędy ludzkie (np. katastrofy komunikacyjne);
- 2.4. błędne decyzje kierownictwa;
- 2.5. zagrożenia hybrydowe.

3. Symptomy kryzysu wizerunkowego:

- a) jednym z nich jest nagły **wzrost negatywnych opinii** – jeśli firma zaczyna otrzymywać wiele negatywnych komentarzy, skarg czy recenzji w krótkim czasie, może to wskazywać na początek kryzysu.
- b) kolejnym jest **spadek zaufania klientów** – lojalni klienci zaczynają rezygnować z usług lub produktów.
- c) to powoduje **zwiększoną aktywność mediów** – dziennikarze i portale internetowe zaczynają interesować się daną sytuacją, co prowadzi do jej eskalacji.
- d) tworzy to problemy wewnętrzne – **wzrost napięć wśród pracowników, spadek motywacji czy wewnętrzne konflikty** mogą być symptomem kryzysu.
- e) powoduje to **spadek wartości rynkowej** – w przypadku dużych firm kryzys często odbija się na wartości akcji i postrzeganiu przez inwestorów.



4. Przyczyny sytuacji kryzysowych:

4.1. Niedyskrecja:

Nieprzemyślane, emocjonalne lub nieoficjalne wypowiedzi są jedną z przyczyn sytuacji kryzysowych, nie tylko wizerunkowych. Dlatego warto stosować zasadę – **niegdy nie mów niczego nieoficjalnie**. Nie możemy mieć pewności, że informacja przekazana w zaufaniu, a zawierające tzw. dane wrażliwe, nie trafi do np. mediów i stanie się źródłem kłopotów.

4.2. Brak reakcji i brak odwagi:

Kolejną przyczyną wybuchu sytuacji kryzysowej jest **brak odpowiedniej reakcji**. Jeżeli mamy informację, że wydarzyło się coś, co np. może mieć wpływ na bezpieczeństwo obywateli lub wizerunek instytucji/firmy i nie zostaną podjęte żadne działania, przede wszystkim w sferze komunikacji społecznej, wybuch kryzysu jest niemal pewny. Dlatego otwarta, uczciwa komunikacja jest niezbędna. Metoda przeczekiwania kryzysu niestety nie zadziała.

Kolejną z przyczyn jest **brak odwagi**, aby przyznać się do winy – zwłaszcza wtedy, gdy wszystkie fakty ją potwierdzają. Zaprzeczanie sytuacji jest prostą drogą do pogrążenia siebie, organizacji lub instytucji.

4.3. Błędna strategia komunikacji:

- a) **strategia strusia** – chowanie głowy w piasek. To udawanie, że nic się nie dzieje, a problem nie dotyczy nas i można go przeczekać, przemilczeć, zignorować. To oczywiście złudna nadzieja, że po wszystkim (po kryzysie) będzie można kontynuować swoje dotychczasowe działania. Praktyka pokazuje, że wcześniej czy później i tak trzeba będzie się z kryzysem zmierzyć. Z reguły wtedy jest już za późno – firma poniesie straty, a osoba lub instytucja straci dobry wizerunek.
- b) **strategia obłożonej twierdzy** – zamiast stawić czoło kryzysowi, zamykamy się w „twierdzy”, uznając otoczenie zewnętrzne za wroga. Strategia ta



polaryzuje ludzi i ich działania: to oni (którzy nam zagrażają), a to my (musimy się bronić, okopać na swoich stanowiskach niezależnie od konsekwencji). W tej strategii brak aktywnej komunikacji w kryzysie, może mieć różne podłoże – brak kompetencji osoby odpowiedzialnej za komunikację społeczną, strach kierownictwa przed efektami podjęcia komunikacji lub wewnętrzny chaos i brak jednego źródła decyzyjnego.

5. Źródła kryzysów wizerunkowych:

- 5.1. **błędy komunikacyjne** – nieprzemyślane wypowiedzi, niejasne przekazy lub brak reakcji na kluczowe wydarzenia
- 5.2. **nieetyczne działanie** – oszustwa, łamanie prawa, nieuczciwe praktyki biznesowe
- 5.3. **problemy produktowe** – wady fabryczne, niebezpieczne produkty, niska jakość usług
- 5.4. **negatywne relacje z klientami** – ignorowanie opinii konsumentów, brak wsparcia posprzedażowego
- 5.5. **konflikty z interesariuszami** - nie uwzględnienie potrzeb, oczekiwań, sugestii i opinii klientów, pracowników, dostawców lub inwestorów
- 5.6. **kryzysy medialne** – skandale związane z pracownikami, właścicielami lub ambasadorami marki.

6. Case study:

Kryzys wizerunkowy firmy KFC .

W lutym 2018 KFC sieć restauracji serwujących smażonego kurczaka musiała zamknąć setki lokali po tym, jak awaria dostaw uniemożliwiła jej serwowanie swojego popisowego dania.

Jednak po ponownym otwarciu 700 z 900 lokali w Wielkiej Brytanii gigant fast foodów wydał zabawny komunikat w brytyjskich gazetach. Treść komunikatu:



"We're sorry. A chicken restaurant without any chicken. It's not ideal. Huge apologies to our customers, especially those who travelled out of their way to find we were closed. And endless thanks to our KFC team members and our franchise partners for working tirelessly to improve the situation. It's been a hell of a week, but we're making progress, and every day more and more fresh chicken is being delivered to our restaurants. Thank you for bearing with us."

„Przepraszamy. Restauracja serwująca kurczaki bez kurczaków. Nie jest to idealna sytuacja. Bardzo przepraszamy naszych klientów, zwłaszcza tych, którzy przyjechali z daleka, aby przekonać się, że jesteśmy zamknięci. Ogromne podziękowania dla członków naszego zespołu KFC i naszych partnerów franczyzowych za nieustrudzoną pracę nad poprawą sytuacji. To był piekielnie trudny tydzień, ale robimy postępy i każdego dnia do naszych restauracji dostarczane są coraz większe ilości świeżego kurczaka. Dziękujemy za wyrozumiałość”.

7. Zadanie:

- Zadanie wykonywane indywidualnie, w trakcie zajęć
- Czas trwania: 30 minut
- Polecenie: Poszukaj przykładu kryzysu wizerunkowego jednego przedsiębiorstwa/ podmiotu/ osoby i podaj kiedy się wydarzył, jakie były jego przyczyny. Przedstaw przykłady artykułów prasowych czy publikacji na mediach społecznościowych dotyczących tego kryzysu. Zadanie wykonaj w formie jednej strony formatu A4, w programie Canva.
- Pamiętaj o podaniu źródła informacji!
- Przykładowe kryzysy:
 - a) <https://www.alertmedia.pl/wp-content/uploads/2023/01/Raport-Kryzysometr-2022.pdf>
 - b) https://alertmedia.pl/wp-content/uploads/2025/02/Kryzysometr-2024-2025_raport.pdf
 - c) <https://alertmedia.pl/wp-content/uploads/2024/02/Raport-Kryzysometr-2023.pdf>



d) <https://mojafirma.infor.pl/wiadomosci/6833297,kryzys-wizerunkowy-polskich-firm-2024-skutki-i-dzialania-naprawcze-p.html>

8. Słowniczek pojęć:

- **Kryzys wizerunkowy:** kryzys, który odnosi się do utraty dobrego imienia lub zaufania do instytucji czy osoby.

9. Rekomendowana literatura:

- a) Księga komunikacji kryzysowej – teoria i praktyka, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, 2024, [Księga Komunikacji Kryzysowej - Rządowe Centrum Bezpieczeństwa - Portal Gov.pl](#)
- b) [Kryzys wizerunkowy – jak go rozpoznać i skutecznie zarządzać? – Biznes Wprost](#)
- c) [KFC apologises for chicken shortage with witty 'FCK, we're sorry' advert | London Evening Standard | The Standard](#)



Manual zajęć do przedmiotu: Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Rok 1 semestr 1

Manual nr 7

Temat zajęć: Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej - plan działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej

1. Wprowadzenie do problematyki: Plan komunikacji kryzysowej

Plan komunikacji ustala, w jaki sposób członkowie organizacji będą się komunikować zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Celem planu komunikacji jest zapewnienie możliwie szerokiej komunikacji przy niewielkich zakłóceniach wraz z określeniem potrzeb komunikacyjnych wszystkich zainteresowanych stron wewnątrz organizacji oraz organizacji współpracujących.

Najlepiej jest go sporządzić **PRZED** kryzysem, ale można go także stworzyć **W** TRAKCIE kryzysu, ale też **PO** kryzysie

Nie jest sporządzany raz na zawsze, po każdym kryzysie należy go przeanalizować i dostosować

2. Prace przy tworzeniu planu komunikacji:

- a. **Przygotowania kompleksowego planu komunikacji wewnętrznej:**
poprzez przeprowadzenie analizy problemu oraz przyczyn jego zaistnienia z uwzględnieniem elementów: technicznych (organizacyjne, infrastrukturalne) oraz ludzkich (społeczne, indywidualne).



- b. **Określenia roli, jaką ma odegrać plan komunikacyjny:** wskazanie na metody skuteczne przy rozwiązywaniu problemu i wpływaniu na zmianę zachowania odbiorców przekazu przy uwzględnieniu wspomagających instrumentów możliwych do zastosowania przy rozwiązywaniu problemu.
- c. **Identyfikacji grup odbiorców:** osób/grup odpowiedzialnych za powstanie problemu, uszeregowanie ich w hierarchii ważności.
- d. **Określenia celów działań w komunikacji:** skoncentrowanie na tym, co konkretnie należy osiągnąć za pomocą komunikacji, a nie na tym, co można osiągnąć przy użyciu wielu innych środków, jakimi dysponuje organizacja.
- e. **Sprecyzowania treści przekazu:** co jest istotą naszego przekazu? Które z treści są najważniejsze, które mają mniejsze znaczenie? Jakich argumentów organizacja będzie używać?
- f. **Jakich środków komunikacji należy używać?** Określenie dostępnych środków komunikacji. Którego z tych środków najczęściej używają grupy odbiorców? Czy należy założyć korzystanie z innych, nowych środków?
- g. **Sporządzenia budżetu działań komunikacyjnych:** jakich środków finansowych potrzebujemy na realizację powyższych działań? Jeśli budżet jest zbyt mały, jakie są możliwości pozyskania dodatkowych funduszy? Jeśli środki są ograniczone, określamy priorytety działań.
- h. **Organizacji działań komunikacyjnych:** dotyczy zadania, jakie należy wykonać w ramach programu komunikacji, oraz sposobu jego koordynacji oraz poddania pod weryfikację możliwości współpracy z innymi partnerami. Na koniec tworzenia planu komunikacji podejmuje się **planowanie:** przygotowanie listy zadań w porządku



chronologicznym, wskazanie na podział odpowiedzialności za wykonanie zadań.

- i. **Oceny:** jakich kategorii zamierzamy użyć, aby ocenić wyniki naszych działań (w kategoriach wiedzy, podejścia czy zachowania odbiorców). Wynikiem oceny ma być analiza, czy został osiągnięty zamierzony cel, a także, czy osiągnięto go we właściwy sposób i jakie ewentualne modyfikacje należałoby przyjąć.

3. Czym należy dysponować przed rozpoczęciem prac nad planem komunikacji:

- Pełną listą zainteresowanych organizacji i ich potrzeb informacyjnych.
- Metodami stosowanymi dla komunikacji.
- Wymogami stron dotyczącymi bezpieczeństwa informacji.

4. Przykładowy plan komunikacji kryzysowej (karta pracy PPK 7):

Elementy omawianego planu:

- a) Zespół reagowania kryzysowego – struktura i członkowie, lista najważniejszych kontaktów do członków zespołu
- b) Kanały komunikacji zespołu reagowania
- c) Strony zainteresowane: informacje dla interesariuszy
- d) Obszary kryzysowe i potencjalne zagrożenia – lista potencjalnych zagrożeń
- e) Dystrybucja informacji: gromadzenie informacji, arkusz informacji o zdarzeniu
- f) System powiadamiania ratunkowego
- g) System monitorowania kryzysowego
- h) Oświadczenia reaktywne
- i) Ocena pokryzysowa



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

5. Słowniczek pojęć:

- **Plan komunikacji kryzysowej:** Plan komunikacji ustala, w jaki sposób członkowie organizacji będą się komunikować zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

6. Rekomendowana literatura:

- a) Małgorzata Krynicka-Duszyńska, KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ, PLAN KOMUNIKACJI, 2010, PRACE NAUKOWE UE WE WROCŁAWIU nr 131
- b) <https://pumble.com/learn/communication/crisis-communication-templates/>



Manual zajęć do przedmiotu: Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w
sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Rok 1 semestr 1

Manual nr 8

Temat zajęć: Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej – lista kontrolna

1. Wprowadzenie do problematyki: Plan działań komunikacyjnych w
sytuacji kryzysowej – listy kontrolne

Zarządzanie informacją w kryzysie z reguły odbywa się pod dużą presją: z jednej strony czasu, z drugiej – mediów. W takiej sytuacji niezwykle łatwo o pomyłkę i przeoczenie oczywistych na pozór kwestii. Dlatego warto przygotować sobie tzw. listy kontrolne z wypisanymi, a wcześniej przemyślanymi i przeanalizowanymi czynnościami, które należy wykonać, prowadząc komunikację społeczną w kryzysie.

Prowadzenie takiej listy, na pierwszy rzut oka może wydawać się czynnością zbędną. Jednak w znaczący sposób porządkuje działania komunikatorów oraz minimalizuje ryzyko popełnienia błędu zaniechania.

2. Przykład listy kontrolnej:

Jako przykład przedstawiono listę kontrolną dla rzecznika prasowego instytucji, który koordynuje działania zmierzające do rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Przygotowanie takiej listy powinno oczywiście być oparte o istniejące procedury danej instytucji, w kwestii wymiany i obiegu informacji.

Chociażby dlatego, aby sprawdzić obieg informacji wewnątrz firmy, warto przygotować listy kontrolne.



3. Sporządzenie bazy ekspertów i bazy mediów:

Poza tym można sporządzić **bazy ekspertów**. Zajmuje to sporo czasu, ponieważ musimy dotrzeć do wybranego eksperta ustalić z nim zasady współpracy, a przede wszystkim uzyskać jego zgodę. Ta sama uwaga dotyczy ekspertów wewnętrznych – pracowników merytorycznych instytucji.

Trzeba też na bieżąco aktualizować **bazę mediów**, aby bez zbędnej zwłoki przekazać dziennikarzom informacje o zdarzeniu.

4. Zadanie:

- Zadanie wykonujemy w 4-osobowych grupach
- Czas zadania: 70 minut
- Wyobraźcie sobie, że jesteście właścicielami dużego hotelu w centrum Jeleniej Góry.
- 1. Zastanówcie się, jakiego rodzaju kryzysy wizerunkowe mogą się zdarzyć w waszym hotelu. 2. Następnie przystosujcie przedstawioną listę kontrolną dla potrzeb waszego hotelu i zastanówcie się jakiego typu eksperci oraz jakie media powinniście mieć w swojej bazie. 3. Wyniki przedstawcie w formie czterech tabel Excel, wklejonych do szablonu Canva:
 - 1) lista kryzysów
 - 2) lista kontrolna
 - 3) baza ekspertów
 - 4) baza mediów

5. Słowniczek pojęć:

Lista kontrolna: Lista kontrolna to narzędzie używane do systematycznego sprawdzania i monitorowania wykonania zadań lub czynności. Pozwala ona upewnić się, że wykonano wszystkie wymagane kroki w danym działaniu, a także pomaga w organizacji pracy i zapobiega pomijaniu ważnych elementów.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

6. Rekomendowana literatura:

- a) Księga komunikacji kryzysowej – teoria i praktyka, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, 2024, Księga Komunikacji Kryzysowej - Rządowe Centrum Bezpieczeństwa - Portal Gov.pl
- b) Lista kontrolna – co to jest i jak ją stworzyć?



Manual zajęć do przedmiotu Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w
sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Rok 1 semestr 1

Manual nr 9

Temat zajęć: Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej – komunikacja wewnętrzna w warunkach kryzysu

1. Wprowadzenie do problematyki

Komunikacja wewnętrzna często bywa niedoceniana lub wręcz pomijana w procesie komunikacji. Wielu szefów instytucji uważa, że informowanie pracowników o decyzjach ważnych dla rozwoju firmy czy instytucji nie jest konieczne.

Zdarza się, że **kierownictwo milczy** – zwłaszcza wtedy, gdy firmę dopada kryzys. Skupia się np. na komunikowaniu z tzw. otoczeniem zewnętrznym (opinia społeczna, media), kompletnie zapominając lub lekceważąc potrzebę poinformowania pracowników o tym, co się dzieje.

Wtedy oprócz zagrożenia z zewnątrz, możemy mieć do czynienia z wewnętrznym źródłem, które (często nieświadomie) może potęgować przebieg sytuacji kryzysowej.

2. Czym jest komunikacja wewnętrzna?

Komunikacja wewnętrzna to nie tylko zwykła wymiana informacji. **To sposób w jaki informacja krąży po instytucji.** Obrazowo można ją porównać do krwiobiegu. Od jego stanu, jakości, zależy efektywność i vitalność organizmu, czyli organizacji i jej pracowników.



Kiedyś uważano, że zorganizowana komunikacja wewnętrzna ma sens dopiero wtedy, gdy firma/instytucja liczy powyżej 300 osób. Sądzone, że w mniejszych zespołach doskonale sprawdza się komunikacja bezpośrednia. Tyle tylko, że komunikacja bezpośrednia odbywała się z reguły w poziomie, pomiędzy pracownikami. Rodziła do tego plotki, ponieważ zwykle odbywała się na zasadzie korytarzowej wymiany informacji – zwłaszcza wtedy, gdy komunikaty płynące z góry, ze strony kierownictwa, były niewystarczające. **Bez względu na liczbę zatrudnionych pracowników, powinni być oni informowani o sprawach kluczowych dla nich, firmy w której pracują czy o kryzysie, w który firma jest zaangażowana.**

3. Zalety komunikacji wewnętrznej:

Skuteczna komunikacja wewnętrzna może zachęcać pracowników do **aktywnego uczestnictwa w procesie identyfikacji i zgłaszania ryzyka.**

Tworzenie kanałów komunikacyjnych, w których pracownicy mogą wyrażać swoje obawy i sugestie, przyczynia się do **wczesnego wykrywania potencjalnych zagrożeń.**

Umożliwia też organizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących zarządzania ryzykiem. Pracownicy mogą być informowani o najlepszych praktykach, procedurach i narzędziach służących identyfikacji, ocenie i redukcji ryzyka.

Brak lub źle prowadzona komunikacja wewnętrzna może być jedną z przyczyn powstawania kryzysów – także wizerunkowych. Natomiast kiedy już kryzys trwa, to m.in. ona decyduje o tym, czy da się go szybko opanować, czy kryzys będzie się zaostrzać.

Dlaczego pracownik powinien być dobrze poinformowany?

Żeby nie musiał się niczego domyślać, tworzyć informacji na podstawie plotek korytarzowych czy strzępków danych. Należy pamiętać, że tak naprawdę **każda**



osoba zatrudniona w danej instytucji jest jej PR-owcem i od tego jak postrzega firmę jak się w niej czuje, często zależy wizerunek instytucji na zewnątrz. Poza tym osoby z danej instytucji, przekazujące informacje na jej temat, zawsze są postrzegane przez otoczenie zewnętrzne jako najbardziej wiarygodne. Z racji zatrudnienia mają dostęp do unikalnej wiedzy na temat instytucji. Niedoinformowane i sfrustrowane mogą skutecznie zaszkodzić. **Marketing szeptany** odgrywa duże znaczenie nie tylko w budowaniu wizerunku instytucji, ale także w walce z kryzysami.

4. **Komunikacja korytarzowa - plotki i domysły** jak potencjalne źródło kryzysu

Kierownictwo instytucji nie może dopuścić do sytuacji, kiedy pracownicy dowiadują się z mediów np. o trudnej sytuacji finansowej, restrukturyzacji, zamianach kadrowych itp. Bez komunikacji wewnętrznej będzie królowała plotka i domysły – jednym słowem „komunikacja korytarzowa”.

Niewiedza rodzi niepewność i frustrację, a to po pierwsze nie sprzyja efektywnej pracy, po drugie może spowodować, że pracownicy będą chcieli podzielić się wiedzą np. z mediami, co w naturalny sposób prowadzi do kryzysu wizerunkowego.

Pracownicy instytucji powinni otrzymywać informacje w pierwszej kolejności (jeżeli jest to możliwe) lub równolegle z informacjami wysyłanymi do mediów.

Trzeba wypracować wewnętrzne procedury informowania (obieg informacji).

Narzędzia stosowane w komunikacji wewnętrznej są różnorodne. Ich wybór zależy od wielkości instytucji oraz jej specyfiki.

5. **Kierunki komunikacji wewnętrznej:**



- W górę: od pracowników do kadry zarządzającej
- W dół: od kierownictwa do podwładnych
- Pozioma: między pracownikami na tym samym szczeblu

6. Grupy docelowe komunikacji wewnętrznej pionowej w dół (przykłady):

- Pracownicy etatowi i na umowach na zlecenie
- Pracownicy biurowi i administracyjni, produkcyjni
- Pracownicy z różnych pokoleń (np. pokolenie Y, Z, Alfa)
- Pracownicy zdalni i pracujący hybrydowo bądź na miejscu
- Pracownicy sezonowi i na stałe
- Pracownicy na pełen etat i na część etatu

Te grupy wymagają innych narzędzi i formy przekazu!

7. Zasady tworzenia komunikatów wewnętrznych dla pracowników:

a) Określenie celu komunikatu.

Zanim zaczniemy pisać, zastanówmy się, jaki jest cel naszego komunikatu. Czy chcemy przekazać ważną informację, wyjaśnić nową politykę, zachęcić do konkretnej akcji czy po prostu podziękować za wysiłek? Jasno określmy cel, aby wybrać odpowiedni ton i treść.

b) Dostosujmy się do odbiorców

Zrozumienie, kto jest grupą docelową komunikatu, jest niezwykle istotne. Dostosujmy styl, język i ton komunikatu do odbiorców. Unikajmy zbyt technicznych terminów, jeśli nie jesteśmy pewni, że wszyscy pracownicy je zrozumieją.

c) Zastosujmy klarowną strukturę



Komunikat powinien mieć klarowną strukturę, zaczynając od krótkiego wprowadzenia, przedstawienia głównej treści i zakończenia z podsumowaniem lub call-to-action (jeśli jest to potrzebne).

d) Używajmy prostego języka

Unikajmy zbędnej biurokracji i skomplikowanych zwrotów. Używaj prostego i klarownego języka, który jest zrozumiały dla każdego.

e) Krótko i na temat

Komunikaty firmowe powinny być zwięzłe i skupiać się na najważniejszych informacjach. Unikajmy rozpisywania się i powtarzania tych samych treści.

f) Wykorzystajmy punkty lub listy

Jeśli mamy do przekazania kilka punktów lub informacji. To ułatwi pracownikom zrozumienie i zapamiętanie treści.

g) Wyróżnijmy kluczowe informacje

Ważne informacje warto wyróżnić pogrubieniem, kursywą lub kolorem, aby przyciągnęły uwagę czytelnika.

h) Unikajmy przesadnej formalności

Choć komunikat firmowy powinien być profesjonalny, niekoniecznie musi być sztywny i formalny. Przyjazny i ludzki ton może pomóc w ułatwieniu zrozumienia i nawiązaniu więzi.

i) Zamieszczajmy konkretne informacje

Jeśli przekazujemy terminy, miejsca, numery telefonów lub linki, upewnijmy się, że są one poprawne i łatwo dostępne.

j) Zapewnijmy możliwość zadania pytania



Jeśli istnieje taka potrzeba, zachęćmy albo dajmy możliwość pracownikom do zadawania pytań lub prośb o dodatkowe wyjaśnienia.

k) Sprawdźmy poprawność i jasność komunikatu

Zanim wyślemy komunikat, przeczytajmy go kilka razy, aby upewnić się, że jest zrozumiały i pozbawiony błędów.

l) Przykłady i ilustracje

W niektórych przypadkach, szczególnie gdy chodzi o bardziej skomplikowane zagadnienia, można zastosować ilustracje, wykresy lub przykłady, aby lepiej wyjaśnić treść.

m) Zapewnijmy łatwy dostęp

Upewnijmy się, że komunikat jest dostępny dla pracowników w odpowiednim miejscu, na przykład na wewnętrznej platformie, e-mailu czy tablicy ogłoszeń.

n) Monitorujmy skuteczność

Po przesłaniu komunikatu obserwujmy reakcje pracowników. To pomoże nam zrozumieć, czy przekazano informacje w sposób skuteczny i zrozumiały.

8. Zadanie

- wykonywane w 3-4 osobowych grupach
- Czas trwania: 60 minut
- Opis: Biuro podróży działające na terenie Dolnego Śląska, którego jesteście kierownictwem, przechodzi trudny okres. Planujecie restrukturyzację oraz zwolnienie 15% młodych pracowników bezpośredniej obsługi klienta. Zastanówcie się, jakie instrumenty (co najmniej dwa) komunikacji wewnętrznej (komunikacji pionowej w dół) będą najodpowiedniejsze dla przekazania tej informacji. Dlaczego akurat te kanały proponujecie? Co przekażecie w takim komunikacie, jakie treści? Przygotujcie jeden taki



komunikat odpowiedni dla wybranego przez Was instrumentu komunikacji.

- Zapiszcie swoje propozycje w pliku Word, a następnie wymieńcie się nimi z innymi grupami (mailowo, za pomocą komunikatora, np. Whatsapp lub na Teamsie). Które z nich się powtarzają? Czy inne grupy miały podobną argumentację? Który komunikat jest w waszej ocenie lepszy?

9. Słowniczek pojęć

Komunikacja wewnętrzna: to proces wymiany informacji, idei i opinii pomiędzy pracownikami, zespołami oraz zarządem w organizacji. Jej celem jest nie tylko przekazywanie kluczowych informacji, ale także budowanie współpracy i koordynowanie działań w firmie. W praktyce obejmuje ona przepływ informacji między różnymi poziomami hierarchicznymi oraz działami, co jest kluczowe dla efektywnego funkcjonowania organizacji.

10. Rekomendowana literatura:

- a) Księga komunikacji kryzysowej – teoria i praktyka, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, 2024, Księga Komunikacji Kryzysowej - Rządowe Centrum Bezpieczeństwa - Portal Gov.pl
- b) <https://www.rafalszrajnert.pl/komunikacja-wewnetrzna-w-firmie/>
- c) 7 przykazań Komunikacji Wewnętrznej w firmie - HR Power Mentor
- d) Centrum wiedzy - Praktyczna i transparentna komunikacja wewnątrzfirmowa, czyli jak nie przesadzić w żadną stronę? - Strefa Managera



Manual zajęć do przedmiotu **Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego**

Rok 1 semestr 1

Manual nr 10

Temat zajęć: Działania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej - komunikacja zewnętrzna w warunkach kryzysu.

1. Wprowadzenie do problematyki: Jak sprawnie komunikować się z otoczeniem w trakcie kryzysu?

Najlepsze plany stają się bezwartościowe, jeśli nie są przekazywane do wiadomości publicznej. Kluczowe znaczenie ma szybkość przekazywanej informacji, jej wiarygodność i sposób przygotowania.

W kolejnych krokach zaprezentowano proponowane działania prowadzące do sprawnej komunikacji z otoczeniem.

2. Wyodrębnienie grup docelowych, do których będzie kierowana komunikacja w kryzysie:

To jedna z podstawowych czynności. O ile poszkodowani, bliscy ofiar i poszkodowanych, czy osoby zagrożone należą do oczywistych grup, to często zapomina się o ratownikach, pracownikach administracji, którzy przecież także są zaangażowani w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych.

Grupy docelowe:

- poszkodowani, rodzina i bliscy poszkodowanych,
- osoby zagrożone,
- osoby zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej:
 - służby ratownicze, porządkowe itp.,
 - pracownicy administracji publicznej,



- o szeroko rozumiana opinia społeczna.

Oczywiście nie jest to ścisły, zamknięty podział – wszystko zależy od rodzaju kryzysu. Dlatego **warto wcześniej zastanowić się nad potencjalnymi zagrożeniami, kryzysami i przyporządkować do nich grupy docelowe.**

Dobrze wytypowane i zdefiniowane grupy docelowe są kluczowe dla skutecznej komunikacji ze społeczeństwem, kampanii informacyjnych – nie tylko w kryzysie. **Każda z grup ma różne wymagania, a przede wszystkim oczekiwania**, dlatego przekazy i przesłania muszą być dobierane indywidualnie. Nie da się tego zrobić bez dokładnej analizy, która niestety, jest często bagatelizowana ze względu na czas, który pochłania, a bez niej każda kampania informacyjna czy edukacyjna zakończy się fiaskiem.

3. Powołanie centrum prasowego oraz organizowanie konferencji prasowych:

Może być w budynkach organizacji lub poza jej obiektami. Najlepsze godziny spotkań z dziennikarzami: 10.30, 15.30.

Ważne jest zabezpieczenie miejsca w: szybkie łącze internetowe, zewnętrzne linie telefoniczne, plany miejsca zdarzenia w dużym formacie i inne pomocne materiały wizualne, które umożliwiają wyjaśnienie tego, co się stało, pakiety informacji o organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), stosowane środki kontroli i sprawdzania osób ze szczególnym naciskiem na ich bezpieczeństwo.

W trakcie konferencji należy: ograniczyć obecność kierownictwa (do osób, które mają szczegółową wiedzę na temat zdarzenia), ustanowić ramy czasowe, przygotować nowe oświadczenie prasowe.

4. Udzielanie wywiadów telewizyjnych, prasowych:



Przeszkolenie rzeczników mających wystąpić w wywiadach z uwzględnieniem scenariuszy kryzysowych jest absolutnie niezbędne. Osoby te muszą znać techniki współpracy z dziennikarzem, aby zyskać pewność siebie.

5. Oświadczenia prasowe:

To **podstawowe narzędzie komunikacji w sytuacji kryzysowej**. Zawierają one oficjalne wyjaśnienie podmiotu o zdarzeniu, jakie miało miejsce.

Przez cały czas trwania kryzysu informacje dla prasy powinny być częste i obszerne, a do tego **potrzebne jest ich numerowanie z określeniem daty i godziny wydania**. To ułatwi dziennikarzom utrzymanie chronologii zdarzeń.

Podano przykład oświadczenia prasowego w prezentacji do tematu.

6. Prowadzenie rozmów telefonicznych

Przygotowanie określonej procedury odbierania telefonów od mediów i krewnych pracowników, można w tym momencie uruchomić specjalną infolinię, zwłaszcza gdy jest duża liczba rozmów przychodzących.

Odpowiadanie na telefony mediów oraz na telefony krewnych

Korzystne jest stworzenie jednego miejsca: centrum informacji, dzięki temu główna centrala nie będzie nadmiernie obciążona.

Ważne jest, aby stosować dzienniki rejestrujące rozmowy przychodzące dla każdego członka zespołu, umieścić tablicę na pozostawianie ważnych krótkich informacji.

Niezwykle odpowiedzialnym zadaniem jest komunikacja z rodzinami pracowników poszkodowanych, która powinna być prowadzona ze współczuciem i rzeczową, pełną informacją.



Jeżeli nie jesteśmy w stanie prawidłowo zorganizować kontaktu z poszkodowanymi i ich rodzinami w ramach metod tradycyjnych – warto wybrać inne formy/narzędzia komunikacji społecznej.

7. Strona internetowa podmiotu

Może zapewnić szybki i skuteczny środek bezpiecznej komunikacji z otoczeniem bez ryzyka nadinterpretacji ze strony mediów.

8. Komunikacja bezpośrednia – media społecznościowe podmiotu

Media społecznościowe stanowią doskonałe narzędzie porozumiewania się ze społeczeństwem w sytuacjach kryzysowych. Służą głównie do pomocy w reagowaniu, podawaniu społeczeństwu informacji przydatnych. Można je wykorzystywać zarówno w przypadku ataków terrorystycznych jak i kryzysów wynikających z działania sił natury.

Przykład 1: Centrum sytuacji kryzysowych na Facebooku

Na przykład po zamachach w Paryżu w 2015 roku, Facebook aktywował usługę Safety Check. Użytkownicy portalu z obszaru zagrożonego otrzymali pytanie o swój stan. Jednym kliknięciem osoba pytana mogła potwierdzić, że jest bezpieczna. Wówczas wszyscy „znajomi” na Facebooku byli powiadomieni, że danej osobie nic nie grozi. To rozwiązanie oparte na usługach Google było także testowane podczas kolejnych niebezpiecznych wydarzeń i sprawdza się znakomicie.

Przykład 2: Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB)

W Polsce media społecznościowe są wykorzystywane **głównie przy zarządzaniu kryzysem spowodowanym przez klęski żywiołowe**. Profile, między innymi Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, ostrzegają przed niebezpiecznymi zjawiskami meteorologicznymi oraz promują prawidłowe zachowania podczas ich występowania.



Z roku na rok coraz więcej lokalnych centrów zarządzania kryzysowego wykorzystuje media społecznościowe do komunikacji z mieszkańcami w sytuacjach kryzysowych.

Media społecznościowe umożliwiają zwrócenie się bezpośrednio do opinii publicznej, bez pośrednictwa dziennikarzy. Dzięki nim, można również niemal natychmiast otrzymać informację zwrotną na temat tego w jaki sposób odbierane są komunikaty wysyłane przez instytucję – wystarczy przejrzeć komentarze i pytania, aby dowiedzieć się, czego w przekazach brakuje. Pozwala to na szybkie dostosowywanie polityki informacyjnej instytucji do bieżących potrzeb zainteresowanych osób.

Tego typu media wymagają również natychmiastowej reakcji na pojawiające się wpisy - nie wolno zapominać o zapewnieniu ciągłej, kompetentnej obsługi profili. Dzięki temu można na bieżąco publikować nowe informacje, odpowiadać na pytania użytkowników i monitorować reakcję na podejmowane przez instytucję działania.

Brak monitoringu i odpowiednio szybkiej reakcji może powodować powstawanie plotek i przekłamań, a tym samym zaostrenie się kryzysu. Może to także oznaczać kryzys wizerunkowy, jeśli opinia społeczna uzna, że instytucja ignoruje potrzeby internautów i nie dostarcza koniecznych informacji.

Przykład 3: post KANS na Facebooku dotyczący sytuacji powodziowej we wrześniu 2024 r.

Treść posta:

Drodzy Studenci,

w obliczu kataklizmu powodzi, który dotknął nasz region, pragniemy wyrazić naszą głęboką solidarność z Wami oraz Waszymi bliskimi. Mamy nadzieję, że wszyscy jesteście bezpieczni i że sytuacja w Waszych domach powoli się stabilizuje. 🌊



Rozumiemy, że obecne okoliczności mogą być niezwykle trudne zarówno emocjonalnie, jak i finansowo. Chcemy Was zapewnić, że nie jesteście w tym sami – cała społeczność akademicka jest z Wami. 💙

Informujemy, że istnieje możliwość składania wniosków o ZAPOMOGĘ przez studentów, którzy ucierpieli w wyniku powodzi. O zapomogę może ubiegać się student, który z przyczyn losowych znalazł się w przejściowo trudnej sytuacji życiowej. 📄✍️

Składając wniosek należy udokumentować okoliczności opisane we wniosku załączając m.in. zaświadczenie z MOPS o uzyskanym zasiłku powodziowym lub potwierdzenie złożenia tego wniosku, dokumentację fotograficzną szkód spowodowanych przez powódź, kosztorys lub faktury związane z naprawą lub odbudową zniszczonego mienia, etc.

Wniosek o zapomogę można składać w Rektoracie (bud. 1), pokój 108 (I piętro) lub za pośrednictwem poczty elektronicznej na adres pomoc.materialna@kans.pl w terminie do 3 miesięcy od daty zdarzenia. 📧

Jeżeli potrzebujecie dodatkowych informacji lub wsparcia, jesteśmy do Waszej dyspozycji. 💬

Wniosek na stronie: <https://wnhis.kans.pl/blog/do-studentow-406>

9. Podejście wielokanałowe:

Aby dotrzeć do szerokiego grona interesariuszy, niezbędne jest podejście wielokanałowe. Wtedy przydatne jest połączenie kanałów tradycyjnych i cyfrowych, takich jak:

- Strony internetowe i dedykowane portale komunikacji kryzysowej
- Powiadomienia e-mail
- Platformy społecznościowe
- Komunikaty prasowe i kontakty z mediami



- Wiadomości mobilne i powiadomienia push
- Wideo i transmisje na żywo

10. Informowanie pracowników w sytuacji wypadku

Nie można zapominać o komunikacji wewnętrznej – ważne jest, aby pracownicy byli na bieżąco informowani o przebiegu zdarzeń. Nie powinni dowiadywać się z innych źródeł niż oficjalne kanały komunikacji w organizacji.

11. Oświadczenie reaktywne (holding statement)

Kiedy wybucha kryzys, jedną z pierwszych rzeczy, które należy zrobić, jest wydanie oświadczenia reaktywnego (wewnętrznego i zewnętrznego). Jeśli działalność firmy zostanie zakłócona, klienci będą chcieli wiedzieć, jak wpłynie to na nich. Pracownicy mogą być zaniepokojeni i będą oczekiwać odpowiedzi. Media mogą pukać do drzwi i zasypywać skrzynkę pocztową. Wszyscy ci interesariusze będą chcieli uzyskać informacje, zanim jeszcze będzie można ocenić sytuację i rozpocząć komunikację. Mogą potrzebować informacji w formie komunikatu prasowego, wiadomości e-mail, SMS-a lub wszystkich tych kanałów. W tym miejscu pojawia się oświadczenie reaktywne.

Oświadczenie reaktywne to **przygotowany wcześniej szablon**, który wystarczy wypełnić, aby w jak najkrótszym czasie wydać oświadczenie. Pomaga również powstrzymać plotki, zanim się pojawią.

Kluczem jest przygotowanie takich oświadczeń tymczasowych z wyprzedzeniem, aby można je było szybko dostosować do aktualnej sytuacji.

Daje to zespołowi ds. komunikacji i zarządzania kryzysowego czas na lepsze zrozumienie sytuacji, zebranie faktów i ostatecznie wydanie bardziej szczegółowego oświadczenia.



Oświadczenia reaktywne należy wydawać jak najszybciej; niektóre badania sugerują, że firmy mają zaledwie 15 minut na reakcję po wybuchu kryzysu.

Format i szczegóły każdego oświadczenia tymczasowego będą się różnić w zależności od branży, firmy oraz rodzaju lub poziomu kryzysu, z którym masz do czynienia.

Warto przygotować kilka ogólnych oświadczeń reaktywnych na każdą sytuację.

Dobrze jest zidentyfikować 10 największych zagrożeń/potencjalnych kryzysów w danej organizacji, opracować plan komunikacji kryzysowej i napisać konkretne oświadczenia reaktywne na tej podstawie.

Dobłą zasadą przewodnią jest „działaj szybko, ale myśl ostrożnie”. Należy działać szybko, aby opublikować swoją wersję wydarzeń, zanim niepotrzebne opóźnienia w komunikacji spowodują szkody wizerunkowe. W oświadczeniach reaktywnych należy podawać wyłącznie potwierdzone fakty, a nie spekulacje. Należy zweryfikować wszystkie podawane informacje. Oświadczenie powinno być autentyczne i dostosowane do sytuacji.

Oświadczenie reaktywne powinno ZAWSZE zawierać:

- nagłówek,
- datę i godzinę,
- miejsce zdarzenia,
- podstawowe potwierdzone szczegóły,
- moment, w którym firma dowiedziała się o problemie,
- działania, które organizacja zamierza podjąć i które jest gotowa podać do wiadomości publicznej,
- wyrażenie współczucia lub empatii (jeśli jest to stosowne),
- dane kontaktowe



- LUB informacje o tym, kiedy mogą pojawić się dalsze aktualizacje.

NIGDY nie powinno zawierać:

- Szczegółowych informacji, które nie zostały potwierdzone lub są niepewne,
- jakichkolwiek spekulacji,
- odpowiedzi na niepotwierdzone plotki,
- oświadczeń obwiniających lub wskazujących winnych,
- nazwisk ofiar w przypadku śmierci (bez zgody rodziny).

Przykłady treści oświadczeń reaktywnych:

A. OŚWIADCZENIE REAKTYWNE – OGÓLNE

Zostaliśmy niedawno poinformowani, że dzisiaj o [godzina] w [miejsce] miało miejsce [co się stało] z udziałem [kto]. Incydent jest obecnie badany, a więcej informacji zostanie podanych wkrótce.

B. OŚWIADCZENIE REAKTYWNE – OGÓLNE 2

Około godziny [godzina] w [miejsce] miało miejsce zdarzenie, które jest obecnie badane jako [zdarzenie]. Pracujemy nad ustaleniem [szkód, obrażeń itp.]. W tej chwili potwierdziliśmy, że [ogólne informacje, które są pewne. Usunąć, jeśli nie ma potwierdzonych informacji].

Bezpieczeństwo i dobre samopoczucie naszych pracowników, kontrahentów i sąsiadów są dla nas priorytetem. [Wyrażenie współczucia/troski, jeśli to stosowne].

W miarę uzyskiwania dalszych informacji będziemy przekazywać aktualizacje za pośrednictwem [adres strony internetowej] oraz regularnych briefingów dla mediów.



Uwaga dla mediów: Konferencje prasowe będą odbywać się w [miejsce] o [godzina – konkretna godzina lub ogólna, np. co godzinę o pełnej godzinie itp.].

C. OŚWIADCZENIE – OPÓŹNIENIE, USZKODZENIE LUB WYCOFANIE PRODUKTU

Wczoraj dowiedzieliśmy się, że kilka dostaw naszego [produktu] zostało [zanieczyszczonych/ uszkodzonych/ opóźnionych/itp.] z powodu [podaj przyczynę, jeśli jest].

Pracujemy przez całą dobę wraz z naszymi [producentami/ dystrybutorami/ zespołem kontroli jakości/inspektorami bezpieczeństwa/przewoźnikami] oraz zespołami wewnętrznymi, aby zapewnić realizację zamówień/dostaw w najbliższym [podaj harmonogram, jeśli to możliwe].

Szczerze przepraszamy za wszelkie niedogodności, jakie mogło to spowodować, i pracujemy bez wytchnienia, aby zapewnić, że problem ten nie powtórzy się w przyszłości. W razie jakichkolwiek pytań prosimy o kontakt pod adresem _____@company.com.

D. OŚWIADCZENIE – PROBLEM TECHNICZNY/ AWARIA

Dzisiaj po południu zostaliśmy poinformowani o problemie technicznym/ awarii, który ma wpływ na nasze [określić usługę lub produkt].

Problem ten wystąpił [data i godzina] i dotknął [grupę osób]. Przepraszamy, że nie możemy obecnie zapewnić Państwu [usługi lub produktu]. Nasi technicy pracują nad jak najszybszym przywróceniem pełnej funkcjonalności.

Będziemy na bieżąco informować Państwa o postępach w rozwiązywaniu tej sprawy na stronie [strona internetowa] oraz na [platformie społecznościowej]. Uruchomiliśmy specjalną linię obsługi klienta, która odpowie na wszelkie pytania związane z tą sprawą. Prosimy o cierpliwość wobec naszego zespołu obsługi klienta, który dokłada wszelkich starań, aby rozwiązać Państwa problemy/zaspokoić



potrzeby. Z zespołem pomocy technicznej można skontaktować się pod numerem [1-800-123-4567].

Szczerze przepraszamy za wszelkie niedogodności, jakie mogły Państwu spowodować, i pracujemy nad tym, aby problem ten nie powtórzył się w przyszłości.

E. OŚWIADCZENIE – OBRAŻLIWE WYRAŻENIA LUB DZIAŁANIA PRACOWNIKA

[Jeśli tylko podejrzenie]

Wciąż oceniamy sytuację i zarzuty. Chcemy zrozumieć, co się stało, a naszym następnym krokiem będzie współpraca z zespołem [ds. kadr/ zasadami pracy/ kierownictwem/ prawnym] w celu ustalenia najlepszego sposobu postępowania. W międzyczasie chcielibyśmy przekazać nasze najszczerze przeprosiny wszystkim osobom, które zostały dotknięte lub zaniepokojone tymi zarzutami.

[Potwierdzone dowody:]

Poglądy wyrażone przez tego pracownika w żaden sposób nie odzwierciedlają wartości [firmy] i wyrażamy empatię wobec osób, które poczuły się zranione, zaniepokojone lub zaniepokojone [słowami/działaniami] tego pracownika.

Zdecydowanie potępiamy to, co [pracownik] [powiedział/ zrobił], w związku z czym podjęliśmy decyzję, że nie możemy dłużej [reprezentować/ zatrudniać/ współpracować/ być partnerem] [pracownika]. Jesteśmy zdeterminowani, aby zapewnić bezpieczne i integracyjne środowisko pracy w [firma] i współpracujemy z naszym zespołem [ds. kadr/ ds. zasobów ludzkich/ kierownictwem/ działem prawnym] w celu ustalenia najlepszego sposobu postępowania.

Jeszcze raz szczerze przepraszamy [osoby] poszkodowane.

F. OŚWIADCZENIE – WYPADEK PRZY PRACY



Z głębokim smutkiem potwierdzamy, że [imię i nazwisko osoby lub po prostu „jeden z naszych współpracowników/klientów/członków załogi”] uległ wypadkowi w [miejsce] w [miasto] dziś rano. Obecnie przebywa w [lokalizacja szpitala] i otrzymuje pomoc medyczną. Jesteśmy w kontakcie z rodziną i robimy wszystko, co w naszej mocy, aby wesprzeć ją w tym trudnym czasie.

Wszczęto dochodzenie i w pełni współpracujemy z organami ścigania. Na godzinę [godzina] podjęliśmy decyzję o [opóźnieniu/ zamknięciu/ ograniczeniu/ utrzymaniu] działalności [witryny/ firmy /fabryki/ biura] do czasu zakończenia dochodzenia.

W ciągu [] lat naszej działalności zachowaliśmy doskonałe wyniki w zakresie bezpieczeństwa. Przeglądnijmy nasze procedury i wdrożymy wszelkie zalecenia władz, aby zapobiec powtórzeniu się takiej sytuacji. Więcej informacji podamy, gdy tylko zostaną nam przekazane, a aktualności dotyczące tego zdarzenia będziemy publikować na naszej stronie internetowej i w mediach społecznościowych o [dacie i godzinie].

G. OŚWIADCZENIE – ŚMIERĆ W WYPADKU

Jesteśmy głęboko zasmuceni i zdruzgotani śmiercią naszego cennego współpracownika, [imię i nazwisko osoby], w wyniku wypadku, który miał miejsce w [miejsce] w [miasto/region] podczas [krótki opis okoliczności].

„[Imię i nazwisko osoby] był/a kochany/a przez wszystkich, którzy pracowali z nim/nią podczas imponującej []-letniej kariery. Wraz z współpracownikami [imię i nazwisko osoby] oraz całym zespołem [nazwa firmy] pragniemy przekazać najszczerze kondolencje oraz wyrazy miłości i wsparcia rodzinie i przyjaciołom [imię i nazwisko osoby] w tym niezwykle trudnym czasie.

Nie posiadamy żadnych dalszych informacji, ale ściśle współpracujemy z organami śledczymi w sprawie tego zdarzenia. Nie spoczniemy, dopóki śledztwo nie zostanie zakończone i nie zostaną wprowadzone środki zapobiegawcze, jeśli będzie to



konieczne. Będziemy przekazywać aktualne informacje, gdy tylko zostaną nam przekazane.

Prosimy o uszanowanie delikatnego charakteru tego zdarzenia dla naszych pracowników i rodziny [imię i nazwisko osoby] oraz kierowanie wszelkich pytań bezpośrednio do naszego zespołu ds. relacji z mediami.

KONTAKT DLA MEDIÓW

Imię i nazwisko:

Telefon:

E-mail:

H. OŚWIADCZENIE – OBRAŻLIWA KAMPANIA MARKETINGOWA

Byliśmy zaskoczeni niektórymi reakcjami na naszą [opis kampanii marketingowej]. Z perspektywy czasu jasne jest, że wiele osób było [zdeenerwowanych/obrażonych/frustrowanych/itp.]. Nie było to w żadnym wypadku naszym zamiarem. Dokonaliśmy złego wyboru w [opis przewinienia]. Szczerze przepraszamy za naszą błędną ocenę sytuacji i głęboko żałujemy, że opublikowaliśmy tę nieczułą reklamę. W przyszłości będziemy znacznie bardziej ostrożni przy tworzeniu kampanii i komunikatów, które będą bardziej spójne z wartościami i misją naszej firmy.

I. OŚWIADCZENIE – PROBLEM Z OBSŁUGĄ KLIENTA

Jesteśmy głęboko zaangażowani w obsługę naszych klientów i zdajemy sobie sprawę, że nie dotrzymaliśmy tego zobowiązania. Jesteśmy zdeterminowani, aby naprawić sytuację i opracowaliśmy plan działania, który ma na celu zarówno 1.) zadośćuczynienie w miarę naszych możliwości, jak i 2.) zapewnienie, że taka sytuacja nigdy więcej się nie powtórzy. Nie ma dla nas nic ważniejszego niż zapewnienie każdemu klientowi jak najlepszych doświadczeń z naszą firmą od tego dnia. Dlatego podjęliśmy już następujące działania:



• [Działanie 1]

• [Działanie 2]

• [Działanie 3]

Zachęcamy wszystkich klientów, którzy mają obawy dotyczące swoich kont lub dalszej współpracy z [nazwa firmy], do kontaktować się z nami telefonicznie lub mailowo pod numerem [222-222-2222] przez całą dobę, siedem dni w tygodniu.

12. SMSy do pracowników lub wiadomości na Messengera/ Whatsappa itp.

Warto wcześniej spisać „najbardziej prawdopodobne” sytuacje awaryjne do zakomunikowania pracownikom w wiadomościach tekstowych, uwzględniając limit znaków. Mając pod ręką szablony wiadomości tekstowych na wypadek sytuacji awaryjnych, można po prostu zaktualizować je o najnowsze informacje.

Jedną z największych zalet wysyłania wiadomości tekstowych do pracowników jest to, że wiadomość niemal zawsze dociera do wszystkich, niezależnie od tego, gdzie się znajdują.

Po wysłaniu wiadomości tekstowych należy wysłać wiadomość e-mail. Większy format i możliwość zawarcia większej ilości szczegółów sprawiają, że **jest to** idealne rozwiązanie na drugą wiadomość, która uzupełnia brakujące informacje.

Ważne jest mieć dostęp do aktualnej listy wszystkich pracowników w dowolnym momencie. W sytuacji kryzysowej (niezależnie od tego, czy jest to po prostu nagła sytuacja pogodowa, czy coś poważniejszego) ostatnią rzeczą, o którą chcemy się martwić, jest to, że nie powiadomiliśmy nowego pracownika.



Treści należy dostosować do konkretnych obaw i potrzeb różnych grup pracowników.

13. Warsztat: *oświadczenie reaktywne (holding statement)*

14. Słowniczek pojęć

Komunikacja zewnętrzna: to przekazywanie informacji między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym, takim jak klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, media i społeczność lokalna. Jest narzędziem komunikacyjnym dla innych organizacji i osób, które działają w zewnętrznym środowisku biznesowym.

Oświadczenie reaktywne (holding statement): Oświadczenie tymczasowe to krótka, przygotowana wcześniej informacja wykorzystywana w sytuacjach kryzysowych w celu przekazania informacji zainteresowanym stronom do czasu uzyskania szczegółowych informacji. Służy jako wstępna odpowiedź potwierdzająca zaistnienie problemu i przedstawiająca zobowiązanie organizacji do rozwiązania sytuacji.

15. Zadanie podsumowujące:

Warsztat – oświadczenie reaktywne

16. Rekomendowana literatura

- a) M. Krynicka-Duszyńska, Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 131, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2010
- b) <https://changemanagementinsight.com/important-steps-in-crisis-communication/> Steps in Crisis Communication
- c) <https://useworkshop.com/blog/11-examples-of-holding-statements/>



Manual zajęć do przedmiotu **Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego**

Rok 1 semestr 1

Manual nr 11

Temat zajęć: Projektowanie komunikatów do mediów.

1. Wprowadzenie do problematyki:

Zdarza się, że po wysłaniu informacji do mediów zastanawiamy się, dlaczego nie została przez media wykorzystana czy opublikowana, albo dlaczego została zamieszczona czy skomentowana przez dziennikarzy niezgodnie z intencjami. Aby tak się nie stało, komunikaty (nie tylko te w formie pisemnej) powinny być precyzyjne oraz dobrze przemyślane i przygotowane. Zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia z kryzysem.

2. Zasady komunikacji z mediami:

2.1 Przed rozpoczęciem procesu komunikowania należy określić:

a) kluczowe przesłania i przekazy

Pamiętaj, że przesłanie nie jest dokładnie tym co mówisz, lecz tym co chcesz, żeby usłyszał i zapamiętał twój odbiorca. Wokół przesłania powinien być budowany nasz przekaz z uwzględnieniem celu jaki chcemy osiągnąć.

b) cel informacji prasowej/komunikatu

Postaw sobie jeden cel. Unikaj pisania informacji zawierającej wiele niepowiązanych ze sobą elementów. Ustalenie celów będzie pomocne w napisaniu informacji w przekonujący sposób.

Przykładowe cele informacji prasowej:

- o poinformowanie o zdarzeniu:



- **kto?** – osoby, których to dotyczy,
- **co?** – to co chcę przekazać,
- **gdzie?** – miejsca,
- **kiedy?** – dzień, godzina, przedział czasowy, ostateczny termin,
- **dlaczego?** – przyczyny i cele,
- **jak?** – okoliczności, wyjaśnienia,
- **ile?** – obliczenia, dane liczbowe;
- poinformowanie o wpływie zdarzenia na bezpieczeństwo;
- poinformowanie o pomocy jako mogą otrzymać poszkodowani;
- ochrona wizerunku instytucji.

c) Odbiorcę

Określ dokładnie adresata informacji prasowej. Powinniśmy wiedzieć czy będzie to cała społeczność, ludzie starsi, rodziny i bliscy poszkodowanych, administracja itp. Określenie odbiorcy ma wpływ na język/słownictwo jakim będziemy się posługiwali. Pamiętaj – jeżeli nie jesteś w stanie określić adresata, nie ma powodów, aby przygotować i wysłać informację. Od tego kto jest odbiorcą, będzie również zależał dobór narzędzi wykorzystywany w komunikacji.

W tym miejscu można się zastanowić jak traktować media – jako narzędzie, sposób dotarcia do grupy docelowej czy właśnie grupę docelową. Jednak jakbyśmy nie podeszli do zagadnienia – nie zmienia to faktu, że **komunikat** powinien być rzetelny, w prosty sposób przekazujący istotne informacje.

d) potrzeby swoich odbiorców

Przed przygotowaniem komunikatu warto sobie zadać pytanie, czego oczekują od ciebie odbiorcy. Zastanów się, co może przyciągnąć uwagę mediów.



2.2. Dobieraj informacje:

Jeżeli uznasz, że jakaś treść umieszczona w komunikacie jest nudna i nieatrakcyjna, najprawdopodobniej tak samo pomyśli twój odbiorca (w tym dziennikarz). Dobieraj więc informacje, które przyciągną media (jeżeli oczywiście taki jest cel).

Informacja prasowa jest jedną z najbardziej skutecznych metod kontaktów z dziennikarzami, uważaj jednak, aby jej nie nadużywać. Po kolejnym, mało istotnym komunikacie, dziennikarze przestaną na nie reagować.

a) Dopasuj informację do szerszego planu komunikacji:

Każda instytucja powinna mieć przygotowaną strategię komunikacji i informować opinię społeczną w oparciu o jej założenia (zwłaszcza na wypadek kryzysu). Dlatego podczas procesu komunikacji należy zwracać uwagę, aby informacja była zgodna z ustalonymi przesłaniami.

Komunikat zawsze powinien być zgodny z pożądanym wizerunkiem instytucji.

b) Przygotuj potencjalne pytania jakie mogą paść ze strony mediów oraz odpowiedzi na nie:

Kto? Co? Gdzie? Kiedy? Dlaczego? Jak? – to sześć najczęściej zadawanych pytań w sytuacji kryzysowej. Oprócz sześciu podstawowych pytań, przygotowując się do rozmowy z dziennikarzami, **warto zastanowić się o co jeszcze mogą pytać dziennikarze i przygotować odpowiedzi na potencjalne pytania.** Pozwoli to na nadanie kierunku naszej wypowiedzi i uniknięcie zaskoczenia.

a. Przykładowe pytania dziennikarzy podczas sytuacji kryzysowej

- Jaki jest rozmiar klęski, jak wygląda obszar dotknięty klęską oraz jakie podejmuje się działania w celu ograniczenia jej skutków i całkowitej eliminacji powstałych zagrożeń?



- Kiedy powstała ta sytuacja i jaki był przebieg wydarzeń, jeżeli wcześniej przewidywano jej wystąpienie - jakie działania podjęto, żeby do niej nie dopuścić?
- Kiedy nastąpi przewidywane zakończenie działań ratowniczych lub przywracania stanu z przed wystąpienia zdarzenia?
- Czy ktoś ponosi szczególną odpowiedzialność za powstanie takiej sytuacji, jeśli tak to kto i kiedy poniesie konsekwencje (zostanie zwolniony z zajmowanego stanowiska)?
- Jaka jest liczba zabitych, zaginionych, rannych i hospitalizowanych?
- Jakie są straty materialne: liczba zniszczonych i uszkodzonych domów, przypuszczalna liczba osób bez dachu nad głową?
- Gdzie i do kogo mogą zwracać się osoby poszkodowane o pomoc: medyczną, żywnościową finansową, materialną itp.?
- Gdzie można uzyskać informacje o zdarzeniu i związanych z nim utrudnieniach?
- Gdzie można uzyskać informacje ofiarach, bliskich i innych utrudnieniach?
- Jakie działania podjęto w celu złagodzenia skutków oraz w jaki sposób zabezpieczyć się przed dalszymi stratami?
- Jaki jest postęp prac: ratowniczych, przywracających stan sprzed zdarzenia, zapewnienia pomocy dla poszkodowanych, wyjaśniających przyczyny zdarzenia oraz zmierzających do identyfikacji i osadzenia winnych?
- Czy przewidziano program przywracania terenu objętego katastrofą lub klęską żywiołową do stanu normalnego (sprzed katastrofy) oraz pomocy dla osób poszkodowanych, czy będą rekompensowane straty - jeżeli tak to kto i kiedy będzie to realizował?



- Czy podobna sytuacja już wystąpiła, jeżeli tak to kiedy i gdzie, jakie są zbieżności i co zrobiono w celu niedopuszczenia do powtórzenia się sytuacji?
- Gdzie i do kogo mogą zwracać się osoby poszkodowane o pomoc: medyczną, żywnościową finansową, materialną itp.?
- Gdzie można uzyskać informacje o zdarzeniu i związanych z nim utrudnieniach?
- Gdzie można uzyskać informacje ofiarach, bliskich i innych utrudnieniach?
- Jakie działania podjęto w celu złagodzenia skutków oraz w jaki sposób zabezpieczyć się przed dalszymi stratami?
- Jaki jest postęp prac: ratowniczych, przywracających stan sprzed zdarzenia, zapewnienia pomocy dla poszkodowanych, wyjaśniających przyczyny zdarzenia oraz zmierzających do identyfikacji i osadzenia winnych?
- Czy przewidziano program przywracania terenu objętego katastrofą lub klęską żywiołową do stanu normalnego (sprzed katastrofy) oraz pomocy dla osób poszkodowanych, czy będą rekompensowane straty - jeżeli tak to kto i kiedy będzie to realizował?
- Czy podobna sytuacja już wystąpiła, jeżeli tak to kiedy i gdzie, jakie są zbieżności i co zrobiono w celu niedopuszczenia do powtórzenia się sytuacji?

2.3. Język komunikatu/informacji – pisz krótko i zwięźle

O jakości komunikatu nie świadczy jego długość. Warto więc unikać wyrażen, które nie wnoszą do tekstu nic nowego, np.:

- *jak powszechnie wiadomo,*



- *ogólnie przyjęło się, że,*
- *z punktu widzenia zarówno ... jak i ...,*

Kolejna rzecz, to prosty język – używanie prostego języka nie świadczy o braku wiedzy czy wykształcenia, ale o szacunku dla odbiorcy naszego komunikatu.

2.4. Kalki językowe

Należy także zwrócić uwagę na tzw. kalki językowe, które do języka zostały dosłownie przejęte z języka obcego i mimo łudzącego podobieństwa, mają jednak inne znaczenie.

2.5 Podsumowując: przygotowując materiał dla dziennikarza należy pamiętać, aby:

- był opracowany w prostej formie, oparty na faktach i przedstawiony w zwięzły sposób – najważniejszą informację umieścić na samym początku komunikatu;
- nie stosować żargonu zawodowego. Należy pisać prosto, tak jakby się mówiło;
- nie rozpisywać się. Informacja nie powinna przekraczać dwóch stron;
- zdjęcia, jeżeli załączamy je do materiału, powinny być dobrej jakości, jednak nie powinny być widoczne np. nr rejestracyjne samochodów oraz twarze ofiar lub poszkodowanych;
- koniecznie zawierał imię i nazwisko oraz nr telefonu, aby dziennikarz w razie potrzeby mógł uzyskać dodatkowe informacje;

2.6 Zasada odwróconej piramidy

Materiał tworzy się na zasadzie odwróconej piramidy – na początku podajemy informacje najważniejsze. Chodzi o to, aby dziennikarz po przeczytaniu takiej



informacji potrafił odpowiedzieć sobie na następujące pytania: Co się stało? Gdzie? Kiedy? O której godzinie? Jaki są skutki tego starzenia?

Po napisaniu tekst należy wydrukować i poprawić ewentualne literówki i błędy stylistyczne – tekst wydrukowany łatwiej się sprawdza.

2.7 Dobre relacje z mediami

Współpraca z mediami w kryzysie ma kluczowe znaczenie. Brak informacji tworzy plotki, rodzi niepokój i chaos informacyjny. A w kryzysie to właśnie media mogą być wsparciem dla działań służb ratowniczych. Jednak aby ta współpraca przebiegała dobrze, podstawową rzeczą jest dostępność informacji dla mediów.

Media mają istotny wpływ na to, jak informacja zostanie odebrana przez opinię publiczną. Niektórzy nawet twierdzą, że kreują rzeczywistość poprzez słowa jakich używają opisując wydarzenie, wybór kolejności faktów – wskazując hierarchę, ważność danego wydarzenia. Jeżeli więc instytucja/ rzecznik prasowy jako pierwszy poinformuje media, będzie miał szansę na kształtowanie społecznego odbioru danego wydarzenia. Zawsze lepiej być źródłem informacji niż obiektem.

Pamiętajmy, że udzielanie informacji jest naszym obowiązkiem!

3 Rzecznik prasowy

Współpraca z mediami najczęściej odbywa się za pośrednictwem **rzecznika prasowego**. Dlatego rzecznik bezwzględnie musi być włączony w obieg informacji, aby wiedzieć o wszystkich decyzjach i działaniach szefów.

I rzecz prozaiczna – musi mieć włączony telefon i go odbierać bez względu na porę dnia czy nocy. Być może ta uwaga jest zbyt oczywista, ale niestety zdarza się, że telefon rzecznika w momencie sytuacji kryzysowej milczy, a to zawsze potęguje kryzys.

4 Przykładowa procedura współpracy ze środkami masowego przekazu



I. Podać opis wypadków:

- Co się zdarzyło,
- Kto uczestniczył w zdarzeniu (ludzie, zwierzęta) – nie podawać nazwisk ludzi ani stopnia obrażeń,
- Gdzie się zdarzyło,
- Jakie działania podjęto,
- Jakie siły uczestniczą w działaniu,
- Jak do tego doszło,
- Kto udzieli szczegółowych informacji na temat zdarzenia np.: osoba pełniąca funkcję rzecznika prasowego – podać kontakt telefoniczny;

II. Nie spekulować; Nie komentować; Nie podawać informacji niesprawdzonych;

III. Nie wypowiadać się o sprawach będących w kompetencji innych służb i podmiotów – nie krytykować innych podmiotów;

IV. Odsyłać do osoby pełniącej funkcję rzecznika prasowego: Podać numer telefonu lub inną możliwość kontaktu;

V. Zapisać (np. w tabeli nr.):

- Dane umożliwiające identyfikację dziennikarza (nazwisko, imię, miejsce pracy) i kontakt z nim (telefon, E-mail inne),
- Reprezentowaną stację radiową, telewizyjną, agencję itp.
- Pytania dziennikarza,
- Informacje przekazane dziennikarzowi,
- Termin odpowiedzi ze strony urzędu - żądany przez dziennikarza;

VI. Przekazać osobie pełniącej funkcję rzecznika prasowego:



- Informację o zainteresowaniu dziennikarza zdarzeniem,
- Szczegóły dotyczące zdarzenia – umożliwienie odpowiedzi w razie bezpośredniego kontaktu dziennikarza z wójtem lub rzecznikiem.

5 Zadanie – analiza komunikatu kryzysowego:

- Zadanie realizujemy w parach
- Czas pracy: 30 minut

Oto komunikaty wydane przez Uniwersytet Wrocławski, zawarte na stronie uczelni:

- <https://uwr.edu.pl/oswiadczenie-wladz-universytetu-wroclawskiego-09062025/>
- <https://uwr.edu.pl/dziekuje-za-pomoc-i-wsparcie/>
- <https://uwr.edu.pl/podwyzki-2024/>
- <https://uwr.edu.pl/oswiadczenie-2023-05-04/>

Wybierzcie jeden z nich i odpowiedzcie na pytania: Dlaczego go wydano? Reakcją na jakiego typu kryzys jest ten komunikat? W jakiej fazie kryzysu go sporządzono? Kto go był jego autorem?

Czy ten komunikat spełnia kryteria dobrego komunikatu dla mediów? Zaznaczcie poszczególne elementy komunikatu – pytania na jakie odpowiada. Czy czegoś mu brakuje albo coś można by poprawić? Zaproponujcie zmiany.

Zadanie wykonujemy jako projekt Canva, na jednej stronie formatu A2

6 Słowniczek pojęć:

Rzecznik prasowy: to osoba odpowiedzialna za kontakty organizacji (firmy, instytucji, osoby) z mediami. Rzecznik jest osobą, która w imieniu np. rządu, prezydenta lub jakiejś instytucji udziela informacji dziennikarzom



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

7 Rekomendowana literatura:

- a) Dariusz WRÓBLEWSKI, KOMUNIKACJA KRYZYSOWA – WYBRANE ASPEKTY KOMUNIKACJI Z MASS MEDIAMI, materiały ze szkolenia internetowego dla administracji publicznej z zakresu obrony cywilnej, ochrony ludności i zarządzania kryzysowego, 2007, <http://www.sgsp.edu.pl>



Manual zajęć do przedmiotu **Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego**

Rok 1 semestr 1

Manual nr 12

Temat zajęć: Wdrażanie działań naprawczych po kryzysie – raport z sytuacji kryzysowej.

1. Wprowadzenie do problematyki:

Po opanowaniu kryzysu kluczowe jest przeprowadzenie **dokładnej oceny** tego, co się zadziało, co zrobiliśmy i jakie były reakcje otoczenia oraz zaangażowanych osób wewnątrz organizacji. Pomaga to zidentyfikować, co zadziało dobrze, a co nie, umożliwiając udoskonalenie planu zarządzania kryzysowego na wypadek przyszłych incydentów.

Odzyskiwanie marki po kryzysie może wydawać się trudnym wyzwaniem, ale odpowiednie strategie i działania pozwalają nie tylko wrócić na właściwe tory, lecz także wzmocnić pozycję przedsiębiorstwa / firmy.

Do tego procesu zaliczają się:

- A. analiza doświadczeń z kryzysu w celu zapobiegania podobnym sytuacjom w przyszłości.
- B. przywrócenie pozytywnej reputacji oraz
- C. odbudowa zaufania klientów / interesariuszy.

2. Raport doraźny/ sytuacyjny:

W trakcie kryzysu niezmiernie ważne jest **raportowanie działań** – w ten sposób po kryzysie jesteśmy w stanie prześledzić **kto, co i kiedy zrobił**, i przeanalizować te działania pod względem skuteczności oraz wyciągnąć wnioski na przyszłość. Do tego bardzo przydają się **raporty doraźne / sytuacyjne**.



3. Przykładowy raport doraźny:

Informacje możliwe do ustalenia bezpośrednio po wystąpieniu zdarzenia, według stanu na określoną godzinę (godzina wskazana w raporcie), w szczególności:

- 1) rodzaj zdarzenia lub zagrożenia;
- 2) źródło informacji o zdarzeniu lub zagrożeniu;
- 3) opis sytuacji albo rodzaj zdarzenia lub zagrożenia, w tym przyczyny oraz czas i miejsce lub obszar jego wystąpienia;
- 4) faktyczne i potencjalne skutki zdarzenia lub zagrożenia, w tym (o ile jest to możliwe do oszacowania): a) liczba poszkodowanych (zabitych i rannych), b) liczba zagrożonych osób (w tym zagrożonych lub objętych ewakuacją), c) liczba zagrożonych lub uszkodzonych budynków oraz systemów infrastruktury krytycznej, d) opis innych potencjalnych skutków zagrożenia, bezpośrednio związanych z zakresem działania raportującego podmiotu;
- 5) ocena i prognoza rozwoju sytuacji;
- 6) opis podjętych i zamierzonych działań;
- 7) opis sił i środków zaangażowanych i przewidywanych do uruchomienia;
- 8) wnioski i rekomendacje lub uwagi.

Raport sporządzają: jednostki, w których miała miejsce sytuacja kryzysowa.

Odbiorca raportu: kierownik jednostki.

Termin przekazania raportu: niezwłocznie po uzyskaniu informacji o zdarzeniu i sporządzeniu raportu.

4. Przegląd – ważny etap po kryzysie:

Przegląd po kryzysie nie ma na celu krytykowania ani oceniania sukcesów lub porażek. Proces ten ma być raczej szczerą dyskusją i analizą rzeczywistych działań



organizacji podczas kryzysu, niezależnie od tego, czy były one zgodne z ustalonym planem kryzysowym, czy też nie. Aby przegląd był jak najbardziej skuteczny, wszyscy uczestnicy muszą dzielić się spostrzeżeniami, obserwacjami i pytaniami bez obawy o krytykę lub represje. Uczestnicy powinni czuć się swobodnie, wskazując błędy popełnione przez siebie oraz inne osoby w organizacji. Ostatecznie ocena powinna skupiać się na rozwiązaniach zorientowanych na lepsze reagowanie na kryzys w przyszłości.

Powinno się podjąć następujące kroki:

A. Analiza działań członków zespołu kryzysowego:

Warto, aby każdy członek zespołu kryzysowego odpowiedział sobie na kilka pytań, a następnie omówić je w całym zespole:

- Czy mieliśmy plan kryzysowy? Jeśli nie, dlaczego? Jeśli tak, czy okazał się pomocny, a jeśli nie, dlaczego nie sprawdził się w tej sytuacji?
- Czy trzymaliśmy się planu, czy improwizowaliśmy?
- Co spowodowało tę rozbieżność?
- Czy nasza reakcja była wystarczająco elastyczna, aby dostosować się do zmieniającej się sytuacji kryzysowej?
- Jeśli inni przedstawiciele naszej branży zostali dotknięci podobnymi problemami, jak zareagowali na kryzys i czego możemy się nauczyć z ich działań?
- Jakie wnioski i doświadczenia mogą pomóc w opracowaniu strategii kryzysowej i planów awaryjnych firmy na przyszłość?

B. Przeprowadzenie konstruktywnej analizy

Dobrze przeprowadzona retrospektywa pozwala zidentyfikować konkretne możliwości poprawy ogólnej wydajności.

Należy ocenić każdy aspekt działania organizacji w czasie kryzysu. Zidentyfikować wszelkie usterki lub wady planów, procesów, procedur i protokołów. Poświęcić



czas na upewnienie się, że wszystkie zdarzenia zostały zrekonstruowane i przeanalizowane pod kątem kwestii integracyjnych, takich jak koordynacja między działami lub organizacjami, przywództwo w całym przedsiębiorstwie oraz komunikacja.

Warto zapytać, czy pomocne byłyby dodatkowe zasoby wewnętrzne lub zewnętrzne, ocenić (być może za pomocą ankiety), czy interesariusze byli zadowoleni z treści i tempa komunikacji, którą otrzymali, ocenić, czy nie przegapiono okazji do uzyskania pomocy, oraz zidentyfikować konkretnych interesariuszy, którzy mogą wymagać dodatkowej uwagi w celu naprawy nadwyżęzonych relacji.

Wreszcie, ważne jest zachowanie poufności. Należy upewnić się, że żadne informacje omówione podczas sesji nie opuszczą sali, z wyjątkiem informacji zapisanych w formie udokumentowanych wniosków.

C. Wprowadzenie zmian

Po dyskusji i ewaluacji, należy wprowadzić zmiany do istniejących procedur, planów czy dokumentów, tak, aby na następny kryzys być lepiej przygotowanym.

Zmiany te należy wprowadzić jak najszybciej po kryzysie – nigdy nie wiadomo, kiedy wydarzy się następny.

5. Warsztat – refleksja nad dotychczasowymi kryzysami w życiu:

- Podzielcie się na 3-4 osobowe grupy.
- Przygotujcie plakat formatu A4 w programie Canva dotyczący Prawa Murphyego
- Podajcie przykłady ze swojego życia, kiedy coś was zaskoczyło w niemyły sposób – zdarzył się mały życiowy kryzys (bo właśnie zadziało prawo



Murphy'ego), jak sobie z tym poradziliście, i jakie lekcje z tego wyciągnęliście.

6. Słowniczek pojęć

Raport doraźny – raport sporządzany niezwłocznie po uzyskaniu informacji o wystąpieniu lub możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Raport sytuacyjny – sporządzany cyklicznie zgodnie z zapotrzebowaniem podmiotu wyższego szczebla, zawierający informacje o aktualnej sytuacji i przebiegu działań.

7. Zadania podsumowujące

Przygotuj formatkę (tabelkę) raportu sytuacyjnego na podstawie przedstawionych punktów, dla przyszłego użycia w sytuacji kryzysowej.

8. Rekomendowana literatura:

- a) Jak monitorować i unikać kryzysu wizerunkowe w internecie? – widoczn
- b) https://dap-static.infor.pl/dap/000/615/469/U88_2022-0008_zal1.pdf
- c) <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2020/06/01/-How-to-Conduct-a-Post-Crisis-Evaluation->



Manual zajęć do przedmiotu **Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego**

Rok 1 semestr 1

Manual nr 13

Temat zajęć: Wdrażanie działań naprawczych po kryzysie – planowanie kampanii naprawczej.

1. Wprowadzenie do problematyki: **Odbudowanie zaufania po kryzysie wizerunkowym**

Odbudowa zaufania po kryzysie wizerunkowym jest ważnym elementem do przywrócenia stabilnej sytuacji. Interesariusze / klienci chcą wiedzieć, że Twoja marka nie tylko poradziła sobie z problemem, ale też zrobi wszystko, by uniknąć go w przyszłości. Przejrzystość, szczerość i konkretne działania to fundamenty, na których można odbudować mocne relacje. Ważne jest pokazanie interesariuszom / klientom, że potrafisz przyznać się do błędów i wyciągnąć wnioski.

Odbudowa zaufania to proces, który wymaga czasu, ale kiedy interesariusze / klienci widzą, że marka konsekwentnie działa na ich korzyść, chętnie wracają. To także świetna okazja, by budować bardziej autentyczne i trwałe więzi z otoczeniem.

Co robić?

- Zadbać o przejrzystą komunikację i przyznanie się do błędów;
- Oferować konkretne rozwiązania, np. rekompensaty dla poszkodowanych klientów;
- Wdrażać działania zapobiegawcze;
- Regularnie informować klientów o postępach;



- Odbudować relację z mediami, aby unikać dezinformacji i ograniczać spekulacje;
- Monitorować opinię publiczną, w tym media społecznościowe;
- Wykazywać empatię wobec potrzeb klientów/ interesariuszy, co pomoże odzyskać zaufanie i wzmocnić relacje.

2. Konkretnie przykłady działań:

A. Przyznanie się do błędu i przeprosiny

Szczere przyznanie się do winy jest pierwszym krokiem w odbudowie zaufania. Klienci cenią sobie transparentność, a przeprosiny pokazują, że firma jest świadoma problemu i gotowa go naprawić.

B. Szybka reakcja kryzysowa

Czas ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu kryzysem. Odpowiednia reakcja w ciągu pierwszych godzin od wybuchu kryzysu może zapobiec jego eskalacji. Firma powinna przygotować strategię komunikacyjną i natychmiast poinformować klientów o podjętych krokach naprawczych.

C. Zmiana narracji

Po kryzysie firma powinna skupić się na podkreślaniu pozytywnych działań, takich jak: zaangażowanie w działania społeczne (CSR), wprowadzenie nowych standardów jakości, promowanie działań proekologicznych.

D. Angażowanie się w dialog z klientami

Aktywność w mediach społecznościowych i otwartość na krytykę są kluczowe. Firmy powinny odpowiadać na pytania, wyjaśniać swoje działania i słuchać opinii konsumentów.



E. Zmiana wewnętrzna w firmie

Kryzys często wynika z problemów wewnętrznych, takich jak brak standardów etycznych czy niedostateczna kontrola procesów. Wprowadzenie nowych zasad zarządzania, kodeksów etycznych czy szkoleń dla pracowników jest konieczne, aby zapobiec podobnym sytuacjom w przyszłości.

F. Kampanie odbudowujące wizerunek

Firmy powinny zainwestować w kampanie reklamowe i PR, które odświeżą wizerunek marki i zwrócą uwagę na jej pozytywne aspekty.

G. Współpraca z influencerami i liderami opinii

Zaangażowanie popularnych osób do promowania marki może pomóc w odbudowie wizerunku. Warto jednak wybierać influencerów zgodnych z wartościami firmy, aby uniknąć kontrowersji.

3. Przykład podniesienia się po kryzysie: Domino's Pizza

<https://www.youtube.com/watch?v=qnKJfxeSlmo> (14 minut)

Pytania do filmu:

1. *Jaka była przyczyna kryzysu Domino's na początku? Z czego wynikała?* [0:00 – 1:06]
2. *Podaj przykład tragedii wynikłe z filozofii Domino's i jej skutku dla firmy.* [1:06 – 1:29]
3. *Czy Domino's zmieniło filozofię marki pod wpływem tych wydarzeń?* [1:29 – 1:40]
4. *Co było dodatkowym czynnikiem pogłębiającym kryzys dla firmy w roku 2008?* [2:00 – 2:21]



5. *Co zrobił CEO David Brandon w czasie największego kryzysu firmy, kiedy pracownicy odchodzili?* [5:22 – 6:16]
6. *Co zrobił jego następca Patrick Doyle aby odbudować wizerunek marki? Jakich narzędzi użył?* [6:16 – 7:45]
7. *Jakie było największe ryzyko podjęte przez Patricka? Co zrobił nietypowego w sytuacji kiedy inne marki po cichu zmieniały produkty?* [7:59 – 9:22]
8. *Jak była odpowiedź rynku na odważne działanie firmy? Czy firmie opłacała się taka strategia?* [10:21 – 11:15]
9. *Jakie działania rozwijające markę podjęto potem?* [11:21 – 12:19]
10. *Jakie było przesłanie Doylea?* [12:39 – 12:54]
11. *Jakie są wnioski z działań firmy?* [13:00 – 13:13]

4. Kampania naprawcza według metodologii SMART

Wyznaczanie celów kampanii naprawczej bez jasnych kryteriów przypomina działanie po omacku. Metoda SMART porządkuje ten proces i wspiera planowanie kampanii, które przynoszą konkretne rezultaty.

Metoda SMART to metoda określania celów, zarządzania projektami, która opiera się na pięciu filarach. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter pięciu cech, jakie powinien mieć dobrze sformułowany cel: powinien być **S – sprecyzowany**, **M – mierzalny**, **A – atrakcyjny**, **R – realistyczny**, **T – terminowy**.

A. Szczegółowy / sprecyzowany

Cele muszą być **jasne, konkretne i szczegółowe**. Im bardziej konkretnie można opisać to, co chce się osiągnąć, tym większe szanse na to, że będzie się w stanie je osiągnąć. Wybierając cele, trzeba zadać pytanie: **Co konkretnie chcemy osiągnąć?**



Nie wystarczy napisać „zwiększyć sprzedaż”. Sprecyzowany cel odpowiada na pytania: co dokładnie ma się wydarzyć, gdzie i w jakim obszarze. W marketingu oznacza to m.in. wskazanie kanału, produktu, segmentu. Im bardziej szczegółowy opis, tym łatwiej dobrać właściwe narzędzia.

Zamiast celu „więcej klientów”, przykładem celów SMART będą „pozyskać 200 nowych subskrybentów newslettera z kampanii Google Ads”, „zwiększenie sprzedaży produktu X o 10% w ciągu 6 miesięcy” czy „poprawa liczby wejść na naszą stronę internetową o 25% w ciągu trzech miesięcy”. Takie jasno sformułowane cele pozwalają osiągać lepsze wyniki.

B. Mierzalny

Ważne jest, aby cele były **mierzalne**. Dzięki temu będzie można śledzić postępy, być stale zmotywowanym i dokładnie wiedzieć, kiedy cel zostanie osiągnięty, a kiedy nie. Nie będzie wymówek! Wybierając cele, warto zadać pytanie: ***Skąd będziemy wiedzieć, kiedy cel został osiągnięty?***

Bez liczby nie ma kontroli, więc nie powinno dziwić, że zarówno w zarządzaniu projektami, jak i w samej technice SMART ważne jest śledzenie celów. Marketing działa na danych, a mierzalność celu pozwala na stałą obserwację i korektę działań. Wskaźnik powinien być jednoznaczny — nie „poprawa wizerunku”, tylko np. „wzrost pozytywnych opinii w Google z 4,0 do 4,5”.

C. Osiągalny

Trzecią cechą celów smart jest ich osiągalność. Cele muszą być **osiągalne**, aby można mówić o sukcesie. Nie ma sensu próbować osiągnąć coś, co jest niemożliwe lub całkowicie poza zasięgiem, ponieważ na przykład nie ma się czasu, pieniędzy lub talentu, aby zrealizować cel.

Trzeba wyznaczać cele wystarczająco duże, aby zadowalały, inspirowały do działania i pokonywania wewnętrznych barier, ale wystarczająco małe, aby były



możliwe do osiągnięcia. Wybierając cele, trzeba zadać sobie pytanie: ***Co zrobić, by ten cel się urzeczywistnił?***

Wyznaczone cele (zawodowe, osobiste i biznesowe) powinny być osiągalne, a ich realizacja nie powinna przekraczać możliwości organizacji. W określaniu osiągalnych celów nie chodzi o ograniczanie ambicji, ale o zdrową kalkulację. Jeśli zespół liczy trzy osoby, a budżet kampanii to 1500 zł, nie da się zdominować rynku w sześć tygodni. Osiągalność oznacza, że cel pozostaje ambitny, ale nie oderwany od realiów.

D. Znaczący

Twoje cele muszą być dla instytucji/ przedsiębiorstwa **ważne i znaczące**, dlatego powinny być dobrze dopasowane do swojego ogólnego planu działalności podmiotu.

Należy dokonać starannego wyboru tych celów, które znaczą dla danego podmiotu najwięcej i które są najbardziej odpowiednie do realizacji wizji podmiotu. Wybierając cele, należy zadać sobie pytanie: ***Czy naprawdę musimy osiągnąć ten cel?***

Każdy cel zawodowy czy biznesowy musi mieć sens w kontekście strategii, ponieważ pozwala utrzymać motywację. Trafność oznacza zgodność z długofalowymi planami i misją marki. To często pomijany element – a właśnie on decyduje, czy działania marketingowe realnie wspierają rozwój i wychodzenie z kryzysu.

E. Ustalony w czasie

Cele muszą być **ustalone w czasie i posiadać termin**, w którym zobowiążesz się sam przed sobą do ich osiągnięcia. Wybierając cele, trzeba zadać pytanie: ***Kiedy konkretnie chcę osiągnąć ten cel?***



Czas zamyka cel w ramach i nadaje mu dynamikę. Bez terminu łatwo odwlekać działanie. Konkretny horyzont czasowy nadaje rytm i umożliwia zarządzanie priorytetami. Zespół wie, ile ma czasu, i może planować działania zgodnie z cyklem kampanii. Istotne, by termin był dostosowany do typu działania i pozwalał na realne wykonanie.

5. Kilka dodatkowych wskazówek, które pomogą wyznaczać i osiągnąć cele SMART:

- a) **Nie wyznaczanie zbyt wielu celów na raz.** Ograniczenie się do tych, które są w danym momencie dla nas priorytetem.
- b) **Odpowiednie odniesienie celów w czasie.** Nie należy stawiać zbyt długich lub zbyt krótkich celów. Ich realizacja powinna trwać 3-6-12 miesięcy. Jeśli cel jest zbyt duży, aby można go było osiągnąć w ciągu 12 miesięcy, należy podzielić go na mniejsze. Jeśli można go osiągnąć w mniej niż 3 miesiące, należy zmodyfikować cel na nieco bardziej ambitny.
- c) **Spisanie celu.** Cel koniecznie trzeba przelać na papier. Tym samym stanie się on bardziej realny i namacalny, a to jest niezbędne do zmotywowania się do działania.
- d) **Stworzenie planu działania.** Plan musi być szczegółowy i prowadzić krok po kroku do końcowego rezultatu. Nie należy pozostawiać niczego przypadkowi.
- e) **Komunikowanie celu innym.** Kiedy obiecujemy przed kim osiągnąć cel, uruchamia się w nas szereg nieświadomych mechanizmów, które jeszcze bardziej motywują do działania. Ponadto, jeśli cel nie jest tylko osobisty, ale związany z grupą osób, wszyscy zainteresowani muszą być tego świadomi!

6. Rodzaje celów SMART dla zarządzania kryzysowego

W czasach kryzysu ustalenie jasnych i wykonalnych celów zgodnych z kryteriami SMART ma kluczowe znaczenie dla skoordynowanej i skutecznej reakcji. Cele te odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu precyzyjnego postępowania w sytuacjach



kryzysowych, minimalizując wpływ kryzysu zarówno na organizację, jak i społeczność.

A. Cele dotyczące czasu reakcji

Niezwykle ważne jest skrócenie czasu potrzebnego na szybką reakcję w sytuacjach awaryjnych. Cel SMART w tym zakresie może polegać na opracowaniu i wdrożeniu kompleksowego planu reagowania kryzysowego w ciągu najbliższych dwóch miesięcy, umożliwiającego mobilizację zespołu w ciągu 15 minut od otrzymania alertu kryzysowego. Cel ten gwarantuje szybkie podjęcie działań, a tym samym zmniejsza skutki sytuacji kryzysowej.

B. Cele dotyczące komunikacji

Skuteczna komunikacja ma kluczowe znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Cel SMART może obejmować opracowanie w ciągu miesiąca strategii komunikacji, która obejmuje przygotowanie wstępnie zatwierdzonych komunikatów na różne scenariusze kryzysowe, zapewniających przekazanie dokładnych informacji interesariuszom w ciągu pierwszej godziny od wystąpienia sytuacji kryzysowej.

C. Cele dotyczące szkoleń i gotowości

Regularne szkolenia zapewniają, że zespół zarządzania kryzysowego jest dobrze przygotowany do skutecznego reagowania. Jednym ze skutecznych celów może być przeprowadzanie ćwiczeń kryzysowych co kwartał w nadchodzącym roku, mających na celu poprawę wydajności zespołu o 20% poprzez skrócenie czasu reakcji i usprawnienie procesu podejmowania decyzji. Cel ten pomaga zespołowi skuteczniej radzić sobie w rzeczywistych sytuacjach kryzysowych.

D. Cele dotyczące przywrócenia normalnego funkcjonowania

Szybkie i skuteczne wyjście z kryzysu ma kluczowe znaczenie dla zminimalizowania długoterminowych konsekwencji. Dobrze zdefiniowanym celem może być opracowanie w ciągu najbliższych trzech miesięcy strategii



przywrócenia normalnego funkcjonowania, określającej kroki niezbędne do przywrócenia normalnej działalności w ciągu 72 godzin od rozwiązania kryzysu. Zapewni to organizacji szybkie wznowienie normalnej działalności.

E. Cele dotyczące zaangażowania interesariuszy

Utrzymanie silnych relacji z interesariuszami podczas kryzysu ma kluczowe znaczenie. Praktycznym celem może być identyfikacja kluczowych interesariuszy w ciągu 24 godzin od wystąpienia kryzysu i nawiązanie z nimi kontaktu w celu regularnego przekazywania aktualnych informacji i zapewnienia ich wsparcia podczas całego procesu zarządzania kryzysowego. Takie podejście pomaga zarządzać oczekiwaniami i utrzymać zaufanie.

F. Cele dotyczące oceny i doskonalenia

Po kryzysie niezbędna jest ocena reakcji i wskazanie obszarów wymagających poprawy. Dobrze sformułowanym celem w tym zakresie może być przeprowadzenie kompleksowej oceny po kryzysie w ciągu 30 dni, z podkreśleniem co najmniej trzech kluczowych wniosków i włączeniem ich do planu zarządzania kryzysowego w celu usprawnienia przyszłych reakcji.

7. Zadanie: cele SMART w zarządzaniu kryzysowym

- Czas: 45 minut
- Praca w 4-osobowych zespołach
- Na podstawie informacji zawartych w części teoretycznej oraz 13 celów zawartych w kracie pracy (Karta pracy W 13 PPDK), dostosuj i doprecyzuj 4 wybrane cele do naszej uczelni po kryzysie wizerunkowym.
- Przedstaw propozycje przystosowanych celów w formie prezentacji Power Point (jeden cel na jeden slajd).



8. Podsumowanie

Metoda SMART to potężne narzędzie, które zapewnia wytyczne dotyczące wyznaczania celów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. Niezależnie od podjętych kroków, pamiętaj o przemyślanych rozwiązaniach podczas radzenia sobie z kryzysami. W końcu zapewnisz gotowość i utrzymasz postępy w pracy nad przywróceniem kontroli nad sytuacją.

9. Słowniczek pojęć

Metoda SMART: to metoda określania celów, zarządzania projektami, która opiera się na pięciu filarach. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter pięciu cech, jakie powinien mieć dobrze sformułowany cel: powinien być **S** – sprecyzowany, **M** – mierzalny, **A** – atrakcyjny, **R** – realistyczny, **T** – terminowy.

10. Rekomendowana literatura:

- a) [Metoda SMART – co to jest i jak za jej pomocą określać cele marketingowe?](#)
- b) [Jak monitorować i unikać kryzysu wizerunkowego w internecie? – widoczni](#)
- c) [Cele smart: znaczenie, przykłady i dodatkowe porady](#)
- d) <https://mojafirma.infor.pl/wiadomosci/6833297,kryzys-wizerunkowy-polskich-firm-2024-skutki-i-dzialania-naprawcze-p.html>
- e) <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/kryzys-wizerunkowy/>
- f) <https://successindepth.com/smart-goals-for-crisis-management/>



Manual zajęć do przedmiotu **Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysu wizerunkowego**

Rok 1 semestr 1

Manual nr 14

Temat zajęć: Dezinformacja

1. Prowadzenie do problematyki: Dezinformacja

Dezinformacja to umyślne przekazywanie nieprawdziwych informacji w celu wprowadzenia odbiorcy w błąd i osiągnięcie zaplanowanego celu. Działania dezinformacyjne dotyczą nie tylko sfery wojskowej, z którą były głównie kojarzone, ale także każdej dziedziny życia: polityki, gospodarki, historii czy kultury. Skutkiem dezinformacji może być np. podważenie wiarygodności rządów, wywołanie niepokojów społecznych czy spadki notowań na giełdzie papierów wartościowych.

W ostatnim czasie dezinformacja zajmuje coraz większy obszar naszej rzeczywistości. Pojawia się w mediach, marketingu, polityce, gospodarce i narracji historycznej. Prowadząc komunikację, zwłaszcza w kryzysie, należy mieć świadomość, że prędzej czy później trzeba będzie się z nią zmierzyć. **Może pojawić się w kontekście każdego zagrożenia** – od epidemii po zakłócenia w systemie elektroenergetycznym czy informatycznym. **Może też być załącznikiem sytuacji kryzysowej.**

Strategiczna, długofalowa dezinformacja stała się podstawą funkcjonowania systemów totalitarnych, elementem manipulacji, wywierania wpływu na społeczeństwo. Informacja stanowi narzędzie dezinformacji. Traktowana instrumentalnie służy świadomemu zniekształcaniu rzeczywistości, a przez to wywieraniu wpływu na opinię publiczną, także międzynarodową.

2. Skoordynowana akcja (dez)informacyjna.



Skoordynowana akcja informacyjna może stanowić realne narzędzie ataku przeciwnika. W konsekwencji może doprowadzić do masowej dezinformacji, paniki i działań pogłębiających sytuację kryzysową. Dzieje się tak, ponieważ współczesny świat ulega gwałtownym przemianom – nie tylko w sferze bezpieczeństwa. Zmieniają się przede wszystkim nawyki i procesy związane z obszarem mediów, informacji oraz potrzeb korzystania z dostępu do wiedzy dla jednostek, grup społecznych i społeczeństwa.

Dostęp do informacji stał się łatwy, powszechny i jest nierozłączną częścią kultury mediów społecznościowych. Dobitnie widać to właśnie teraz, gdy Federacja Rosyjska prowadzi działania zbrojne w Ukrainie i wykorzystuje dezinformację jako element prowadzenia wojny.

3. Kto jest podatny na dezinformację

Wg badań CBOS, dwie trzecie dorosłych Polaków korzysta z Internetu przynajmniej raz w tygodniu. Poziom zaangażowania w korzystanie z Internetu zależy głównie od wieku (wykształcenie ma zdecydowanie mniejsze znaczenie). Może mieć to znaczenie dla podatności na dezinformację. Zwłaszcza w kontekście posiadanej wiedzy czy doświadczenia życiowego.

Czy użytkownicy Internetu poruszający się w obszarze cyfrowej komunikacji kontrolują środowisko informacyjne, w którym funkcjonują? W pewnym wymiarze tak, ponieważ poszukując i wybierając treści, kierują się swoimi zainteresowaniami. Ale czy mają możliwość kontroli wiarygodności tych informacji? Tu odpowiedź jest bardziej skomplikowana. Wpływ informacji na obszar poznawczy, w którym funkcjonuje człowiek jest bardzo złożony, a skutki, które generuje – oczywiste.

4. Opis działania



Informacja w cyberprzestrzeni jest poddana procesowi ciągłego tworzenia/przetwarzania przez różnorodne media. W oparciu o nie człowiek kształtuje swój światopogląd.

W związku z tym, proces poznawczy człowieka można stosunkowo łatwo objąć kontrolą poprzez umiejętne wpływanie na treść informacji i ich dostępność. Przy wykorzystaniu precyzyjnych technik posługiwania się sugestywną warstwą retoryczną, propagandą, dezinformacją, socjotechniką, można uzyskać wpływ na przyswajanie zmanipulowanych informacji i uzyskanie efektu, którym jest opinia, decyzja, działanie lub zaniechanie działania.

Obce ośrodki inicjujące oddziaływanie (np. grupy społeczne, państwa, korporacje itp.) poprzez różnorodną formę, mogą realizować swoje cele – długookresowe jak i krótkookresowe.

Współczesne nawyki pozyskiwania informacji w połączeniu z możliwościami manipulowania nimi poprzez oddziaływanie informacyjne i psychologiczne, tworzy zniekształcone środowisko informacyjne, w którym funkcjonuje odbiorca, użytkownik.

Obcy ośrodek inicjujący proces manipulacji infosferą może tworzyć długofalowe plany oddziaływania o różnym potencjale skutków oraz przeprowadzać precyzyjne ataki informacyjne z wykorzystaniem własnego potencjału cybernetycznego i narzędzi umożliwiających przejęcie kontroli nad ośrodkami, obiektami informacyjnymi.

5. Przykładowy scenariusz akcji dezinformacyjnej:

- *Czas i miejsce zdarzenia: rejon przygraniczny, niedziela, wczesne godziny poranne.*
- W nocy, w obszarze geograficznym i informacyjnym objętym atakiem, przeciwnik uzyskał skutek cyberataku uprawnienia administratora w



kilku lokalnych serwisach informacyjnych, co umożliwiło mu ingerencję w treści informacji zawartych na stronach www.

- Zamieszczono publikacje, które informowały o stale wzrastającym skażeniu substancją radioaktywną o nieznanym pochodzeniu, wzbogacone publicystyką utrzymaną w charakterze poradnika ostrzegającego i zalecającego określone dla bezpieczeństwa mieszkańców zachowania.
- Odpowiednio przygotowane materiały informacyjne zawierały sugestywny przekaz, którego oddziaływanie potęguje socjotechnika i precyzyjnie wywołane emocje. Materiały są dystrybuowane przy pomocy narzędzi cybernetycznych, w tym fikcyjnych użytkowników mediów społecznościowych w rejonie oddziaływania.
- Co się dzieje? Jaki wpływ na odbiorcę ma to działanie?:

Krytycznie myślący odbiorca będzie szukał potwierdzenia tej informacji, ale odnalezienie wyczerpującego dementi w godzinach porannych nie będzie możliwe. Krajowe serwisy informacyjne nie będą zawierały potwierdzenia tych doniesień, podobnie jak kanały informacyjne telewizji.

- Jaką są konsekwencje tej sytuacji?:

W ciągu kilku godzin od włamania, wyszukiwarka internetowa będzie już uwzględniała w wynikach wyszukiwania informacje zawarte w sfabrykowanych artykułach, forach, komentarzach i blogosferze potwierdzające przekaz o skażeniu, który zaniepokoił użytkowników w rejonie oddziaływania.

- Co się dzieje na obszarze objętym oddziaływaniem?:

- Czas ucieka, sąsiedzi przekazują sobie informację, która szybko staje się kolejną formą lokalnego oddziaływania informacyjnego, tym razem dystrybuowanego nie



przez obce obiekty informacyjne, lecz przez jego adresatów – kolejny element uwiarygodnienia informacji.

- Informacja o skażeniu, dzięki wsparciu dystrybucji z przejętych serwisów www i kont użytkowników mediów społecznościowych uzyskuje przewagę informacyjną. Oznacza to, że liczba fałszywych publikacji, wypowiedzi jest większa niż informacji opartych na faktach. W takim obszarze informacyjnym, którego oddziaływanie jest zwielokrotnione uczuciem strachu i troski o bliskich, skutkuje wybuchem paniki.

- W międzyczasie następuje włamanie do lokalnych stacji BTS, dzięki któremu przeciwnik uzyskuje możliwość komunikacji z telefonami zalogowanymi do lokalnych stacji. Wysyłane wiadomości sms, podszywają się pod legalną, miejscową władzę, potwierdzają incydent skażenia i wzywają użytkowników do ewakuacji.

- Użytkownicy rozpoczynają ewakuację nie czekając już na potwierdzenie lub zanegowanie komunikatu.

Powyższy scenariusz można przekształcać na wiele różnych sposobów, wyznaczając różne cele, skutki i formy oddziaływania, jak również dalszy przebieg sytuacji. Inicjowanie wybuchu paniki, ewakuacji, blokady dróg nie jest celem samym w sobie, jest jednym z potencjalnych etapów na drodze do osiągnięcia celu strategicznego w wybranym rejonie.

Obiekty oddziaływania informacyjnego w cyberprzestrzeni posiadają duży potencjał oddziaływania na proces kształtowania poglądów przez odbiorcę informacji/ komunikatu. Użyte jako broń informacyjna do osiągnięcia celów społecznych, politycznych, militarnych – mogą być skutecznym elementem wspomagania lub prowadzenia wrogich operacji.

Monitorowanie anomalii, incydentów informacyjnych z uwzględnieniem dezinformacji, propagandy, technik oddziaływania psychologicznego może



pozwolić na uzyskanie informacji o potencjalnym obszarze działania przeciwnika z wyprzedzeniem, a w konsekwencji ograniczać negatywne skutki.

- W przypadku opisanego scenariusza przeciwdziałanie powinno uwzględniać się w wymiarze podstawowym:

- skoordynowane i zaplanowane działania komunikacyjne administracji lokalnej,
- dementi publikowane w wymiarze krajowym przez rzeczników prasowych ministerstw odpowiedzialnych za bezpieczeństwo we wszystkich naruszonych obszarach,
- zaangażowanie mediów o zasięgu krajowym oraz działania aktywne, w tym informacyjne w obszarze lokalnym (dotkniętym atakiem) i ogólnopolskim.

Cyberprzestrzeń w coraz większym stopniu wpływa na codzienne życie jej użytkowników, nie tylko poprzez dostępność wielu narzędzi ułatwiających komunikację, zasoby danych, ale również poprzez kształtowane w niej środowisko informacyjne, które może stać się obiektem intoksykacji i narzędziem do osiągnięcia skutków kinetycznych, bez użycia kinetycznych metod oddziaływania.

W połączeniu z agresją jednego państwa na drugie, dezinformacja w cyberprzestrzeni staje się bronią równie potężną jak konwencjonalna broń na polu walki.

6. Cele dezinformacji

A. Wywołanie paniki i strachu

Dezinformacja **opiera się na manipulacji naszymi emocjami, szczególnie lękiem**. Fałszywe informacje o katastrofach, zagrożeniach zdrowotnych czy kryzysach gospodarczych mają na celu wywołanie natychmiastowych reakcji. Mechanizm ten wykorzystuje ludzką skłonność do reagowania na zagrożenia, nawet jeśli są one fikcyjne.



Przykłady obejmują rozpowszechnianie informacji o brakach w dostawach paliwa czy żywności, które powodują panikę i masowe zakupy. Tego typu sytuacje były widoczne podczas pandemii COVID-19, gdy fałszywe treści o rzekomych niedoborach środków higienicznych doprowadziły do chaosu w sklepach.

Dezinformacja **oddziałuje na nas również w czasach względnego spokoju**. Może odnosić się do bieżących wydarzeń, procedowanych zmian w prawie czy wypowiedzi osób sprawujących funkcje publiczne. Takie działania nie tylko wzmacniają poczucie zagrożenia, ale również podważają poczucie stabilności społecznej. W efekcie wywołują presję na instytucje publiczne, które muszą odpowiadać na sytuacje kryzysowe wywołane sztucznie przez dezinformację.

B. Polaryzacja społeczna

Dezinformacja **skutecznie wykorzystuje istniejące podziały, wzmacniając antagonizmy między różnymi grupami**. Fałszywe treści często bazują na uprzedzeniach i stereotypach, co prowadzi do eskalacji konfliktów społecznych.

Dezinformacja stała się również narzędziem wpływania na nastroje społeczne, wykorzystywanym przez niektórych polityków czy grupy społeczne. Służy do osłabiania rywali, wyśmiewania innych poglądów, momentami zastępuje debatę opartą o rzetelne argumenty. Przykładem takich działań są kampanie mające na celu zaognienie sporów na tle rasowym, religijnym czy politycznym. Powtarzające się, obraźliwe komunikaty, często oparte na uproszczeniach i odwołujące się do stereotypów, powodują, że społeczeństwa stają się mniej tolerancyjne, a wzajemne zrozumienie okazuje się coraz trudniejsze.

Dezinformacja działa także w przestrzeni mediów społecznościowych, gdzie algorytmy wzmacniają przekaz zgodny z poglądami użytkowników. W rezultacie powstają „**bańki informacyjne**”, które izolują ludzi od odmiennych punktów widzenia. Polaryzacja utrudnia konstruktywny dialog społeczny, sprzyjając radykalizacji postaw i podważaniu wspólnego systemu wartości.



C. Osłabianie wiarygodności instytucji publicznych

Atakowanie instytucji demokratycznych to jeden z najpoważniejszych celów dezinformacji. Fałszywe informacje są często używane do podważania zaufania obywateli do władz, sądów, mediów czy organizacji międzynarodowych.

Tego typu działania były widoczne podczas wyborów prezydenckich w USA w 2016 roku, gdy fałszywe informacje rozpowszechniane przez rosyjskie boty miały wpływ na opinię publiczną. Manipulacje dotyczyły zarówno reputacji kandydatów, jak i prawdziwości procesu wyborczego.

Dezinformacja osłabia także reakcje kryzysowe, na przykład poprzez podważanie zasadności działań władzy w obliczu pandemii, co mogliśmy obserwować przy okazji szerzenia teorii spiskowych na temat szczepień przeciwko COVID-19. Takie kampanie destabilizują społeczeństwo i tworzą atmosferę niepewności, która utrudnia skuteczne zarządzanie państwem.

7. Jak się bronić przed dezinformacją?

A. Sprawdzaj źródła informacji

Rzetelne informacje pochodzą od sprawdzonych nadawców. Zanim podzielisz się treścią, upewnij się, że pochodzi z wiarygodnego źródła, a nie z anonimowego profilu w mediach społecznościowych.

B. Nie udostępniaj niesprawdzonych treści

Sensacyjny nagłówek czy szokująca grafika mogą przyciągać uwagę, ale ich udostępnienie zwiększa zasięg fałszywych informacji. Zamiast tego, promuj sprawdzone źródła i wartościowe treści.

C. Zgłaszaj podejrzaną informację

Jeśli zauważysz treści, które mogą być dezinformacją, zgłoś je do NASK. Formularz zgłoszeniowy dostępny jest na stronie kampanii: www.nask.pl/dezinfo



8. Zadanie podsumowujące:

- Zadanie indywidualne
- Czas pracy: 30 minut
- Przygotuj infografikę A4 w Canva na temat dezinformacji, wykorzystując akronim SPRAWDZAM! opisany na stronie <https://www.nask.pl/dezinfo>
- Zapoznaj się z opisem poszczególnych elementów akronimu i zilustruj to hasło za pomocą infografiki.

9. Słowniczek pojęć

Dezinformacja: umyślne przekazywanie nieprawdziwych informacji w celu wprowadzenia odbiorcy w błąd i osiągnięcie zaplanowanego celu.

Dementi: to oficjalne wystąpienie zaprzeczające istnieniu jakichś zdarzeń czy działań, najczęściej podejmowane przez służby dyplomatyczne państw

10. Rekomendowana literatura

- a) Księga komunikacji kryzysowej – teoria i praktyka, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, 2024, [Księga Komunikacji Kryzysowej - Rządowe Centrum Bezpieczeństwa - Portal Gov.pl](#)
- b) [Dezinformacja – jak ją rozpoznać i skutecznie się przed nią bronić? - Ministerstwo Cyfryzacji - Portal Gov.pl](#)



Manual zajęć do przedmiotu Planowanie i prowadzenie działań komunikacyjnych w
sytuacjach kryzysu wizerunkowego

Rok 1 semestr 1

Manual nr 15

Temat zajęć: Case study – zarządzanie kryzysowe na lotniskach.

1. Wprowadzenie do problematyki

Celem warsztatu jest **ukazanie roli i zadań sztabu kryzysowego powoływanego w sytuacjach kryzysowych** występujących w lotnictwie cywilnym i na lotniskach. Zrozumienie jego istotnej roli w procesie zażegnania kryzysu i jego skutków, pozwala na właściwe wcześniejsze przygotowanie osób w nim pracujących oraz ich dobór w oparciu o wiedzę merytoryczną i kompetencje.

Lotniska cywilne są jak mrowiska, w których niemal przez całą dobę ludzie, niczym mrówki krzątają się po terminalach, płytach lotnisk, wsiadają, wysiadają z samolotów, obsługują maszyny i urządzenia. Zorganizowanie pracy lotniska i zapanowanie nad tym tłumem w okresie normalnego funkcjonowania już stanowi duże wyzwanie. Natomiast **zaplanowanie, przygotowanie i zapanowanie nad tym wszystkim w sytuacji kryzysowej, to już prawdziwe wyzwanie.**

2. Czym jest sytuacja kryzysowa?

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym w artykule 3 podaje definicję: „sytuacja będąca następstwem zagrożenia i prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych”.

3. Z jakimi sytuacjami kryzysowymi możemy się spotkać na lotniskach?

Praktycznie możemy liczyć się z wszystkimi rodzajami zagrożeń:



- **naturalnymi**: obfite opady śniegu, deszczu, mgły, dzikie zwierzęta
- **skażenia** radioaktywne, chemiczne, biologiczne itp.;
- **technicznymi**: katastrofy lotnicze lub awarie samolotów i sprzętu lotniczego;
- **działaniami człowieka**: sabotaż, dywersja, terroryzm.

4. Ochronie lotnictwa cywilnego przed aktami bezprawnej ingerencji poświęcone jest wiele aktów prawa międzynarodowego, takich jak:

- *Aneks 17 Konwencji Chicagowskiej,*
- *Konwencja Tokijska,*
- *Konwencja Haska,*
- *Konwencja Montrealska,*
- *Protokół uzupełniający Konwencję Montrealską*
- *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 300 z 2008 roku wraz z przepisami uzupełniającymi.*

Polskie przepisy:

- Krajowe uregulowania w tym temacie zawarte w ustawie Prawo Lotnicze oraz w Krajowym Programie Ochrony Lotnictwa Cywilnego (KPOLC) regulują również działania w sytuacjach kryzysowych.

W myśl KPOLC poprzez sytuację kryzysową w lotnictwie cywilnym – rozumie się „*zagrożenie bezpieczeństwa wystąpieniem lub możliwością wystąpienia aktu bezprawnej ingerencji w lotnictwie cywilnym*”.

Władza lotnicza, zarządzający lotniskiem, jak również instytucje i firmy funkcjonujące na lotnisku są zobligowane do pełnej gotowości na wystąpienie takich sytuacji.



5. Czym jest akt bezprawnej ingerencji? (§ 1 pkt 7 KPOLC)

Bezprawny i celowy akt polegający na:

- a) użyciu w czasie lotu statku powietrznego przemocy przeciwko osobie znajdującej się na jego pokładzie, jeżeli akt ten może zagrozić bezpieczeństwu tego statku,
- b) zniszczeniu statku powietrznego albo spowodowaniu jego uszkodzeń, które uniemożliwiają lot lub mogą stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa tego statku,
- c) umieszczeniu na pokładzie statku powietrznego przedmiotu, urządzenia lub substancji, które mogą zagrozić zdrowiu lub życiu pasażerów, lub załogi lub zniszczyć statek powietrzny albo spowodować jego uszkodzenia, mogące uniemożliwić jego lot lub stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa tego statku powietrznego w czasie lotu,
- d) porwaniu statku powietrznego z załogą i pasażerami na pokładzie lub bez nich, również w celu użycia statku powietrznego jako narzędzia ataku terrorystycznego z powietrza,
- e) zniszczeniu lub uszkodzeniu urządzeń naziemnych lub pokładowych, zakłóceniu ich działania, w przypadku gdy powoduje to znaczne zakłócenie ruchu lotniczego lub zagrożenie dla bezpieczeństwa lotnictwa cywilnego,
- f) przekazaniu nieprawdziwej informacji, która powoduje zagrożenie osób i mienia w komunikacji lotniczej,
- g) zniszczeniu albo poważnym uszkodzeniu urządzeń na lotnisku, powodującym znaczne zakłócenia ruchu lotniczego lub funkcjonowania lotniska lub zagrożenie bezpieczeństwa w lotnictwie cywilnym.



6. Zarządzający Portem Lotniczym odpowiada między innymi za:

- opracowanie w porozumieniu ze Strażą Graniczną, Policją oraz Służbą Celną programu ochrony;
- zorganizowanie działań mających na celu ochronę lotniska przed aktami bezprawnej ingerencji i nadzoru nad tymi działaniami;
- kierowanie działalnością zespołu ochrony lotniska, określoną w jego regulaminie;
- prowadzenie bieżącej oceny stanu zagrożenia podmiotu oraz jej dokumentowania, w oparciu o wytyczne Prezesa Urzędu, i przygotowywania oraz wdrożenia działań zmierzających do likwidacji lub ograniczenia skutków tych zagrożeń.

7. Zarządzający jako koordynator tych działań pracuje we współdziałaniu z innymi służbami funkcjonującymi w Porcie Lotniczym, a w szczególności w oparciu o Zespół Ochrony Lotniska, w skład którego wchodzi:

- Straż Ochrony Lotniska;
- Straż Graniczna;
- Policja;
- przedstawiciele linii lotniczych działających na lotnisku;
- przedstawiciele innych podmiotów prowadzących lotniczą działalność gospodarczą na lotnisku;
- służby ochrony przeciwpożarowej.

W praktyce jest to zawsze **zdecydowanie większa ilość osób**. Lotnisko, jako zespół naczyń połączonych, nie może funkcjonować całkiem samodzielnie i nie można podejmować decyzji mających wpływ na funkcjonowanie Portu bez udziału choćby przedstawicieli **Służby Dyżurnej, Służby Ruchu Lotniczego, jednostki ratownictwa medycznego** czy innych. Ponieważ lotnisko funkcjonuje na



określonym terenie, nie bez znaczenia jest też udział w takim zespole przedstawiciela właściwego wojewody. Często do zespołu zapraszane są osoby, których wiedza i kompetencje mogą być wielce przydatne, jak na przykład przedstawiciele służb technicznych zapewniających bezpieczeństwo energetyczne, przedstawiciele samorządu terytorialnego, z którymi lotnisko ma podpisane umowy pomocy, na wypadek ewakuacji lotniska czy inne.

8. Plan przeciwdziałania sytuacji kryzysowej w lotnictwie cywilnym

Przygotowuje go zarządzający lotniskiem wraz z Policją i Strażą Graniczną oraz w porozumieniu z wszystkimi innymi współużytkownikami lotniska. Zawiera:

- a. Zorganizowanie Centrum Koordynacji Antykryzysowej i powołanie sztabu kryzysowego na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej.
- b. Plan postępowania na wypadek porwania.
- c. Plan postępowania na wypadek sabotażu.
- d. Plan postępowania na wypadek zagrożenia środkami masowego rażenia.
- e. Procedury alarmowe w przypadku niespodziewanych sytuacji wysokiego ryzyka.
- f. Działania i procedury w sytuacji zagrożenia bombowego.
- g. Ewakuacja i przeszukanie statku powietrznego będącego obiektem ataku lub groźby.
- h. Informowanie o incydentach.

Uwzględnia warunki i tryb współpracy oraz koordynacji działań poszczególnych podmiotów wchodzących w skład systemu ochrony lotniska, sposób reagowania na zagrożenia, sposoby postępowania w sytuacji zagrożenia oraz informowania o zagrożeniu osób odpowiedzialnych za system ochrony lotniska.

9. Fazy zarządzania kryzysowego:

- A. **ZAPOBIEGANIE** – analiza i ocena zagrożeń, szkolenia służb ochrony oraz całego personelu pracującego na lotnisku,



- B. **PRZYGOTOWANIE** – opracowanie i wdrożenie planów reagowania kryzysowego, opracowanie odpowiednich procedur bezpieczeństwa, zapewnienie specjalistycznego systemu łączności kryzysowej, systemu alarmowania, stanowiska kierowania,
- C. **REAGOWANIE** – po wystąpieniu realnego zagrożenia uruchomienie systemu alarmowania, zapewnienie obiegu informacji, podjęcie działań prewencyjnych i akcji ratowniczych;
- D. **ODBUDOWA** – końcowa faza zarządzania kryzysowego, mająca na celu przywrócenie normalnego funkcjonowania lotniska.

Ponieważ proces odbudowy to **proces permanentny**, każdorazowo po przywróceniu normalnego działania lotniska po zdarzeniu (ćwiczeniu) jego przebieg poddawany jest dokładnej analizie i ocenie przez wszystkich uczestników. Ocenie poddawane są wszystkie elementy przebiegu zdarzenia i podejmowanych działań. Proces odbudowy nie kończy się wraz z uruchomieniem odprawy i startów samolotów. Odbudowa może być krótkoterminowa i długoterminowa.

10. Sztab kryzysowy:

W fazie REAGOWANIA po wystąpieniu realnego zagrożenia lub zdarzenia na podstawie planów przeciwdziałania takim sytuacjom, Zarządzający lotniskiem zwołuje sztab kryzysowy, który prowadzi działania w CENTRUM KOORDYNACJI ANTYKRYZYSOWEJ.

Centrum musi być odpowiednio przygotowane, określone są w *Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 19 czerwca 2007 roku w sprawie Krajowego Programu Ochrony Lotnictwa Cywilnego realizującego zasady ochrony lotnictwa*. Zarządzający lotniskiem przygotowuje pomieszczenia: do pracy sztabu, socjalne, do pracy negocjatora, dla tłumaczy.



11. Niezbędne wyposażenie centrum koordynacji antykryzysowej:

- a) środki łączności przewodowej i bezprzewodowej wyposażone w system identyfikacji rozmówców;
- b) mapy i plany lotniska oraz otaczającego terenu, projekty budowlane obiektów znajdujących się na terenie lotniska wraz z przebiegiem linii energetycznych i elektrycznych, gazowych, telekomunikacyjnych, teleinformatycznych, wodno-kanalizacyjnych oraz ciepłych;
- c) sprzęt radiowo-telewizyjny;
- d) plany wnętrz wszystkich typów statków powietrznych operujących z danego lotniska;
- e) kopie programu ochrony lotniska oraz programów ochrony przewoźników lotniczych;
- f) spis telefonów wewnętrznych i zewnętrznych.

W Międzynarodowym Porcie Lotniczym „Katowice” w Pyrzowicach pomieszczenie Centrum Koordynacji Antykryzysowej jest przygotowane w funkcjonującym Centrum Monitoringu.

Rozwiązanie to pozwala na **maksymalne wykorzystanie zasobów infrastruktury Portu Lotniczego i jego wyposażenia**. Pomieszczenie to spełnia wszystkie zapisy wymagane prawem oraz dodatkowo zbiegają się tutaj łączy CCTV, podgląd radarów ruchu naziemnego, które w sytuacji kryzysowej są oczami dla członków sztabu oraz wszelkie systemy łączności przewodowej i bezprzewodowej (w tym służb państwowych – Policji) wraz z systemem nagłaśniającym, który staje się niezbędny w komunikacji z pasażerami i personelem w przypadku ewakuacji terminala pasażerskiego, w którym znajduje się Centrum Informacji Akustycznej.

12. Ludzie w sztabie kryzysowym:

- W skład sztabu wchodzi z urzędu:
 - zarządzający lotniskiem lub wyznaczona przez niego osoba odpowiedzialna za ochronę lotniska;
- oraz przedstawiciele:



- Kierownik Działu Bezpieczeństwa,
- przedstawiciele Policji,
- przedstawiciel Straży Granicznej,
- przedstawiciel Służby Celnej,
- przedstawiciel Wewnętrznej Służby Ochrony – Straży Ochrony Lotniska,
- przedstawiciel Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej,
- Dyżurny Operacyjny Portu,
- przedstawiciel Lotniskowej Służby Ratowniczo – Gaśniczej,
- przedstawiciel portowej służby ratownictwa medycznego,
- przedstawiciel przewoźników lotniczych operujących z lotniska.
- Jeśli lotnisko jest współużytkowane z jednostką wojskową, to jej przedstawiciel również wchodzi w skład sztabu.

13. Model dowodzenia w sytuacji kryzysowej

A. Dowodzenie BRAŻOWE – OPERACYJNE

Jest **dowodzeniem najniższego szczebla**. Ma ono na celu kierowanie podjętymi działaniami w miejscu bezpośredniej interwencji.

Takim przykładem może być kierowanie zespołem pirotechników podejmujących interwencję w stosunku do niebezpiecznego materiału (niezidentyfikowanego). Równolegle w tym samym czasie dowodzenie BRAŻOWE będzie dotyczyło pracowników służb ochrony zabezpieczających rejon działania, przeprowadzających ewakuację, kierujących ruchem drogowym i wszystkich innych służb uczestniczących w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej.

B. Dowodzenie SREBRNE – TAKTYCZNE

Jest **właśnie dowodzeniem przypisanym dla Sztabu Kryzysowego**.

Podstawowym jego celem jest skoordynowanie działań wszystkich podległych służb poprzez zebranie informacji (raportów) z poziomu dowodzenia



BRAZOWEGO oraz wypracowanie i wdrożenie decyzji dążących do rozwiązania sytuacji kryzysowej i odbudowy krótkookresowej.

C. Dowodzenie ZŁOTE – STRATEGICZNE.

Realizowane jest przez przełożonych wyższego szczebla.

Może ono być na poziomie województwa przy sytuacjach kryzysowych „drobniejszych” lub na poziomie krajowym przy „poważnych” zagrożeniach. Przełożeni nadzorują działania Sztabu Kryzysowego, podejmują decyzje wspomagające działania podległych służb oraz umożliwiające odbudowę długoterminową, której istotnym elementem są na pewno decyzje finansowe.

14. Przekazywanie informacji:

Praktyka pokazuje, że w sytuację kryzysową zaangażowani są nie tylko pasażerowie czy też pracownicy znajdujący się na lotnisku, ale także pośrednio rodziny ofiar zdarzenia, zainteresowani losem najbliższych i żądający wręcz informacji o swoich bliskich oraz szeroko rozumiane media (TV, radio, prasa), które z kolei, walcząc o oglądalność, prześcigają się w podawaniu najnowszych wieści z miejsca kryzysu.

Przekazywane przez osobę kierującą sztabem informacje muszą być starannie przygotowane, precyzyjne i wiarygodne, aby zaspakajając ciekawość ww. osób, jednocześnie nie wprowadzić dodatkowego zamieszania, podając niesprawdzone wiadomości oraz nie wyjawiać informacji, które są zastrzeżone dla służb państwowych do czasu wyjaśnienia okoliczności zdarzenia.

15. Posumowanie:

Poprawne i sumienne podejście do tematu dowodzenia i kierowania sytuacjami kryzysowymi poprzez właściwą realizację zadań na każdym etapie zarządzania kryzysowego (zapobieganie – przygotowanie – reagowanie – odbudowa), a w szczególności w fazie zapobiegania i przygotowania, pozwala nie tylko na sprawne działanie w fazie reagowania, ale również na zdecydowane ograniczenie skutków kryzysu i maksymalne skrócenie czasu jego trwania, jak i odbudowy.



Głównym celem właściwie zorganizowanego systemu komunikacji jest **przygotowanie** wszystkich służb do działania w sytuacji kryzysowej, aby w sposób skuteczny i efektywny **powstrzymać** zasięg, jak i skutki kryzysu poprzez **izolację** miejsca wystąpienia kryzysu.

Poprawnie zaplanowana strategia działania pozwala na **uniknięcie** jakże popularnej w takim przypadku **paniki**, zarówno w działaniu służb, jak i ze strony osób postronnych, zaangażowanych w sytuację kryzysową.

16. Zadanie podsumowujące

- Czas pracy: 45 minut
- Zadanie wykonujemy w parach
- Znajdź przykłady sytuacji kryzysowych na lotniskach w ostatnich latach i zaprezentuj je grupie w formie krótkiej prezentacji Power Point na 5 slajdów.
- Slajd 1: zdjęcie lotniska i nazwa
- Slajd 2: miejsce lotniska na mapie
- Slajd 3: krótki opis sytuacji kryzysowej uwzględniając jego przyczyny
- Slajd 4: przykłady postów w mediach społecznościowych lub artykułów prasowych na temat tego kryzysu (łącznie z linkiem)
- Slajd 5: aktualne doniesienia z tego lotniska, stan aktualny

17. Słowniczek pojęć

Sytuacja kryzysowa: sytuacja będąca następstwem zagrożenia i prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych.

Sytuacja kryzysowa w lotnictwie cywilnym: zagrożenie bezpieczeństwa wystąpieniem lub możliwość wystąpienia aktu bezprawnej ingerencji w lotnictwie cywilnym.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

18. Rekomendowana literatura

- a) Z. Michalec, Rola i zadania sztabu kryzysowego na przykładzie Międzynarodowego Portu Lotniczego „Katowice” w Pyrzowicach [w:] Komunikacja w sytuacjach kryzysowych, Katowice 2010
- b) P. Uchroński, Komunikacja służb lotniskowych w sytuacji kryzysowej [w:] Komunikacja w sytuacjach kryzysowych, Katowice 2010