

## PROMOCJA OBRONNOŚCI W DOBIE KRYZYSU

### Kryzys – szansa czy katastrofa?

*Człowiek pokonuje w życiu różne fazy przejściowe, które są dla niego istotne i mogą decydować o tym, czy życie będzie udane albo naznaczone porażką. Jednak w nowych okolicznościach można również zmienić to, co wcześniej nie poddawało się naszej ingerencji. W ten sposób fazy przejściowe, które są często związane z kryzysami, stają się ważnymi wydarzeniami w życiu, można powiedzieć krokami milowymi w rozwoju osobowym.<sup>1</sup>*

Kryzysy są nieodłączną częścią naszego życia. Są one wywołane zdarzeniami losowymi, niepowodzeniami osobistymi zależnymi bądź niezależnymi od nas samych oraz przez *egoizm kreowany przez system, który każe przywódcom wyżej cenić sukces osobisty niż odpowiedzialność za resztę społeczeństwa. Nikogo już nie szokuje fakt, iż przywódcy polityczni i zarządzający gospodarką podejmują decyzje, których widocznym celem jest ich osobista korzyść, a które jednak są równocześnie szkodliwe i niebezpieczne dla społeczności.<sup>2</sup>*

W mediach i w codziennych rozmowach słyszy się o kryzysie politycznym, ekonomicznym, społecznym, psychicznym, kryzysie wartości, wiary, rodziny, jednostki i o wielu jeszcze innych. Mogą wystawiać na próbę zdrowie i życie ludzi, więzi międzyludzkie, majątek i dobra, a także reputację. Kontekst i ton wypowiedzi narzucają niekorzystne konotacje, zgodne z potocznym postrzeganiem kryzysu jako zjawiska negatywnego i niepożądanego.

W literaturze przedmiotu kryzys *to okres przełomu, przesilenia. To okres, w którym mają zająć decydujące zmiany. Kryzys to*

- *punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze;*
- *emocjonalne zdarzenie lub radykalna zmiana statusu w życiu człowieka;*
- *chwila, w której decyduje się człowiek, czy dana sprawa lub działanie będzie kontynuowane, ulepszone i modyfikowane, czy też zostanie zakończone;*

---

<sup>1</sup> Verena Kast, *Kryzys jest szansą. Czyli jak wykorzystać trudności*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2001 s. 5.

<sup>2</sup> Erich Fromm, *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005 s. 48.

- *stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku przeżywanego w związku z jakimiś zdarzeniami.*<sup>3</sup>

Emocje towarzyszące tym zjawiskom powodują, że negatywna refleksja nad przeszłością prowadzi do pesymistycznych przewidywań na przyszłość. W konsekwencji takich przemyśleń niejeden wyciąga wniosek, że kryzys jest bardzo negatywnym doświadczeniem - jest początkiem procesu destrukcji, skierowanej na niszczenie świata zewnętrznego lub autodestrukcji (nałogi, uzależnienia, choroby). Niezależnie od tego czy proces destrukcji został skierowany na zewnątrz, czy na siebie, zawsze jest on zjawiskiem niepożądanym i powoduje, że kryzys, który go zapoczątkował, postrzegany jest jako katastrofa. Dlatego zdolność radzenia sobie z kryzysami jest niezwykle cenną umiejętnością. W jaki sposób się zachowamy i jak postąpimy w określonej sytuacji, jest poza naszą świadomością do czasu, aż znajdziemy się w sytuacji kryzysowej. Są jednak ludzie, którzy wbrew wszystkiemu lub dzięki temu, co ich spotkało, mobilizują się i podejmują jakieś inicjatywy, szukają rozwiązań oraz próbują odkryć nowe możliwości, które niekiedy ujawniają się dopiero właśnie dzięki kryzysowi.

Laura Day<sup>4</sup> uważa, że kryzys może okazać się najlepsza rzeczą, jaka może się zdarzyć w życiu każdego z nas. *Kryzys to wyzwanie i okazja do przekonania się, ile jesteśmy wari, odkrycia, czego potrzebujemy, ponownego określenia, co nam sprawia przyjemność, odnalezienia sensu w życiu, dokonania wewnętrznej przemiany.*<sup>5</sup> W swoim poradniku autorka uświadamia, że nie można uniknąć nieszczęść, ale w pełni świadome ich przeżywanie pozwoli wykorzystywać wszelkie kryzysy by zapoczątkować zmiany i rozpocząć coś pozytywnego.

W zarządzaniu współczesną organizacją kryzys stanowi jej nieodłączny element i jest postrzegany jako: *niekorzystny wpływ na rozwój i stanowi zagrożenie realizacji celów organizacji...W kryzysie jest przedsiębiorstwo, którego wskaźniki finansowe pokazują złą kondycję, zagrażają jego istnieniu w przewidywalnej przyszłości.*<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> T. Iwanek, *Kryzys i jego odmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004 s. 9.

<sup>4</sup> Doświadczona amerykańska terapeutka (więcej informacji [www.practicalintuition.com](http://www.practicalintuition.com)).

<sup>5</sup> L. Day, *Kryzys. Pozytywne skutki negatywnych zmian*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007 s. 20.

<sup>6</sup> B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004 s. 9.

Sytuacja kryzysowa przeważnie nie funkcjonuje w odosobnieniu, a wręcz przeciwnie generuje zespół powiązanych ze sobą problemów. J. Konieczny stosuje następującą typologię sytuacji kryzysowych<sup>7</sup>:

- **kryzys fizjologiczny** (ostry stan zagrożenia życia) – wstrząsy, zapaście, urazy, utonięcia, porażenia prądem, hipotermia, zatrucia, oparzenia, udar cieplny, odmrożenia, ciężkie choroby np. serca, nerek, układu oddechowego itp.
- **kryzys psychologiczny** (przemiany życiowe) – opuszczenie domu rodzinnego, zawarcie małżeństwa, podjęcie pracy, ukończenie szkoły, przejście na emeryturę, śmierć najbliższej osoby, wypadek, katastrofa, nagłe inwalidztwo, utrata pracy, nagłe zagrożenie związku rodzinnego, nagła choroba, brak umiejętności radzenia sobie, brak motywacji do zmian, pogorszenie relacji społecznych, rezygnacja z odpowiedzialności, brak rozwiązania kryzysu przemian.
- **kryzys społeczny** (destabilizacja funkcji systemu społecznego) – katastrofa, klęska żywiołowa, likwidacja, upadłość firmy, masowe zwolnienia.
- **kryzys ekologiczny** (nadzwyczajne zagrożenie środowiska, destabilizacja funkcji ekosystemu)- wyciek substancji toksycznej, katastrofa, klęska żywiołowa, awaria urządzeń, przemysł odpadów niebezpiecznych.
- **kryzys ekonomiczny** (destabilizacja funkcji systemu gospodarczego)- zmiana warunków funkcjonowania firmy, przedsiębiorstwa, zmiana na rynku w zakresie popytu i sprzedaży, złe rozwiązania prawne, brak zachowania równowagi między cenami a zasobami przedsiębiorstwa, błędne postrzeganie otoczenia i swojej w nim pozycji, brak wizji i misji przedsiębiorstwa, niezajomość celów zarówno wśród pracowników jak i kadry kierowniczej, brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, styl kierowania niedostosowany do warunków zewnętrznych, błędy w zakresie zarządzania finansami, utrata kontroli nad wydatkami, zapasami i należnościami, brak strategii marketingowej, wysoki poziom kosztów jednostkowych, przestarzała baza materiałowo-techniczna, przestarzałe technologie, rozczarowanie i frustracja zatrudnionych, kontakty wewnątrz firmy.
- **kryzys polityczno-militarny** (destabilizacja systemu polityczno-obronnego) – niekorzystne działania rządu, korupcja urzędników państwowych, współpraca wysokich funkcjonariuszy z obcym wywiadem, terroryzm,

---

<sup>7</sup> *Pojęcie i taksonomia kryzysu, (w:) Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Rola i zadania administracji publicznej, J. Konieczny, Inowrocław, maj 2000.*

napięcia między państwami grożące wybuchem konfliktu zbrojnego, zagrożenie licznych ugrupowań obywateli państwa znajdujących się poza granicami.

Dobre zarządzanie w kryzysie może stać się bardziej szansą niż zagrożeniem dla organizacji. To jednak nie znaczy, że jest on sam w sobie zjawiskiem pozytywnym. Jak każde zaburzenie równowagi, czy aktualnie istniejącego porządku, wprowadza poczucie niepokoju, frustracji i zagrożenia. Odczuwane przykrości są tu niejako efektem ubocznym całego zjawiska; niepożądanym, ale czasami niemożliwym do uniknięcia. Płyne z tego wniosek, że nie należy koncentrować się na kryzysie jako takim, ale raczej zwrócić uwagę na jego skutki, bo doniosłość kryzysu i jego rolę w życiu danego człowieka można ocenić jedynie pośrednio, poprzez ocenę konsekwencji. Tak naprawdę dopiero konsekwencje determinują naszą ocenę kryzysu i to czy był on katastrofą lub szansą, możemy powiedzieć dopiero po fakcie. Jeśli zapoczątkuje destrukcję, nazywamy go katastrofą, jeśli przyczyni się do rozwoju - nazywamy szansą.

### **Istota promocji (obronności)**

*Istotą **promocji** jest komunikowanie się<sup>8</sup> nadawcy z otoczeniem rynkowym w celu: wykreowania potrzeb, poinformowania rynku o ofercie, nakłonienia do zakupu, stworzenia i utrwalenia pozytywnego obrazu marki, towaru lub firmy, tworzenia postaw zgodnych z interesem nadawcy promocji.<sup>9</sup>*

Pozytywny obraz marki, towaru lub firmy to pożądaný **wizerunek**<sup>10</sup> ukształtowany w procesie zarządzania nim, obejmujący planowanie, organizowanie, koordynację i kontrolę działań, przedsięwzięć i czynności zmierzających do wykreowania i utrzymania wizerunku odpowiedniego (dostosowanego do

---

<sup>8</sup> Komunikacja jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki. B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2002, s. 11.

<sup>9</sup> M. Rydel, *Podręczny leksykon promocji. Public relations, reklama, akwizycja, sales promotion (b.w.s) merchandising*, Gdańsk 1998 r.

<sup>10</sup> Wizerunek to wyobrażenie o danych przedmiotach otoczenia, które pomaga nam kategoryzować i porządkować to, z czym się stykami.

oczekiwań rynku) i pożądanego (korzystnego, dającego przewagę strategiczną firmie w porównaniu do konkurencji).<sup>11</sup>

Do głównych grup instrumentów promocyjnych zaliczyć należy<sup>12</sup> :

- **promocję osobistą**, rozumianej jako reprezentowanie oferty przedsiębiorstwa i aktywizowanie sprzedaży za pomocą bezpośrednich kontaktów interpersonalnych pracowników z nabywcami. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem wymaga włączenia weń także i innych grup pracowniczych. Osobowość firmy, stanowiącą ważny komponent jej aktywów i wizerunku, tworzą wszyscy pracownicy, którzy z racji sprawowanej funkcji i zajmowanego stanowiska kontaktują się z otoczeniem.
- **reklamę**, czyli każda płatna forma prezentacji i promocji idei, dobra lub usługi przez określonego sponsora. Reklama stanowi bezosobową, adresowaną do masowego odbiorcy formę przekazywania informacji rynkowych, zmierzających do prezentowania i popierania oferty sprzedaży przez określonego nadawcę.
- **promocję dodatkową** (handlową, uzupełniającą), obejmującą zróżnicowany zespół instrumentów niemieszczący się w ramach innych środków komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem.
- **public relations** (PR), rozumiany jako kreowanie, utrwalanie i rozszerzanie społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Promowanie (ochrona) image przedsiębiorstwa (produktu) lub formy komunikacji kierownictwa przedsiębiorstwa, których celem jest oddziaływanie na odczucia, opinie lub przekonania klientów, zarówno obecnych, jak i potencjalnych, akcjonariuszy, dostawców, pracowników i innych grup docelowych, dotyczących organizacji jej produktów (usług). Kształtowanie przychylnych, pozytywnych postaw opinii publicznej, mass mediów, akcjonariuszy, kontrahentów, organizacji związkowych, konsumenckich, kół biznesu i stowarzyszeń pracodawców, polityków czy lokalnych społeczności.

Literatura przedmiotu wykazuje, że promocja, która wspólnie z produktem, jego ceną i dystrybucją jest równorzędną częścią marketingu - jest kojarzona przede wszystkim z biznesem i komercją. W tym miejscu warto zaznaczyć, że główną celem marketingu jest takie zorganizowanie badań, planowania,

---

<sup>11</sup> *Przyczyny kryzysu administracji samorządowej* (w:) *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 257.

<sup>12</sup> J. W. Wiktor. *Struktura systemu promocji. Próba polemiki z koncepcją P. Kotlera*. „Marketing i Rynek” 3/2004 r. s. 6.

produkcji, dystrybucji, promocji i sprzedaży, aby uzyskać jak największy zysk. W sytuacji promowania idei (np. obronności państwa) jesteśmy zmuszeni do przysposobienia teorii, metod i narzędzi stosowanych przez ekonomistów. Należy ją traktować jako różnego rodzaju zabiegi i środki, za pomocą których doprowadza się do świadomości ludzi informacje i oceny dotyczące produktów (towarów lub usług) albo idei (koncepcji, nauk, programów np. wyborczych itp.) Aby więc dotrzeć do potencjalnie zainteresowanej osoby z odpowiednią informacją z zakresu obronności (np. dotyczącą zasad naboru do korpusu szeregowych zawodowych, dostania się do szkoły oficerskiej, wyjechania na misję zagraniczną lub możliwości sprzedania wojsku jakiegoś artykułu), należy korzystać z właściwych narzędzi i metod promocyjnych (m.in. informowanie, demonstrowanie, przekonywanie, zachęcanie, powtarzanie itp.) wcześniej wypróbowanych i sprawdzonych przez znanych w literaturze przedmiotu teoretyków i praktyków PR. Ich doświadczenie posłuży nam do ulepszenia obrazu projektu lub jego otoczenia, wyrazistszej prezentacji albo stworzeniu dodatkowych bodźców.<sup>13</sup> Promocja ma m.in. doprowadzić do tego, aby osoby objęte jej oddziaływaniem miały jakąś styczność z oferowanymi towarami, usługami lub ideami, co w przyszłości może z nich uczynić klientów albo zwolenników.

Na posiedzeniu kierownictwa MON<sup>14</sup> podjęto kwestię potrzeby budowy **systemu<sup>15</sup> promocji obronności** w celu popularyzacji wojska i spraw dotyczących obronności państwa. Ten rodzaj działalności zdefiniowano jako *zespół celowo zorganizowanych czynności i działań zapewniających kreowanie pozytywnego wizerunku Ministerstwa Obrony Narodowej i Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w kraju i za granicą, pełne, wyczerpujące, uczciwe, szybkie i odpowiednie informowanie o celach, niezbędnych środkach, sposobach i efektach realizacji polityki obronnej państwa, pozyskiwanie akceptacji społeczeństwa dla jej polityki, wspomaganie budowy strategicznej wspólnoty obronnej, zorientowanej na doskonalenie zdolności obronnych państwa.*<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Alan Bullock (red), *Słownik pojęć współczesnych*, Katowice 1999, s. 482.

<sup>14</sup> 30 października 2002 r.

<sup>15</sup> Zestawienie, całościowy i uporządkowany układ, zbiór przedmiotów, zasad, twierdzeń, reguł postępowania. W Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1996 r.

<sup>16</sup> A. Piskorz, K. Sikora, *ABC public relations w promocji obronności*, Dom Wojska Polskiego 2006 s. 63.

Krótko mówiąc **promocja obronności to proces komunikowania się<sup>17</sup> w celu doskonalenia potencjału obronnego państwa.**

### **Jak zwyciężyć z kryzysem?**

Trudno przygotować się z góry na kryzys, bowiem każdy ma swoją specyfikę, jednak stworzenie pewnej struktury wewnątrz firmy oraz przeciwczenie pewnych scenariuszy na pewno może być przydatne. Zwłaszcza, że wiele czynności związanych z reakcją na kryzys można zaplanować, a najważniejsza jest przecież właśnie szybkość reakcji. Im szybciej wystąpimy z ofensywą antykryzysową, tym lepiej. Stawka jest przecież bardzo wysoka, a jak dowodzi praktyka zarządzania, zjawiska kryzysowe w organizacjach są częściej przyczyną niepowodzeń niż okazją do pomnażania korzyści. Jak jest na naszym podwórku wystarczy zadać sobie kilka pytań:

- czy mamy opracowany (i uaktualniany co pół roku) plan działania na wypadek sytuacji kryzysowej?
- czy istnieje skład sztabu antykryzysowego (+ rezerwowi zespół)?
- czy pracownicy zostali poinformowani o zasadach działania w warunkach kryzysu, kto udziela informacji mediom oraz czy uczestniczyli w ćwiczeniach?
- czy posiadamy harmonogramy zachowania się w różnych (najczęściej występujących w branży), potencjalnych sytuacjach kryzysowych?
- czy dysponujemy wzorcami narzędzi komunikacyjnych adekwatnych do sytuacji (bank danych o firmie, aplikacje prawne, gospodarcze, społeczne, polityczne, organizacyjne)?

W kryzysie oprócz czynnika czasu, najczęściej brakuje pieniędzy, ciężką duży koszty funkcjonowania i zbyt duże zatrudnienie oraz nasila się presja otoczenia. Najgorsza jednak jest wizja braku perspektywy na wzrost (rozwój) branży. Kryzys mogą potęgować także wewnętrzne czynniki rozwoju jak: organizacyjne i społeczne konflikty, niedostateczne kwalifikacje pracowników, starzenie się technologii, niska efektywność organizacji pracy, błędne założenia realizowanej strategii, błędy w procesach decyzyjnych, nieskuteczne działanie marketingowe i in. W takich warunkach wygrają tylko ci, którzy

---

<sup>17</sup> Termin komunikowanie pochodzi od łacińskiego czasownika *communico*, *communicare* (uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości, naradzać się) oraz czasownika *communio* (wspólność, poczucie łączności). M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2006, s. 11.

posiadają lub błyskawicznie wdrożą odpowiednią strategię i korespondującą z nią strukturę organizacyjną. W warunkach kryzysu (niewewnętrzny), bowiem uwidacznia się zróżnicowanie organizacji. Jedne firmy znajdują się bardzo szybko na granicy dezorganizacji i bankructw, inne przez długi okres są w stanie przeciwdziałać zjawiskom kryzysowym, a jeszcze inne znajdują możliwości wykorzystania powstałej sytuacji na swoją korzyść.

B. Nogalski i H. Macinkiewicz<sup>18</sup> uważają, że uzdrawianie przedsiębiorstwa zaczynać należy po wcześniejszym przemyśleniu jego strategii, struktury i działalności operacyjnej. Potem wykonując analizę i ocenę przyczyn kryzysu, a następnie dokonując wyboru koncepcji działań naprawczych. Realizacja strategii w kryzysie wymaga więc uporządkowania sytuacji wewnątrz firmy w relacji z otoczeniem, optymalizacji zasobów w kontekście umiejętności i możliwości ich wykorzystania, uwzględnienia zewnętrznych zagrożeń dla konkurencyjności przedsiębiorstwa (zdolność generowania zysku), dokładnego planowania i podejmowania decyzji. Urealnienie celów strategii i rzeczowe oszacowanie zasobów i umiejętności oraz prognoz wymusi nowe rozwiązania m in. w logistyce, marketingu czy finansach. Kluczowym czynnikiem pozwalającym wdrożyć nową strategię do sytuacji struktura. Niekorzystny jej kształt może hamować lub wręcz uniemożliwiać sprawną rekonstrukcję firmy. Strukturę należy dopasować do potrzeb rynku, a jej przekształcenie winno umożliwić lepsze motywowanie (zwiększyć zaangażowanie) i kontrolowanie pracowników. W sytuacji nieznacznego kryzysu obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie organizacji oraz restrukturyzacja może okazać się wystarczającą metodą poprawiającą konkurencyjność firmy.

Wywołanie przekonania wśród członków organizacji, że zmiana jest nieuchronna, aby opanować kryzys, którego wystąpienie należy traktować jako okazję do dalszego rozwoju organizacji. Do powodzenia procesu zmian duże znaczenie ma motywacja pracowników. Jednak z drugiej strony kryzys sam w sobie uaktywnia potrzebę zmian, przez co ogranicza tym samym konieczność stosowania dodatkowych zachęt. *Warunkiem powodzenia zmian jest sprawnie działająca komunikacja w organizacji. W sytuacjach kryzysowych sprawność ta jest zagrożona przez panującą dezintegrację i chaos informacyjny, potęgujący doraźność i przypadkowość decyzji: jej podniesienie może nastąpić przez system wzajemnego komunikowania się osób kierujących zmianami, w tym i z tymi, którzy tym zmianom podlegają, jak również kierowników różnych*

---

<sup>18</sup> B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004 s. 83–90.



szczębli z podwładnymi. Udroźnieniu przepływu informacji w organizacjach objętych kryzysem sprzyja zapewnienie funkcjonowania sprzężenia zwrotnego między kierownikami i pracownikami. Powołanie zespołu ds. kierowania zmianami w organizacjach zagrożonych kryzysem może ułatwić proces wzajemnego porozumiewania się.<sup>19</sup>

Dla Kazimierz Krzakiewicza<sup>20</sup> zarządzanie antykryzysowe to proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwa kryzysu, dokonuje się analizy jego symptomów, przedsięwziąć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju.<sup>21</sup> Do czynników wewnętrznych, które przeciwdziałają zewnętrznym zjawiskom kryzysowym zalicza on potencjał antykryzysowy, profesjonalność zarządzania, spłot okoliczności, wzrost aktywności ekonomicznej lub skuteczne podjęcie ryzyka. Podstawowe problemy analizowane i rozwiązywane w procesie zarządzania antykryzysowego, odzwierciedlające jego podmiot i określające jego rezultaty to:<sup>22</sup>

- problem identyfikacji sytuacji przedkryzysowych,
- problem przewyciężania kryzysu,
- problem funkcjonowania organizacji w sytuacji kryzysowej,
- problem wychodzenia z kryzysu,
- problem likwidacji skutków kryzysu,
- metodyczne problemy zarządzania antykryzysowego,
- finansowo-ekonomiczne problemy zarządzania ekonomicznego,
- formalnoprawne problemy zarządzania antykryzysowego
- problemy organizacji systemu zarządzania antykryzysowego,
- społeczno-psychologiczne problemy zarządzania antykryzysowego,
- pozyskiwanie informacji
- problem prognozowania zjawisk kryzysowych,
- podejmowanie decyzji kierowniczych w warunkach ryzyka,
- analiza i ocena sytuacji kryzysowych,
- formułowanie strategii w warunkach kryzysu,

---

<sup>19</sup> Zarządzanie zmianą w sytuacjach kryzysowych organizacji (w:) *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 124.

<sup>20</sup> Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

<sup>21</sup> *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem* (w:) *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 40.

<sup>22</sup> Tamże s. 42–43.

- *problemy konfliktów w warunkach zarządzania,*
- *zachowania organizacji na rynku w warunkach niepewności,*
- *zarządzanie w warunkach upadłości i sanacji przedsiębiorstwa,*
- *polityka kadrowa w warunkach kryzysu: ocena i system motywacji,*
- *projektowanie przedsięwzięć antykryzysowych.*

Ukazują one równocześnie sfery zarządzania antykryzysowego. Odpowiadają na proste pytanie: co należy robić, aby skutecznie zarządzać w sytuacji przedkryzysowej, w warunkach kryzysu i wobec konsekwencji kryzysu. K. Krzakiewicz wyróżnia sześć sfer zarządzania:

- *zarządzanie przedkryzysowe,*
- *zarządzanie w warunkach kryzysu*
- *zarządzanie procesami wychodzenia z kryzysu*
- *stabilizację turbulencyjnych sytuacji,*
- *minimalizację start i niewykorzystanych możliwości,*
- *podjęcie racjonalnych decyzji w odpowiednim czasie.*<sup>23</sup>

Skuteczny system organizacyjny zarządzania antykryzysowego powinien być dynamiczny i elastyczny. Powinien zawierać następujące procedury:

- *sporządzenie listy możliwych sytuacji,*
- *analiza możliwych scenariuszy rozwoju konkretnych sytuacji kryzysowych i ich potencjalnych skutków,*
- *budowa sztabów antykryzysowych podstawowych i rezerwowych,*
- *przygotowanie pracowników i kooperantów do komunikacji kryzysowej,*
- *opracowanie wzorców podstawowych narzędzi komunikacji kryzysowej (informacje o firmie, oświadczenia, komunikaty, notatki, fakty i dane)*
- *plan podstawowych reakcji w czasie kryzysu i po nim,*
- *ciągły rozwój i wprowadzenie zmian w procedurach oraz instrukcjach antykryzysowych.*<sup>24</sup>

Skuteczny system organizacyjny zarządzania antykryzysowego powinien także wykorzystywać rolę nieformalnych więzi organizacyjnych, sprzyjać aktywności indywidualnej, wytrwałości i wierze we własne możliwości. Integrować i pozwalać koncentrować wysiłki na rozwiązaniu konkretnych problemów. Powinien ograniczać centralizację w celu zapewnienia szybkiego reagowania na zmiany sytuacji i powstające problemy. Efektywnie wykorzystywać

<sup>23</sup> Tamże s. 43.

<sup>24</sup> *Przyczyny kryzysu administracji samorządowej* (w:) *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 262.

potencjał wiedzy organizacji. W mechanizmie zarządzania antykrzysowego szczególną uwagę należy zwrócić na następujące działania:

- *motywację zorientowaną na charakter sytuacji kryzysowej, właściwe wykorzystanie zasobów, unikanie błędów w działaniu, rzetelną ocenę sytuacji, profesjonalizm zachowań.*
- *kształtowanie u członków organizacji postaw optymizmu i zaufania, zapewnienie społeczno-psychologicznych postaw stabilizacji działań,*
- *integrację opartą na profesjonalizacji zachowań,*
- *kształtowanie aktywnych postaw w zakresie rozwiązywania problemów i poszukiwaniu możliwie najlepszych rozwiązań,*
- *kształtowanie więzi grupowych, wzajemnej akceptacji członków organizacji i postaw wzajemnego wspierania w procesach innowacyjnych.*<sup>25</sup>

Styl kierowania w zarządzaniu antykrzysowym powinien charakteryzować się zaufaniem do profesjonalizmu, ukierunkowaniem na realizację konkretnych celów, odformalizowaniem relacji z podwładnymi, akceptacją odpowiedzialności za dokonane wybory.

Według Janiny Stankiewicz<sup>26</sup> podejmując decyzje<sup>27</sup> indywidualne, celem uniknięcia kryzysu, decydent winien antycypować problemy i ograniczenia. Prześciganie konkurencji w pomysłach rozwiązywania problemów wymaga przyjęcia stylu myślenia z perspektywy klienta, a nie decydenta. By nie dochodziło do kryzysu decyzji, potrzebne jest myślenie intuicyjne, a nie tylko logiczne, liniowe. W podejmowaniu bardziej trafnych decyzji niezbędne jest także uruchamianie samoświadomości, czyli wiedzy o swoich słabych i mocnych stronach. Pożądane byłoby także wyznaczenie jasnych procedur działania, które określałyby sposoby postępowania pracowników w różnych sytuacjach. By przekonać poszczególnych członków grupy do decyzji, ważne są stosowne, dobre argumenty. Uczestnicy zespołu są bardziej skłonni do współudziału, do działania, gdy apel jest ukierunkowany na pracownika (jednostkę), a nie na wszystkich członków grupy. Wiąże się to z tzw. rozproszeniem odpowiedzialności, inaczej – efektem widza.

Grażyna Osbert-Pociecha<sup>28</sup> uważa, że kryzys, mimo swej uciążliwości jest okresem sprzyjającym rozwojowi strategicznego myślenia, zmusza do

<sup>25</sup> Tamże s. 45.

<sup>26</sup> Uniwersytet Zielonogórski.

<sup>27</sup> *Decyzje jednostkowe i grupowe. Działania w sytuacji kryzysu (w:) Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 56–58.

<sup>28</sup> Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

rzetelnej oceny stanu zasobów, przewag strategicznych, daje przyzwolenie na dokonywanie fundamentalnych zmian. Działania antykrzysowe są związane z ryzykiem pojawienia się następujących nieoczekiwanych skutków:

- **redukcja kosztów** zarówno w sensie oszczędności kosztowych na realizację działań związanych np. ze szkoleniem, badaniami rynku, jak i ograniczenia nakładów inwestycyjnych – w przyszłości może prowadzić do trudności związanych z utrzymaniem standardów jakościowych produktu;
- **redukcja zatrudnienia** – odznaczając się doraźnie wysoką skutecznością, może w przyszłości prowadzić do znacznego obniżenia produktywności w związku z utratą tzw. pamięci organizacyjnej, rozbitciem identyfikacji pracowników z firmą, brakiem poczucia bezpieczeństwa, itp.;
- **poprawa kondycji finansowej** głównie poprzez opóźnienia spłaty zobowiązań lub zwiększanie poziomu zadłużenia (kolejne kredyty, pożyczki) – co jedynieodracza rozwiązanie problemu równowagi finansowej w czasie;
- **outsourcing**, czyli wyzbywanie się określonych funkcji/obszarów działalności oraz związanych z nimi zasobów (głównie majątkowych) w przyszłości może prowadzić do uzależnienia się od dostawców zewnętrznych wykorzystujących swoją pozycje przetargowa;
- **dywestycje**, czyli ograniczenie zakresu przedmiotowej działalności, które naruszając granice pożądanego oczyszczenia („wyprofilowania”) mogą prowadzić do zgubnej anoreksji i naruszyć tzw. rdzenia kompetencji.<sup>29</sup>

Stworzenie planu postępowania w sytuacji kryzysowych uwzględniającego zdobyte w trakcie trwania kryzysu doświadczenia- uczenie się na błędach jest niezwykle ważnym elementem tak przygotowań do sytuacji kryzysowych jak i etapu następującego po kryzysie. W sytuacjach trudnych nie ma, bowiem czasu na działania zabezpieczające, szkolenia ludzi czy też szukanie specjalistów. Każde podjęte działanie powinno być ujęte w stworzone wcześniej ramy, zasady. Doświadczenia uzyskane w czasie rozwiązywania należy wykorzystać przy korygowaniu istniejącego planu kryzysowego. Tylko w ten sposób można przygotować ludzi i organizacje na kryzys.

---

<sup>29</sup> *Ambiwalencja sposobów przetrwania kryzysu w przedsiębiorstwie (w:) Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 116.

## Jak realizować promocję (obronności) w czasach kryzysu?

Jeżeli organizacje, traktują promocję bardziej jako budowanie relacji i dialog, a nie uzupełnienie reklamy, to na ogólnym kryzysie sama branża a zwłaszcza public relations powinna zyskiwać, bo w kryzysie liczą się właśnie relacje. W tym miejscu należy podkreślić, że ważne są zarówno relacje wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Samą reklamą ich nie zbudujemy. Podstawowym narzędziem promocyjnym w czasach kryzysu winny być między innymi następujące instrumenty public relations:

- **kontakty z przedstawicielami mediów** poprzez system informacji bieżącej (różne formy komunikatów prasowych, medialnych, konferencje prasowe, wycieczki dla przedstawicieli mediów, patronaty medialne, wydawnictwa dla dziennikarzy)
- **kontakty z ważnymi osobistościami** (władze, środowiska opiniotwórcze) i pielęgnowanie relacji nieformalnych (np. bezinteresowny telefon grzecznościowy, wysłanie kartki okolicznościowej, utrzymywanie bezpośrednich kontaktów przy okazji oficjalnych spotkań),
- **wycieczki** dla społeczności lokalnej i innych gości,
- **serwis fotograficzny,**
- **kompleksowy system identyfikacji wizualnej,**
- **wydawnictwa firmowe** (foldery, albumy, prasa)
- **sponsoring** (patronaty, współudział w organizacji, użyczenie sprzętu, dotacje itp.),
- **obchody rocznic** ważnych wydarzeń,
- **dni drzwi otwartych** (koszar, instytucji, szkół itp.),
- **akcje informacyjno-edukacyjne** (seminaria, konferencje, prezentacje, debaty, targi, wystawy, wizyty w szkołach, szpitalach, w tym korespondencja specjalna),
- **angażowanie się w sprawy publiczne** otoczenia (oddanie krwi, akcje humanitarne, prace społeczne itp.)
- **relacje wewnętrzne** (dobry obieg informacji, uświadomienie pracowników o potrzebie realizowanych kampanii, system motywacyjny, konsekwencja działania, stabilizacja i rozwój)
- **komunikacja antykryzysowa.**

Pamiętać należy, że komunikacja antykryzysowa ma służyć przede wszystkim wychodzeniu z sytuacji kryzysowej obronną ręką. Jednak, jeżeli jest to możliwe, może ona także być wykorzystana do wzmocnienia rozgłosu wokół firmy. By tak się stało należy postępować zgodnie z następującymi zasadami:

- *komunikacja antykrzysowa winna być prowadzona uczciwie i otwarcie, nie wolno wprowadzać w błąd przedstawicieli mediów ani opinii publicznej,*
- *osoba odpowiedzialna za udzielanie informacji powinna znać przepisy prawa prasowego,*
- *zawsze dokładamy wszelkich starań w celu wyjaśnienia sytuacji, poznania okoliczności zdarzenia,*
- *niezwłocznie po wystąpieniu symptomów kryzysu należy uruchomić program działań antykrzysowych, który powinien być w stałej gotowości,*
- *opieramy się wyłącznie na faktach i sprawdzonych danych, nie spekulujemy, nie podajemy hipotez, nie interpretujemy,*
- *rozpoczynamy rzetelny program naprawczy realizowany przez kompetentne osoby / instytucje,*
- *działamy zgodnie z etyką.<sup>30</sup>*

Kryzys nie musi naruszać wizerunku organizacji, jeśli komunikacja z opinią publiczną jest właściwie prowadzona. Aby skutecznie bronić reputacji organizacji w kryzysie powinniśmy się kierować zasadą, że ludzkiej aktywności zawsze towarzyszy ryzyko znalezienia się w takiej sytuacji. Nie jest, więc niczym wstydliwym, że miał miejsce wypadek, zdarzenie lub błąd człowieka. Istotne jest przede wszystkim to czy firma wykazała odpowiednią staranność, by uniknąć „wypadku przy pracy” oraz w jaki sposób działa, by zminimalizować jego skutki. Jeśli potrafimy poinformować otwarcie opinię publiczną o powstałej sytuacji oraz pokazać wysiłek organizacji mający na celu usunięcie skutków kryzysu i wskazać działania, które zostaną podjęte w przyszłości, by zminimalizować prawdopodobieństwo powtórzenia się takiej sytuacji, uzyskamy od razu wzmocnienie pozytywnego wizerunku i współczucie opinii publicznej z powodu kłopotów firmy. Pokazanie wysiłku firmy prowadzącej akcję ratowniczą musi budzić i budzi jednoznaczną przychylność opinii publicznej. Tylko organizacja, która ma coś do ukrycia i ma nieczyste intencje będzie usiłowała taić przed opinią publiczną sytuację kryzysową – wyłącznie tak może być odczytywane przez dziennikarzy i inne kręgi opiniotwórcze ukrywanie wiadomości o kłopotach organizacji. Natomiast otwarte informowanie o kryzysie podnosi wiarygodność firmy i umożliwia jej – również w przyszłości – weryfikowanie plotek przed ich publikacją w mass mediach. Wzrost wiarygodności organizacji w kręgach opiniotwórczych może być jednym z najważ-

<sup>30</sup> *Przyczyny kryzysu administracji samorządowej (w:) Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław s. 258.*

niejszych profitów, jakie firma wyniesie z sytuacji kryzysowej. To kapitał, który ma ogromne znaczenie dla chronienia jej przed rozpowszechnianiem informacji nieprawdziwych (plotki i spekulacje), które gdyby dostały się do obiegu publicznego mogłyby poważnie zagrozić jej interesom.

*Postawa pracowników PR w sytuacji kryzysowej nie może polegać na roztkliwianiu się nad sytuacją przedsiębiorstwa, stratami ekonomicznymi. Nie można popadać w panikę, zachowywać milczenia, chować „głowy w piasek”, obrażać się i denerwować na różne publikacje, lecz należy podjąć aktywną działalność informacyjną w celu przedstawienia obiektywnych przyczyn wystąpienia kryzysu i podjąć działania jego wyeliminowania lub zminimalizowania skutków.*<sup>31</sup>

Pogorszenie koniunktury wymusza większą kontrolę kosztów każdej firmy, a nawet ich obcinanie, po to by zachować poziom zysku. Jeżeli pojawi się potrzeba ograniczania kosztów to na pewno nie powinna się ona skupić na wydatkach na PR, a zdecydowanie na reklamę (zwłaszcza drogą i mało skuteczną reklamę telewizyjną). Klasycznym przykładem branży, która ucierpiała najbardziej w obecnym czasie, są deweloperzy. Na tym rynku, mało, która firma budowała długofalowe relacje, a jeżeli już to skupiała się tylko do momentu podpisania umowy z klientem. Z drugiej zaś strony, *choć kryzys finansowy nadwyrężył również kondycję banków, nie zamierzają one jednak rezygnować z wydatków na reklamę. W 2008 r. instytucje finansowe przeznaczyły na promocję ponad 1 miliard złotych. To absolutny rekord, który może jednak zostać szybko pobity. Banki przygotowują, bowiem tegoroczne kampanie reklamowe z nie mniejszym rozmachem niż w ostatnich dwunastu miesiącach*<sup>32</sup>. Jednak mimo wszystko nawet tak bogaty reklamodawca rozpoczął przygotowania w celu uatrakcyjnienia przekazu i znalezienia oszczędności, poprzez przeniesienie części kampanii reklamowych do internetu<sup>33</sup>.

Stąd wniosek, że całkowicie z reklamy nie należy rezygnować, bo może być ona silnym i skutecznym orężem. Należy po prostu znaleźć jej tańsze odmiany i niekorzystać z firm pośredniczących w jej przygotowaniu i realizacji. Zwłaszcza, że resort obrony narodowej posiada takie możliwości, a mianowicie: Departament Prasowo-Informacyjny MON wraz z korpusem oficerów

---

<sup>31</sup> Jerzy Krawulski, *Public Relations (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 75.

<sup>32</sup> *Reklamy banków odporne na kryzys*, www.dziennik.pl dział gospodarka z 3.01.2009 r.

<sup>33</sup> *Reklamy banków odporne na kryzys*, Halina Kochalska www.bankier.pl dział inwestowanie z 3.01.2009 r.

prasowych (odpowiada między innymi za komunikowanie się z mediami), Departament Wychowania i Promocji Obronności z korpusem wychowawczym, Departament Informatyki i Telekomunikacji (właściwy do kreacji internetowej), Dom Żołnierza Polskiego (instytucja, która bezpośrednio podlega DWiPO, która posiada studio plastyczne, studio filmowo-fotograficzne, drukarnię) oraz i wiele innych komórek w jednostkach Rodzajów Sił Zbrojnych. Przeprowadzone w ostatnich kilku latach akcje promocyjne<sup>34</sup> wyraźnie wykazały, że potencjał resortu ON jest ogromny. Wojsko Polskie dzięki rozlokowaniu swoich jednostek i instytucji na terenie całego kraju, jest doskonałym przykładem jak można świetnie wykorzystywać efekt synergii<sup>35</sup>. Poza tym wojsko ma to wielkie szczęście, że posiada wiele symboli-marek<sup>36</sup> (mundur, orkiestra, broń, GROM, sprzęt bojowy, czerwone berety, order Virtuti Militari, rogatywka, logo Rodzajów Sił Zbrojnych itp.), które zwłaszcza w czasach kryzysu należy po prostu wykorzystywać. W mojej opinii w czasach ostrego szukania oszczędności sugeruję realizować promocję na bazie posiadanych możliwości bez znacznego nakładu finansowego poprzez np.:

- wykorzystanie do reklamy powierzchni fasad budynków, ogrodzeń w atrakcyjnych częściach miasta lub przy węzłach (trasach) komunikacyjnych;
- wykorzystanie do subtelnej reklamy powierzchni służbowych środków transportu (oczywiście nie myślę o okrętach, czołgach i samolotach bojowych);
- wykorzystanie do reklamy powierzchni powszechnie dostępnych pomieszczeń służbowych (WKU, WSzW, biur przepustek, recepcji instytucji, holi itp.);
- jednoczesne realizowanie kampanii promocyjnych w garnizonach (zaplanowanych i koordynowanych przez MON) oraz dystrybuowanie materiałów promocyjnych w lokalnych społecznościach i regionalnych środowiskach opiniotwórczych;

---

<sup>34</sup> Tradycja Zobowiązuje, Zawsze z Biało-Czerwoną. Czas profesjonalistów, Żołnierska Pamięć oraz Zostań Żołnierzem Inwestuj w Przyszłość – dotycząca profesjonalizacji

<sup>35</sup> Współdziałanie różnych czynników, którego efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań.

<sup>36</sup> Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji.



- wykorzystanie bezpieczeństwa<sup>37</sup> rozmaicie rozumianego, jako głównej osi przekazu. Pamiętać trzeba bowiem, że właśnie bezpieczeństwo w trakcie kryzysu staje się najbardziej docierającym do odbiorcy komunikatem;
- łączenie marek (co-branding)<sup>38</sup>. W odniesieniu do wojska może być to np. nagłośnianie, że zdobywcą srebrnego medalu na olimpiadzie jest żołnierzem. Żołnierz-komandos wygrał Maraton Warszawski. Reprezentacja Wojska Polskiego od czterech lat jest wicemistrzem NATO w szachach. Produkt wojskowych zakładów jest hitem exportowym;
- reklamę w internecie, gdzie promocja jest tania i daje możliwość docierania do dokładnie oprofilowanych grup odbiorców np. poprzez SEM<sup>39</sup> i mailing, który jest najskuteczniejszy wtedy, gdy stosowany na własnej bazie danych adresowych (np. newsletter);
- powołanie specjalnego zespołu, który koordynował będzie odpowiednie podejmowanie działań antykryzysowych zwłaszcza, że zhierarchizowana struktura MON uniemożliwia spójne, a zwłaszcza szybkie działanie w tym zakresie komórek do tego powołanych. Główne jej ogniwa (prasowy i wychowawczy) nie wykazują bowiem współpracy, a ich usytuowanie w strukturze powoduje, że komunikacja winna odbywać się poprzez Ministra Obrony Narodowej. Skutkiem tego jest fakt, że wiele działań po prostu się dubluje (np. brak koordynacji szkoleń, prowadzenie oddzielnych stron internetowych, produkcja materiałów informacyjno-promocyjnych) lub blokuje (tylko DPI może komunikować się z mediami, a jeśli chodzi o działania zagraniczne to właściwym od tych spraw jest Departament Wojskowych Spraw Zagranicznych).

Powyższe propozycje prowadzenia działań promocyjnych w kryzysie są przykładem możliwości niskonakładowej formy aktywności. Jednak na nic wszelkie próby i poszukiwania nowych kanałów komunikacyjnych jeśli uczest-

---

<sup>37</sup> *Istota bezpieczeństwa tkwi w takich formach istnienia, które zapewniają trwanie, przetrwanie, doskonalenie, stabilizację i rozwój.* J. Świniarski, *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Warszawa 1999. s 12.

<sup>38</sup> Co-branding stanowi rodzaj działania, dzięki któremu dwie połączone marki zyskują nową wartość dla konsumenta. Reklamowany w ten sposób produkt lub usługa jednocześnie korzysta z rozpoznawalności obu (lub więcej) marek, a ponadto wytwarza wartość dodatkową i przyciąga nowych odbiorców. Co-branding pozwala markom rozszerzyć krąg konsumentów produktów czy usług – klienci często korzystają z oferty jednej z firm, całkiem nie znając produktów drugiej. Połączenie obu marek może skłonić ich do zainteresowania się tym, z czego dotąd nie korzystali.

<sup>39</sup> Forma reklamy trafiająca do klientów szukających danej frazy.

niczą w niej niedoinformowani i mało zmotywowani żołnierze i pracownicy. Pamiętać bowiem należy, iż dzięki naszej (polskiej) naturze informacje o zabarwieniu negatywnym (plotki, domysły) kilkakrotnie szybciej się rozprzestrzeniają w społeczeństwie niż te dobre. Stąd chociażby nie wiem jak udanie przeprowadzona ogólnopolska kampania promocyjna może zostać przykryta jakimś niekorzystnym newsem (niekoniecznie prawdziwym) pochodzenia lokalnego. Sfera PR jest bowiem, bardzo delikatną strefą i tylko długofalowe dobre relacje wewnętrzne i zewnętrzne są solidnym fundamentem pozwalającym przetrwać najcięższe czasy kryzysu. Najważniejsze więc jest by je pielęgnować i rozwijać, i nigdy nie przestawać tego robić.