

Małgorzata Krynicka-Duszyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ, PLAN KOMUNIKACJI

Streszczenie: W artykule podjęte zostały zagadnienia dotyczące komunikacji w sytuacji kryzysowej. Zostanie zwrócona uwaga na kształtowanie komunikatów na podstawie reguł sprzyjających sprawnemu komunikowaniu się oraz występujących barier komunikacyjnych utrudniających przepływ informacji. Przedstawione także zostaną przygotowania do planu komunikacyjnego w organizacji przez jasne zdefiniowanie otoczenia i określenie metod komunikacji.

Słowa kluczowe: kryzys, komunikacja, bariery komunikacyjne, reguły komunikacyjne, komunikacja z otoczeniem.

1. Wstęp

Komunikacja w organizacji, a w tym w instytucji, jaką jest policja, odgrywa ciągle i niezmiennie istotną rolę w zarządzaniu organizacją, ale przede wszystkim osiągnięciu celów dotyczących utrzymania bezpieczeństwa. Sytuacje kryzysowe potęgują znaczenie procesu tworzenia i rozpowszechniania informacji, nadając mu szczególną wagę, a co więcej – to, w jaki sposób prowadzona jest komunikacja, bezpośrednio przekłada się na możliwie najlepsze i najefektywniejsze wyjście z określonego kryzysu. Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia zarządzania komunikacją w kryzysie jako świadomego narzędzia wspomagającego proces zarządzania w organizacji i sprawnego podejmowania decyzji. Wskazano również pojęcia z zakresu kryzysu oraz komunikacji wraz z jej komponentami. Zwrócono uwagę na bariery komunikacyjne wpływające na skuteczne komunikowanie się. Odniesiono się do komunikacji w sytuacji kryzysowej wraz z komunikacją w organizacji i z jej otoczeniem. Przedstawiono cel przygotowania planu komunikacji wraz z obszarami, na jakie należy zwrócić uwagę, tworząc to narzędzie w celu sprawnego zarządzania w instytucji.

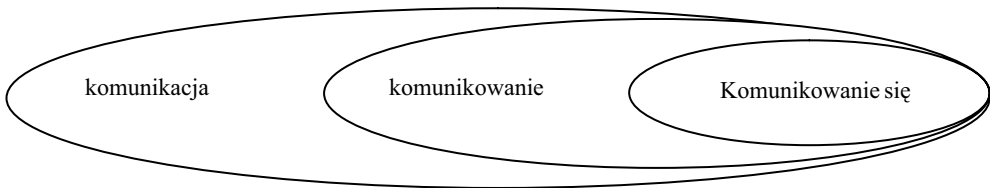
2. Pojęcia i znaczenia kryzysu i komunikacji w organizacji

Według słownika „kryzys” (krisie) to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu [Słownik wyrazów... 1991, s. 477]. Zdaniem Z. Krala kryzys należy inter-

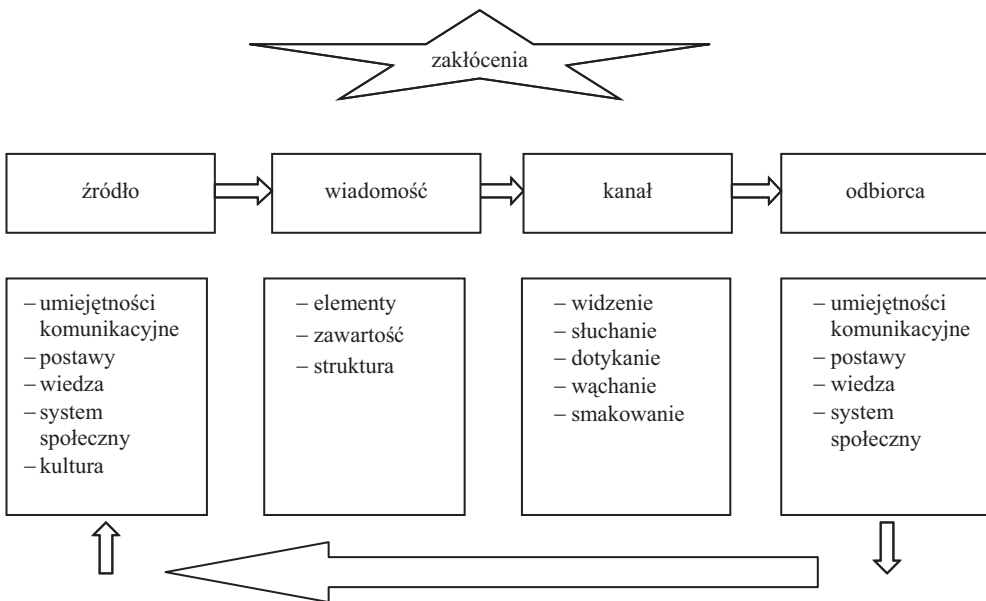
pretować jako moment, w którym coś się rozstrzyga, oddziela, decyduje. „Kryzys jest więc interpretowany jako swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana, lub w szerszym ujęciu – jako sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju” [Skalik 2003, s. 17-18]. Sytuacje kryzysowe, jakie dotyczą policję, wiążą się zwykle z nagłością zdarzeń i z ich stałą nieprzewidywalnością. Dynamika tychże sytuacji wymusza niejako stałą aktywność i gotowość do podjęcia działań. B. Wieczerzyńska opisuje procesowe podejście do kryzysu, w którym określa go jako zdarzenie o charakterze wstrząsowym, ale znacznie częściej narasta ono jednak stopniowo i powoli. Jest konsekwencją wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania. Kryzys w takim ujęciu należy określać w kategoriach przyczynowo-skutkowych, czyli traktowania go jako procesu w sekwencji następujących po sobie zdarzeń, faz, etapów. Poszczególne fazy kryzysu różnią się od siebie głównie nasyceniem występowania sytuacji kryzysowych i zdolnościami jednostek do identyfikowania i rozpoznawania kryzysów, a także do przeciwdziałania im. Jednak w każdej fazie kryzysu mamy do czynienia z sytuacjami decyzyjnymi [Wieczerzyńska 2009, s. 17]. Procesowe ujęcie kryzysu może odnosić się do zdarzeń zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz instytucji. Zewnętrzne, często monitorowane przez policję, to np.: środowiska społeczne o wysokim stopniu występowalności zachowań patologicznych, nasilająca się przestępczość, która niesie ze sobą ryzyko wystąpienia utraty kontroli i sytuacje trudne do opanowania. W zależności od stopnia przeprowadzonego monitoringu i współpracy z innymi przedstawicielami instytucji wspierających w tym zakresie, np. takimi jak pracownicy MOPS-u, kuratorzy itp., możliwe jest antycypowanie zdarzeń o silnym negatywnym znaczeniu. Ze względu na charakter pracy, stały stres pracownicy policji narażeni są na doświadczenie wszelkich sytuacji kryzysowych wewnątrz własnej struktury, związanych z uzależnieniami i agresją, trudnością pracy w zespole, złym interpretowaniem przez pracowników zdarzeń zewnętrznych. A to niesie ze sobą ryzyko wewnętrznych konfliktów i narastającej niechęci do podejmowania działań. Zatem opisywane fazy kryzysu według B. Wawrzyniaka to: *kryzys potencjalny*, charakteryzujący się pojawiającymi się potencjalnymi sygnałami, *kryzys ukryty*, gdzie widoczne są wyraźne symptomy, lecz nie można określić ich skutków, *kryzys palący, ale możliwy do opanowania* – pojawiają się naciski różnych grup interesu (właściciele, inwestorów, kooperantów) na kierownictwo, aby znalazło właściwe i szybkie instrumenty sanacyjne. Jeżeli w tej fazie zabraknie zdecydowanych długofalowych rozwiązań, to organizację dotyka *kryzys palący, niemożliwy do przewyciężenia* [Wawrzyniak 1985, s. 41-42]. Wszystko to wskazuje na negatywny wpływ kryzysu na organizację. Jednak B. Wieczerzyńska określa, że kryzys ma swoją „jasną stronę”, ponieważ, jak wynika z chińskiego ideogramu, „kryzys” jest kombinacją dwóch terminów: „zagrożenie” i „szansa”. „By istnieć i prosperować, przedsiębiorstwo musi mieć zdolność skutecznego radzenia sobie z nie do końca rozeznanyymi zmianami w swoim otoczeniu. Musi skutecznie

wykorzystywać nadarzające się okazje i szanse” [Wieczerzyńska 2009, s. 16]. Zatem każdy kryzys wyprzedza późniejszą zmianę w organizacji.

W ujęciu słownikowym definiowane terminy: „komunikacja”, „komunikowanie” i „komunikowanie się” wyraźnie różnią się znaczeniowo: „komunikacja” – porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie wiadomości, łączność, „komunikowanie” – podawanie do wiadomości, przekazywanie informacji, zawiadamianie o czymś, wyrażenie „komunikowanie się” – utrzymać z kimś kontakt, porozumiewać się, jak również mieć połączenie, łączyć się [Słownik języka... 1978, s. 981].



Rys. 1. Zakres znaczeniowy terminów: „komunikacja”, „komunikowanie”, „komunikowanie się”
 Źródło: [Winkler 2008, s. 42].



Rys. 2. Interpersonalny model komunikacji według P.H.I. Morgana

Źródło: P.H.I. Morgan, *Organizational Behavior and Management*, Kendall/Hunt Pub.Co.,Dubuque 1989, za: [Kuc, Moczydłowska 2009, s. 198].

W komunikacji zawiera się zarówno komunikowanie, jak i komunikowanie się. Aby komunikacja w organizacji była sprawna i satysfakcjonująca, należałoby dołożyć wszelkich starań w tworzeniu procesu budowania informacji, tak aby był przejrzysty i jednoznaczny, natomiast tworzone relacje opierały się na zrozumieniu istoty znaczenia, działania podmiotu w otoczeniu. Komunikacja w policji ma szczególne znaczenie ze względu na jej charakter jawny i niejawny oraz osadzony w procedurach i przepisach. Odniesienie się do tych uwarunkowań nakłada na komunikujących się znajomość odniesień formalnoprawnych w przedmiotowym zakresie.

Niezależnie od charakteru pracy efektywne komunikowanie się w organizacji jest ważne przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest czas, jaki ludzie spędzają na komunikowaniu się w ciągu dnia pracy. Drugim powodem jest konieczność sprawnej komunikacji zarówno do efektywnego działania organizacji, jak i do sukcesu jej członków [Stankiewicz 1999, s. 13], co w pracy policji jest czynnikiem bezpośrednio wpływającym na skuteczność w osiągnięciu celów.

W procesie komunikacji napotykamy na zakłócenia, które prowadzą do problemów związanych z właściwą interpretacją informacji. Te zakłócenia mogą wynikać z wielu powodów i jak wskazuje P.H.I. Morgan, mogą dotyczyć każdego poziomu tworzenia komunikatu. Zarówno możliwe jest to u samego nadawcy (jego stopień przygotowania oraz możliwość przekazania informacji), jak i u odbiorcy (jego indywidualna percepcja). Podczas przekazywania komunikatu samo tworzenie wiadomości może przysporzyć trudności, zwłaszcza gdy ma charakter techniczny, a kierowana jest do osób spoza branży. Ostatnim elementem poruszonym przez autora jest kanał przepływu informacji. Sprzężenie zwrotne, jeśli następuje, może zwrócić uwagę nadawcy na możliwość zaistnienia trudności w zrozumieniu znaczenia informacji, dlatego w procesie komunikacji odgrywa ono niezwykle istotną rolę.

Komunikowanie według B.R. Kuca i J.M. Moczydłowskiej to specyficzny proces społeczny, odnoszący się do dwóch jednostek i przebiegający zawsze w środowisku społecznym. Zatem komunikowanie się zachodzi w określonym kontekście społecznym, wyznaczanym przez liczbę i charakter uczestników procesu. Może to być kontekst interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy lub międzykulturowy. Jest to proces kreatywny, polegający na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie. Komunikowanie ma charakter dynamiczny, ponieważ polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji. Jest to proces symboliczny, bo posługuje się symbolami i znakami, i aby mogło dojść do porozumienia się uczestników, niezbędna jest wspólna semiotyka, czyli słowa znaczą tyle samo dla nadawcy i odbiorcy.

Proces komunikacji składa się z pewnych kroków i są to: *formułowanie wiadomości* – każda najdrobniejsza informacja; *słowa gesty, obrazy, przekazanie wiadomości* – dobierana jest właściwa metoda przekazu; *odbiór wiadomości* – nadawca sformułował wiadomość, przekazał ją, a ta dotarła do właściwego odbiorcy; *znaczenie wiadomości* – słowa, gesty, zapisy trafiają do odbiorcy; *reakcja na wiadomość* – po sposobie interpretacji wiadomości odbiorca podejmuje decyzję, czy komuni-

kacja będzie kontynuowana; *sprężenie zwrotne* – w ten sposób nadawca dowiaduje się, jak została odebrana i rozumiana jego wiadomość [Kuc, Moczydłowska 2009, s. 195-199].

Komunikacja wewnątrz organizacji oraz z jej otoczeniem zewnętrznym obecnie stale i dynamicznie się zmienia i dotyczy czasu przekazywania informacji oraz kanałów jej przepływu. „Tworzone są uniwersalne kody językowe zrozumiałe na całym świecie, niezbędne do tworzenia międzynarodowych sieci organizacyjnych. Mówi się, że współczesne społeczeństwo osiągnęło kolejny etap ewolucji, stając się społeczeństwem informacyjno-komunikacyjnym lub społeczeństwem globalnej informacji” [Kuc, Moczydłowska 2009, s. 212].

3. Osiąganie celu przez sprawne komunikowanie się w organizacji

Podstawowe założenia teorii celów E.A. Locka i G.P. Lachmana określają, że cel funkcjonuje jako motywator, ponieważ powoduje, że ludzie porównują swoje aktualne predyspozycje do działania z tymi, które są wymagane do osiągnięcia celów. Zakres, w jakim są oni przekonani, że wkrótce osiągną cel, powoduje, że są skłonni pracować coraz więcej w celu jego osiągnięcia – tak długo, **jak wierzą, że to jest możliwe**. Kiedy cel osiągnięty, czują się kompetentni i szczęśliwi. **Posiadanie celu** podwyższa w dużym stopniu jego wykonanie, ponieważ cel uwidacznia jasno, jaki poziom przygotowania jest oczekiwany. Jasno sprecyzowane cele pomagają także usprawnić wykonanie, ponieważ dostarczają informacji, jak dobrze zadanie powinno być wykonane. Ale cele powinny być jasno przedstawione dla członków zespołu. Rozpatrywany model zakłada, że postawienie celów prowadzi do ich akceptacji jako celów osobistych [Jachnis 2008]. W osiąganiu celów ważną staje się umiejętność pozyskiwania sprzymierzeńców. Jest to zadanie, przed jakim stoją osoby zarządzające w organizacji. W instytucji, jaką jest policja, takie działanie może przynieść wsparcie innych struktur podczas działania, ale również przynieść wymierny efekt w postaci uczestnictwa pracowników w szkoleniach dofinansowanych np. przez środki unijne.

Posiadanie **umiejętności pozyskiwania zwolenników** według S. Chełpy to biegłość socjotechniczna determinowana przez poziom inteligencji personalnej, w skład której wchodzi:

a) inteligencja intrapersonalna – rozumienie własnych emocji i uczuć, warunkujące ich samokontrolę, a więc zarówno przerywanie eskalacji emocji niepożądanych i nietrafnych sytuacyjnie, jak i wzbudzanie emocji najbardziej właściwych do zaistniałych okoliczności zewnętrznych,

b) inteligencja interpersonalna – rozumienie nastrojów i właściwe reagowanie na nie, motywacje zachowania innych ludzi; jej podstawowe elementy to: * umiejętność prowadzenia analiz społecznych i tworzenia poznawczej reprezentacji społecznego ustrukturyzowania („map poznawczych” odzwierciedlających uporządkowania społeczne, osoby opiniotwórcze, nieformalnych liderów itp.), * umiejętność nawią-

zywania osobistych, bliskich interakcji społecznych, * umiejętność negocjowania rozwiązań (dochodzenia do porozumienia) w sytuacjach rozbieżności interesów, poglądów i postaw [Internet 1]; te umiejętności są niezbędne podczas kierowania zespołem.

W przygotowywaniu planu komunikacji należy wziąć pod uwagę bariery komunikacji, które można skrótowo pogrupować ze względu na rodzaj elementu procesu przepływu informacji w organizacji, którego dotyczą.

- **bariery interpersonalne** – tworzone przez uczestników aktu komunikacji:
 - indywidualna percepcja, doświadczenie – postrzeganie przez pryzmat własnych zasad, wartości i uczuć,
 - brak asertywności,
 - stereotypy, uprzedzenia,
 - filtrowanie informacji,
 - brak zaufania;
- **bariery wynikające z braku świadomości i umiejętności komunikacyjnych:**
 - selektywne słuchanie – zniekształcenie motywu,
 - brak zrozumienia mowy niewerbalnej,
 - nadmierne zaabsorbowanie sobą;
- **bariery wynikające z braku kanałów komunikacji:**
 - w układzie hierarchicznym – np. brak dróg przekazu między pracownikiem szeregowym a kierownikiem wyższego szczebla,
 - pomiędzy działami – np. trudności w uzyskaniu istotnych informacji z innej komórki organizacyjnej;
- **bariery związane z jakością informacji:**
 - istotność – przekazywanie informacji, które z punktu widzenia odbiorcy są mało ważne i nieprzydatne,
 - terminowość – opóźnienia w dostarczaniu wiadomości,
 - wiarygodność – powiązana z brakiem zaufania, kiedy słowa nie są poparte deklarowanym działaniem,
 - sposób przekazu – niedostosowanie do odbiorcy,
 - semantyka – różnice językowe,
 - przeładowanie informacyjne;
- **bariery związane z atmosferą komunikacji i kulturą organizacyjną firmy:**
 - niechęć do formalnego wyrażania opinii, przede wszystkim negatywnej – zachowania obronne,
 - brak zaufania do współpracowników, przełożonych,
 - zniechęcenie i brak motywacji do pracy [Mruk 2002, s. 176].

Świadomość występowania barier i umiejętność właściwego reagowania jest podstawą do osiągnięcia wyznaczonych celów w organizacji w wyznaczonym czasie i zakresie.

4. Komunikacja w sytuacji kryzysowej

Komunikowanie w przypadku sytuacji kryzysowej, zdaniem R. Winkler, stanowi środek do przezwycięzania oporu, pozostaje zatem warunkowane przez samą tę sytuację. Jednak przez występowanie nietypowych zjawisk komunikacja napotyka, obok zwykle występujących szumów, dodatkowe czynniki zaburzające i zniekształcające jej przebieg, takie jak: rozbieżność przekonań co do zagrożenia w zaistniałych okolicznościach, odmiennych skal zjawiska, niechęć, a nawet wrogość pomiędzy uczestnikami aktu komunikacyjnego, brak zaufania, przejawianie zachowań obronnych, filtrowanie informacji, wybiórcze słuchanie, zniekształcenia motywu, postawy, oczekiwania co do określonego sposobu rozwiązania problemu. Na przedstawione aspekty zwraca uwagę J. Stankiewicz przez wyszczególnienie klasyfikacji zasad: *zasada pierwszeństwa* – informacje zarejestrowane w pierwszej kolejności silnie „zakotwiczą się” w świadomości osoby postrzegającej i stanowią podstawę do formułowania względnie trwałych opinii; *reguła wyrazistości* (kontrastu) – opinie i postawy budowane są na podstawie informacji wyróżniających się, łatwo rejestrowanych przez podmiot je percypujący; *zasada częstotliwości* – im częściej treści są ponawiane, tym większe prawdopodobieństwo, że zostaną zapamiętane; *reguła wpływu znajomości i stosunków uczuciowych* – intensywne relacje pomiędzy dwoma podmiotami sprzyja potęgowaniu w odbiorze (na *in plus* lub *in minus* w zależności od znaku relacji); *zasada grupowania* – ludzie przejawiają skłonność do postrzegania podobieństwa w wymiarze psychologicznym, jak też w zakresie przyjmowanych postaw i realizowanych wartości u tych osób, które łączy pewne podobieństwo. Podczas odbioru informacji należy mieć świadomość co do okoliczności jej powstania, aby rozumiejąc kontekst, umiejętnie ocenić jej wagę i znaczenie.

Efektywne komunikowanie się w sytuacji kryzysowej wymaga od uczestników wysokiej sprawności komunikacyjnej [Stankiewicz 1999], gdyż w komunikowaniu się w sytuacji kryzysowej „mamy do czynienia w wyjątkowym stopniu z koniecznością koordynacji zasad organizacji treści przekazu komunikacyjnego z zasadami zorganizowania kontaktu interpersonalnego, a przekazywane komunikaty nie tylko pozostawać muszą właściwe dla kontekstu społeczno-kulturowego sytuacji, lecz również możliwe do zrealizowania w świetle dostępnych środków i warunków psychologicznych.

Istotne jest zatem, aby przestrzegać czterech reguł konwersacji:

- *maksyma stosunku* (relewancji) – zobowiązuje uczestników do mówienia na temat;
- *maksyma jakości* – wymaga, aby wkład w konwersację interlokutora był prawdziwy; niedopuszczalne staje się przekazywanie informacji w jego ocenie niezgodnych z prawdą, jak też takich, w stosunku do których nie jest w stanie wskazać na dowody świadczące o ich prawdziwości;
- *maksyma ilości* – nakłada na nadawcę obowiązek przekazywania wszystkich tych informacji będących w jego dyspozycji, które mogą zaspokoić potrzebę

informacji. Przekaz powinien być informatywny, czyli ani nazbyt oszczędny, ani nazbyt rozbudowany;

- *maksyma sposobu* – zwraca uwagę na formy przekazu, aby były: jasne (zrozumiałe, niebudzące wątpliwości), jednoznaczne, zwarte (konkretne), uporządkowane” [Skalik 2003].

Podczas komunikacji w sytuacji kryzysowej szczególnie zadbać należy o: informowanie w sposób jasny, konkretny i bezpośrednie wyrażenie własnego stanowiska, zapewnienie zgodności przekazywanych treści, unikanie sprzecznych, wzajemnie wykluczających się informacji czy niespójnych komunikatów, przejrzystą strukturę wypowiedzi, unikanie niezrozumiałych sformułowań technologicznych, dostosowanie tempa prezentacji do możliwości percepcyjnych odbiorców, powtarzanie tych fragmentów wypowiedzi, które zasługują na szczególną uwagę, potwierdzenie, czy intencje nadawcy zostały właściwie zrozumiane, unikanie w wypowiedzi sformułowań, które świadczą o osądzaniu (krytykowaniu, pouczeniu, doradzaniu, pochlebianiu, obrażaniu), decydowaniu za innych [Skalik 2003, s. 572].

Komunikacja kryzysowa jest elementem działań *public relations* w organizacji. Zdaniem B. Tarczydło „powinna polegać na świadomych, planowych i ciągłych wysiłkach mających na celu ochronę reputacji firmy w warunkach kryzysu” [Skalik 2003, s. 575].

5. Komunikacja z otoczeniem w czasie kryzysu

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

Kroki, jakie należy podjąć, aby sprawnie komunikować się w czasie kryzysu, są następujące:

Powołanie centrum prasowego oraz organizowanie konferencji prasowych – w budynkach lub poza obiektem organizacji. Ważne jest, aby wskazać na najlepsze godziny spotkań z dziennikarzami: 10.30, 15.30, ale równie ważne jest zabezpieczenie miejsca w: zewnętrzne linie telefoniczne, faksy, dwa wyjścia (jedno dla kierownictwa firmy i drugie dla mediów), 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.

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.

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.

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.

OŚWIADCZENIE PRASOWE

Data:

Czas:

Nr:

Przedsiębiorstwo XYZ potwierdza, że zdarzył się wypadek (jaki, gdzie i kiedy). Działania służb ratowniczych są skoordynowane i kontrolowane przez zespół na miejscu wypadku.

Szczegóły dotyczące zdarzenia nie są jeszcze znane, ale są podejmowane wszelkie możliwe działania w celu zapewnienia ochrony życia i środowiska.

Szczegóły dotyczące miejsca zdarzenia zostaną podane, inne informacje o zdarzeniu zostaną udzielone, jak tylko będą znane.

Dla mediów przedsiębiorstwo XYZ uruchomiło specjalną linię telefoniczną pod numerem....

-koniec-

Informowanie pracowników w sytuacji wypadku – ważne jest, aby pracownicy byli na bieżąco informowani o przebiegu zdarzeń. Nie powinni dowiadywać się z innych źródeł niż oficjalne kanały komunikacji w organizacji.

Strona internetowa podmiotu – może zapewnić szybki i skuteczny środek bezpiecznej komunikacji z otoczeniem bez ryzyka nadinterpretacji ze strony mediów.

Kiedy jest już po wszystkim, powinno zostać zarządzane szczegółowe podsumowanie działań i osiągniętych rezultatów wraz z analizą osób biorących udział w działaniach kryzysowych [Regester, Larkin 2005, s. 207-224].

6. Komunikacja wewnątrz organizacji – plan komunikacji

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. Prace przy tworzeniu planu komunikacji rozpoczynają się od:

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

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.

Identyfikacji grup odbiorców: osób/grup odpowiedzialnych za powstanie problemu, uszeregowanie ich w hierarchii ważności.

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.

Sprecyzowania treści przekazu: co jest istotą naszego przekazu? Które z treści są najważniejsze, które mają mniejsze znaczenie? Jakich argumentów organizacja będzie używać?

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?

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.

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.

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.

Czym należy dysponować przed rozpoczęciem prac:

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

Odbiorca informacji	Cel informacji	Wymagania (zakres oraz forma informacji)	Czas przekazywania informacji (z podaniem częstotliwości)	Poziom bezpieczeństwa	Osoba odpowiedzialna

Metody komunikacji:

- spotkania zespołu pracowników,
- spotkania pracowników kluczowych dla organizacji,
- spotkania kierownictwa organizacji,
- prezentacja wyników pracy,
- spotkania dotyczące usprawnienia planu (zespoły zadaniowe),
- spotkania informacyjne.

Sprawozdania – raporty: należy ustalić, jakie raporty będą wytwarzane, wraz z częstotliwością ich prezentowania:

- prezentacja wyników,
- informacja o planie doskonalenia.

Metody komunikacji zewnętrznej:

- strona WWW,
- spotkania bezpośrednie,
- biuletyny,
- prezentacje.

Istotnymi elementami domykającymi plan komunikacji jest:

Opracowanie protokołów komunikacji – („drzewo” – lista kontaktów). Jasno należy zdefiniować otoczenie organizacji z jego klasyfikacją (podziałem na grupy, od których organizacja jest zależna, dla których świadczy usługi; kto dla niej stanowi zagrożenie). Przygotowanie podstawowych przekazów na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych.

7. Podsumowanie

Kryzys dla każdej organizacji to czas ogromnej próby w kwestii zarówno organizacyjnej, logistycznej, prawnej, jak i kadrowej. Wszystkie zdarzenia mające miejsce w podmiocie dotkniętym tą sytuacją wówczas się spietrzają, postępują po sobie błyskawicznie. Każda decyzja niesie ze sobą ogromne ryzyko w postaci

nagłych zmian, które nie zawsze są możliwe do przewidzenia. Zarządzanie organizacją w takich okolicznościach jest procesem niebywale trudnym i przynoszącym ogromny stres. Zatem, aby móc odnieść sukces w postaci właściwego reagowania na występujące sytuacje, należy właściwie kierować komunikacją, tak aby stała się ona świadomym narzędziem zarządzania. Znajomość potęgi kryzysu, jego dynamiki występowania, możliwości własnych organizacji oraz sposobów na właściwe i szybkie docieranie z informacją daje większą szansę na minimalizację negatywnych skutków zarówno dla danego podmiotu, jak i jego otoczenia. Jednak potrzebna jest wiedza w tym zakresie połączona ze stałą kontrolą przebiegu komunikacji w organizacji oraz możliwości występowania barier wraz z ich stałą próbą diagnozowania i eliminowania. To prawidłowa komunikacja określa przebieg rozwoju zdarzeń i wpływa na percepcję w postrzeganiu danej sytuacji przez uczestników aktu i otoczenia. Dla instytucji, jaką jest policja, kryzys to sytuacja stale towarzysząca i determinująca działania. Od kadry zarządzającej w instytucji zależy, w jakim stopniu można zapobiegać tym zagrożeniom. Wszystkie działania zmierzające do wzmocnienia organizacji i potencjału, jakim są ludzie w niej zatrudnieni, wpływać będą na efektywniejsze osiągnięcie celów oraz wzrost motywacji pracowniczej do identyfikowania się z misją organizacji.

Literatura

- Jachnis A., *Psychologia organizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, AE, Poznań 2002.
- Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie*, Poltext, Warszawa 2003.
- Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec sytuacji kryzysowych*, Cornetis, 2003.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1991.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1978.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
- Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Zimmewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.

Źródło internetowe

[1] www.wiedza.info.pl.

MANAGING COMMUNICATION IN CRISIS SITUATION

Summary: Communication in companies seems to be all the time the most important factor in managing an organization and in forming its external image. It can be clearly visible in a crisis situation when the process of forming and distributing information is significant; moreover the way of managing communication translates directly into results. The main goal of this article is to present communication management in a crisis situation as a conscious tool supporting managing processes in an organization. Crisis and communication definitions are explained together with their components as well. Communication barriers limiting its proper and efficient managing are described and preparations are made to build a well-thought-out communication plan.