

Kategoria: Wywiady

Opublikowano: piątek, 15, sierpień 2025 11:58

Anna Dąbrowska

Odsłony: 2012

"Budowanie infrastruktury informacyjnej jest dziś szalenie ważne, choć trudniej jest się nią pochwalić. Łatwiej powiedzieć o nowo wybudowanej drodze czy otwarciu „Orlika” – mówi Prezes Zarządu i strateg w Agencji PR Publicon Szymon Sikorski w rozmowie na temat zarządzania komunikacją w kryzysie.

Panie Szymonie, w ostatnich latach nie brakuje nam sytuacji kryzysowych. Wymienić można chociażby pandemię Covid-19 czy ubiegłoroczną powódź. Z pewnością analizuje Pan przekazy serwowane społeczeństwu w takich sytuacjach. Czy Pana okiem władze dają radę?

To trudne pytanie. Jeśli chodzi o samorządy, są takie, które bardzo dobrze czują się w komunikacji, jak również te, które niespecjalnie sobie z nią radzą. To drugie nie jest nawet kwestią – jak można byłoby przypuszczać – wieku włodarzy, ale braku otwarcia na rzeczywistość medialną i umiejscowienia komunikacji na liście priorytetów.

Z mojego kilkunastoletniego doświadczenia w pracy z JST, mogę stwierdzić, że wiele z nich wykonało gigantyczną pracę w zakresie rozwoju umiejętności i kompetencji komunikacyjnych. Samorządowcy byli zmuszeni do obrania takiego kierunku działań, bo dziś nie da się efektywnie sprawować władzy lokalnej bez dobrej komunikacji – zarówno tej prowadzonej w sytuacjach kryzysowych, jak również tej codziennej, odpowiadającej na bieżące potrzeby mieszkańców.

To, co uległo poprawie w komunikacji JST to, po pierwsze, relacja z mediami. Wiele z nich rozumie, jak ważny jest kontakt z dziennikarzami, inwestycja w politykę komunikacyjną oraz budowanie swojej indywidualnej strategii pijarowej. Niektóre samorządy tworzą także własne media, np. portale informacyjne. Po drugie, dużej, pozytywnej zmianie uległy profile w mediach społecznościowych. Rozpoczynając pracę, musiałem nakłaniać samorządy do zakładania kont. Dziś jest to wręcz obligatoryjne. Jeden robi to lepiej, drugi gorzej, ale w każdym przypadku ta aktywność jest; czasami delegowany jest na to jakiś budżet czy obowiązują konkretne procedury wewnątrz podmiotu.

Tak więc dziś z tą komunikacją w JST wcale nie jest tak źle, jak nieraz się przypuszcza. Powiedziałbym nawet, że jest znacznie lepiej niż kiedykolwiek. Budowanie infrastruktury informacyjnej jest dziś szalenie ważne, choć trudniej jest się nią pochwalić. Łatwiej jest powiedzieć o nowo wybudowanej drodze czy otwarciu „Orlika”, niż: „zbudowaliśmy mocne środki przekazu i mamy świetny kontakt z mieszkańcami”, bo jest to mniej wymierne. Powiedziałbym jednak, że równie ważne.

Sięgnijmy na chwilę pamięcią do początku pandemii i komunikatu, którego wszyscy się wówczas obawiali: mamy „pacjenta zero”. Szefowa ślubickiego Sanepidu po swoim wystąpieniu została zwolniona z pracy. Co w tej komunikacji zawiodło?

Jest to przykład sytuacji precedensowej, w której *de facto* nikt nie wie, jak się zachować. Myślę, że tym, co doprowadziło do niepowodzenia, był brak przepływu informacji. Czasami lepiej jest mówić wszystko, czasami nic. Najgorsze jest jednak mieszanie tych dwóch strategii. Podczas epidemii, która przerodziła się w pandemię, ta komunikacja miała zły początek. Później, kiedy zwoływano częste konferencje prasowe, ten mechanizm zaczął działać poprawnie. Minister Szumowski czy następnie dr Grzesiowski podawali zweryfikowane dane i robili to na tyle często, że opinia publiczna mogła czuć się w miarę zaopiekowana. To był w stu procentach sterowany przekaz. Mówiono tyle, ile było to możliwe i kontrolowano wyciek informacji do opinii publicznej. Oceniam to bardzo pozytywnie.

Czy równie pozytywne przykłady komunikacji kryzysowej znajdziemy na lokalnych podwórkach?

Kategoria: Wywiady

Opublikowano: piątek, 15, sierpień 2025 11:58

Anna Dąbrowska

Odsłony: 2012

Tak, takim przykładem jest komunikacja Miasta Wrocław w czasie ubiegłorocznej powodzi. Wszystkie profile miejskie relacjonowały powódź na bieżąco, 24 godziny na dobę, m.in. podając co godzinę poziom wody. Dzięki sukcesywnie podawanym komunikatom mieszkańcy nie szukali innych źródeł informacji, tylko obserwowali profile miejskie oraz profil prezydenta, co również zwiększyło ich zasięgi.

Myślę, że Wrocław odrobił w tym zakresie lekcje po powodzi z 2012 roku, kiedy to samorzady nie miały jeszcze tak dobrze rozwiniętych kompetencji komunikacyjnych i we Wrocławiu głównym źródłem wiedzy był blog prowadzony przez jednego z mieszkańców.

Niemniej taka bieżąca, szybka komunikacja również niesie ze sobą pewne ryzyko w postaci podania nieprawdziwych informacji. Taka sytuacja nie ominęła Wrocławia, kiedy to prezydent Sutryk wydał komunikat o pękniętym wale, wywołując tym spore zamieszanie.

Na tle komunikacji samorządowej, ta rządowa rysowała się fatalnie: nikt nic nie wiedział, informacje nie były aktualizowane. Ograniczono się głównie do przekazów pijarowych. Pokazywano polityków na terenach powodziowych – ubranych w kalosze, ze stroskanymi minami. Nie prowadzono w zasadzie żadnej polityki informacyjnej. Dużo korzystniejszą pracę, niż władza centralna, wykonały media lokalne czy lokalni aktywiści. Oczywiście w komunikacji samorządowców ten pijar również był przemycany. Były to jednak zupełnie inne proporcje. Dbłość o wizerunek wśród polityków jest oczywisty. Powinni jednak pamiętać o tym, że nie może być ona głównym celem ich działań.

Czy twarzą takiej komunikacji powinni być politycy czy może eksperci?

To zależy. Osobiście wolałbym widzieć w czasie kryzysu włodarza. Jest to przy tym bardzo dobra okazja, by zaprezentować się jako gospodarz, bo w samorządzie nie chodzi, a przynajmniej nie powinno chodzić, o rządzenie czy rozdawanie kasy i stołków. Chodzi o bycie gospodarzem. A dobry gospodarz to ktoś, kto angażuje się w czasie klęski. W mojej opinii, w kryzysach ważne jest to, by „głowa” brała udział w ich rozwiązywaniu – zarówno na poziomie korporacyjnym, jak i samorządowym. Wiadomo, że są sytuacje w których mamy ochotę się schować, bo jest jakaś afera. Wtedy faktycznie ograniczałbym eksponowanie tego wizerunku. Gdy jednak chodzi o takie sytuacje jak katastrofy naturalne, gospodarz powinien być widoczny.

Czy można wyszczególnić jakieś 3 uniwersalne cechy komunikacji, które sprawdzą się w różnych kryzysowych sytuacjach.

Najważniejszą sprawą jest strategia, czyli podjęcie decyzji dotyczących tego: czy i jak mówimy, kto występuje z komunikatem, jak często, czy robimy to w sposób ciągły czy np. blokujemy przekaz, jakimi kanałami docieramy do odbiorców itp. Być może zabrzmie trochę nieostro, ale nie ma jednego uniwersalnego sposobu zarządzania komunikacją w danym okresie. Zawsze jest co najmniej kilka taktyk i one wszystkie są obarczone jakąś korzyścią i jakimś ryzykiem. Kluczowe jest jednak sprawne podjęcie jakiegokolwiek decyzji.

Drugą rzeczą jest transparentność komunikacji, czyli wyjaśnianie okoliczności. Należy przyjąć, że dziewięćdziesiąt procent osób, odbierających nasze komunikaty, nie zna się na sprawach, o których mówimy i trzeba je wytłumaczyć. Zatem taka otwartość i transparentność w komunikacji jest bardzo mile widziana.

Kategoria: Wywiady

Opublikowano: piątek, 15, sierpień 2025 11:58

Anna Dąbrowska

Odslony: 2012

Trzecim czynnikiem jest wykorzystanie narzędzi, które trafiają do bardzo różnych grup odbiorców. Nie można ograniczać się do jednego narzędzia komunikacji, przykładowo jedynie do social mediów. Należy przyjąć, że jest szereg osób, które z różnych względów z nich nie korzystają i wykorzystywać wszystkie dostępne sposoby dotarcia do mieszkańców.

Udajmy się teraz na przeciwny biegun. Jakie dostrzega Pan grzechy w komunikacji kryzysowej?

Niewątpliwie najgorszym jest brak strategii. Jak wspomniałem, one wszystkie mają swoje plusy i minusy. Przykładowo, mówiąc bardzo dużo i bardzo szybko można popełnić błąd; rzadko – spowodować plotki. Natomiast, jest to i tak lepsza sytuacja, niż działanie „po omacku”.

Drugą kwestią jest brak spójności w przekazie, mataczenie. Miało to czasami miejsce w ostatniej kampanii prezydenckiej, gdzie kandydatom zdarzało się mówić o czymś w sposób odwrotny, niż przedtem. W dobie Internetu, w którym nic nie ginie, ta spójność jest bardzo istotna.

Trzecim błędem w komunikacji jest jej marginalizowanie: niewystarczające przygotowanie, bagatelizowanie, lekceważenie problemu. Sprawy zamiatane pod dywan nie znikają. Dojrzewają tam sobie, a następnie wracają ze zdwojoną siłą.

Jak ważny w komunikowaniu kryzysowym jest czas?

Bardzo ważny. Żyjemy w erze social mediów, co oznacza, że trzeba zapomnieć o komunikowaniu się tylko w godzinach urzędowych. Ludzie są aktywni w sieci 24 godziny na dobę, szczególnie w sytuacjach trudnych. Należy zatem sprawnie wchodzić w komunikację. Odwołując się raz jeszcze do przykładu powodzi, władze centralne podjęły próbę „złapania” tego tematu dopiero po tym, gdy ludzie mieli już ukształtowany pogląd co do niego, czyli znacznie za późno.

Dużo mówi Pan o komunikacji w Internecie. Czy social media ułatwiają władzy tę komunikację czy przeciwnie – wprowadzają chaos?

Rzeczywiście, mogą go utrudniać. W social mediach wszyscy mają pęd do szybkiego komunikowania. Często publikują niesprawdzone informacje czy działają w celu zaszkodzenia przeciwnikowi. Jeśli chodzi o politykę samorządową, to obecną komunikację napędza tak naprawdę konsekwentna gra polityczna o wpływy czy o przyszłe kampanie. Odnoszę wrażenie, że samorządowcy w ogóle żyją w permanentnej kampanii wyborczej. Dzisiaj na podstawie nawet małego, czy wręcz wyimaginowanego kryzysu można spompować hejt i doprowadzić do referendum w sprawie odwołania organu władzy. Jest to łatwiejsze, niż kiedykolwiek. Natomiast w znakomitej większości jest to gra polityczna i osoba, która jest u władzy musi mieć permanentne poczucie ciągłej rywalizacji, bo Internet serwuje nam ją 24 godziny na dobę. W sieci łatwo wodzić tematy, wrzucać fake newsy, budować swoją narrację, bo każdy ma tam głos. Nawet jeśli ktoś nie opiera swojego przekazu na prawdzie, jest w stanie wypracować spore zasięgi. W sieci jest wiele pułapek. Ponadto treści jest tak dużo, że często konsumujemy je bezrefleksyjnie. Dlatego ten czas, o którym rozmawialiśmy, jest ważniejszy niż kiedykolwiek.

Brzmi skomplikowanie. Jak się zatem w tym wszystkim poruszać?

Przede wszystkim trzeba chcieć się w tym poruszać. Oczywiście nie każdy musi mieć wysokie kompetencje komunikacyjne. Trzeba wówczas podjąć współpracę z kimś kto je ma, otaczać się ludźmi,

którzy rozumieją ten świat. Dobry szef zatrudnia pracowników lepszych od siebie w tematach, w których on jest słabszy.

A jeśli sytuacja kryzysowa wynika z winy bądź błędu tego szefa? Powinien otwarcie się do tego przyznać, przeprosić?

To bardzo indywidualne, przede wszystkim dlatego, że są różne poziomy kryzysów – spowodowane przewinieniem, niedoinformowaniem itd. Nie wszystkie trudne sytuacje, które nazywamy kryzysami, faktycznie nimi są. Gdybym miał odpowiedzieć na to pytanie zgodnie z podręcznikami do rzetelnej komunikacji, powiedziałbym, że zawsze trzeba umieć przyznać się do błędu. Osobiście nie jestem jednak zwolennikiem podejścia, że będąc szefem, również gminy czy miasta, zawsze trzeba „żenić się” z porażką. Sądzę, że za każdym razem trzeba wyważyć różne kwestie i podjąć decyzję, która jest odpowiednia w danej chwili. Tym bardziej, że dana sytuacja niekoniecznie wynika z winy danego człowieka. Czasami jest konsekwencją jakiegoś przypadku, splotu niekorzystnych czynników. Nie można tej sytuacji wówczas zignorować, ale należy wypracować jakąś ścieżkę narracji, podać argumenty, wyjaśnić, co nie musi być równoznaczne z przyznaniem się do winy. Należy przy tym działać sprawnie. Najlepiej zarządzany kryzys to taki, o którym nikt się nie dowiedział albo dowiedziało się tylko garstka ludzi, zaś sytuacja nie rozlała się na skalę ogólnopolską. Mój kolega, rzecznik korporacyjny, powiedział kiedyś: „gdyby płacili mi za te kryzysy, o których nikt nie przeczytał, byłbym bardzo bogaty”.

Czy każdy podmiot powinien mieć opracowaną książkę kryzysową?

Oczywiście. Ja nie chciałbym nazywać tego książką, bo wówczas przychodzi nam na myśl jakieś wielkie i kosztowne opracowanie. Chodzi natomiast o ustalenie pewnych podstawowych procesów dotyczących tego, co dokładnie będziemy robić, jeśli ten kryzys nadejdzie, kto będzie odpowiedzialny za poszczególne aspekty. Nieustannie trzeba też wzmacniać swoje media czy relacje z mediami. Każda jednostka powinna być przygotowana na kryzys, by – gdy już do niego dojdzie – wiedzieć co robić. Przykładowo, można ustalić, że w przypadku danej sytuacji urzędnicy nie będą wypowiadać się na jej temat. Często bowiem wprowadzają chaos komunikacyjny, wypuszczając narrację, która nie została uzgodniona i która doprowadza do niespójności w przekazie.

Mając na uwadze sytuację geopolityczną, Polska przygotowuje się na ewentualny konflikt militarny. Uważa Pan, że to dobry moment dla samorządów na opracowanie własnych strategii komunikacyjnych na wypadek wojny.

Tak. I mam nadzieję, że większość włodarzy już o tym myśli. Przede wszystkim powinni ustalić procesy dotyczące zachowania w przypadku takiego kryzysu. Budowanie strategii po tym, gdy pierwszy czołg przekroczył granicę, jest już zbyt późno. Niestety, u nas najczęściej nikt nie myśli przed czasem, uznając, że jest gros ważniejszych rzeczy do zrobienia.

Na poziomie samorządowym, każdy powinien mieć swoją procedurę kryzysową, odpowiadającą na pytania: kto i jak komunikuje, za pomocą jakich narzędzi, jakie będą kluczowe komunikaty etc. Jej opracowanie nie jest trudne. Wystarczy, by starosta czy inny władarz usiadł ze swoimi najbardziej zaufanymi ludźmi, zarówno w zakresie polityki, komunikacji, jaki i tymi, którzy są odpowiedzialni za służby i by rozważyli: co może się wydarzyć, jakie zagrożenia mogą czyhać i jak na to zareagują, co powiedzą mieszkańcom, gdzie ich skierują, kto to robi, z jakich środków przekazu będą korzystać. Nie trzeba tworzyć przy tym wielkich dokumentów. Wystarczy podejść do tego zdroworozsądkowo.

Dziękuję za rozmowę.

Szymon Sikorski – Prezes Zarządu w Agencji PR Publicon. Były Prezes Polskiego Stowarzyszenia Public Relations. Pełnił funkcję doradcy zarządu m.in. w Association of Business Service Leaders (ABSL), Polskim Związku Piłki Nożnej oraz Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej. Pasjonat sportu, specjalista marketingu sportowego, współwłaściciel kilku spółek (Publicon Sport) i portali sportowych (m.in. TheSport i PolskiKosz.pl).

Absolwent Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej oraz Filozofii na Uniwersytecie Wrocławskim. Był wykładowcą Uniwersytetu Wrocławskiego, SWPS, WSE im. ks. Tischnera w Krakowie i wielu innych uczelni wyższych. Wykładowca na studiach MBA.

Pracował i pracuje przede wszystkim dla największych firm z branży finansowej, nieruchomości, FMCG, BPO/BSS, sektora publicznego, samorządów. Wraz z zespołem laureat 4 statuetek PR Wings, oraz kilkunastu Złotych Spinaczy, oraz międzynarodowych nagród Sabre oraz Ragan's PR Daily.