Zeszyt ćwiczeń

Komunikacja kryzysowa w firmie: jak reagować, gdy firma ma problem

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/komunikacja-kryzysowa-w-firmie
24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani konsultacją specjalisty, i nie zastępuje prawnika, inspektora ochrony danych, lekarza ani psychologa. Stan prawny: listopad 2026.

Ćwiczenia

Moduł 1. Czym jest kryzys i jak go rozpoznać

Lekcja 1.1. Komunikacja kryzysowa w firmie: co to jest i od kiedy ją stosować

Wybierz trzy zdarzenia, które mogą się zdarzyć w Twojej firmie lub dziale (dla każdego jedno zdanie opisu). Dla każdego oceń, czy to incydent, czy już kryzys, według pięciu cech z tabeli (zasięg, tempo, kto decyduje, komunikat, uwaga z zewnątrz), i zapisz jedną rzecz, którą zrobisz w pierwszej godzinie.

Lekcja 1.2. Kryzys wizerunkowy firmy: przykłady fikcyjne i sygnały ostrzegawcze

Wypisz pięć sygnałów, które w Twojej firmie lub dziale mogłyby zapowiadać kłopot (po jednym zdaniu, z miejscem, gdzie się pojawiają: infolinia, opinie, rozmowy, skrzynka). Dla każdego zapisz, kto powinien się o tym dowiedzieć i w jaki sposób, w jednym zdaniu.

Lekcja 1.3. Incydent czy kryzys: skala, poziomy i decyzja o uruchomieniu planu

Zbuduj własną tabelę poziomów dla swojej firmy lub działu: dla każdego z trzech poziomów napisz po jednym przykładzie zdarzenia i wskaż, kto decyduje o pierwszym ruchu. Dodaj jedno zdanie, po czym poznasz, że sprawa przechodzi na wyższy poziom.

Moduł 2. Zespół i plan kryzysowy: role, kanały, zatwierdzanie

Lekcja 2.1. Plan komunikacji kryzysowej: z czego się składa i kiedy go przygotować

Napisz szkielet planu dla swojej firmy lub działu, wypełniając po jednym zdaniu dla każdego z sześciu punktów: cel i zakres, poziomy, zespół, kanały, wzory, przegląd. Dopisz jedną datę, kiedy plan będzie przejrzany.

Lekcja 2.2. Zespół kryzysowy: role, zastępstwa i zatwierdzanie komunikatów

Ułóż skład zespołu kryzysowego dla swojej firmy lub działu: wypisz role, przypisz do nich osoby i zastępców z imienia i nazwiska (jeśli firma jest mała, jedna osoba może pełnić kilka ról). Dopisz ścieżkę zatwierdzania komunikatu w czterech krokach.

Lekcja 2.3. Kanały i lista kontaktów: jak dotrzeć do ludzi, gdy poczta nie działa

Zrób dla swojej firmy lub działu tabelę z pięciu wierszy: pracownicy, kierownictwo, klienci, partnerzy, dziennikarze. Dla każdej grupy wpisz kanał pierwszy, kanał zapasowy (niezależny od poczty) i osobę, która go uruchamia. Dopisz, gdzie leży papierowa lista kontaktów.

Moduł 3. Pierwsze 24 godziny: fakty, komunikat, kolejność

Lekcja 3.1. Pierwsza godzina: ustalenie faktów, zanim cokolwiek napiszesz

Wymyśl incydent w firmie, którą znasz (na przykład awarię systemu, pomyłkę w wysyłce, skargę klienta w mediach społecznościowych) i napisz notatkę pierwszej godziny: godzinę zgłoszenia, odpowiedzi na pięć pytań (co, kiedy, kogo dotyczy, co zrobiono, kto wie) oraz dwie kolumny, wiemy na pewno i zakładamy, po co najmniej dwa wpisy w każdej.

Lekcja 3.2. Oświadczenie firmy w kryzysie: budowa i wzór komunikatu

Weź incydent z firmy, którą znasz, albo wymyśl własny (opóźnienie dostaw, awaria strony, pomyłka w fakturach) i napisz oświadczenie złożone z pięciu elementów: co się stało, kogo dotyczy, co zrobiono, co mogą zrobić odbiorcy, kiedy będzie następna informacja. Użyj konkretnych godzin i dat, nie pisz przymiotników oceniających sytuację.

Lekcja 3.3. Kolejność informowania i rytm aktualizacji: doba kryzysu krok po kroku

Wybierz scenariusz kryzysowy dla firmy, którą znasz (awaria, wypadek, wyciek, spór z klientem w mediach) i zapisz harmonogram pierwszej doby. Wypisz co najmniej sześć wpisów: godzina, kto dostaje informację, co dostaje, kto ją wysyła. Zaplanuj stały odstęp między aktualizacjami i zdanie, które wyślesz, gdy nie będzie nowych faktów.

Moduł 4. Komunikacja z klientami, pracownikami i mediami

Lekcja 4.1. Komunikat do pracowników: co powiedzieć zespołowi i jak odpowiadać na pytania

Napisz komunikat do pracowników dla własnego fikcyjnego kryzysu (na przykład awaria systemu, zmiana planu pracy, incydent z klientem w mediach społecznościowych). Dodaj pięć elementów: fakty, wpływ na pracę, polecenia, zasadę odpowiadania na pytania z zewnątrz i godzinę następnej informacji. Przygotuj też odpowiedź na jedno pytanie, na które firma nie zna jeszcze odpowiedzi.

Lekcja 4.2. Klienci i partnerzy: e-mail, infolinia i FAQ w kryzysie

Wymyśl awarię lub incydent w firmie, którą znasz, i przygotuj trzy produkty z jednego dokumentu źródłowego: zdanie otwierające maila do klientów, trzy zdania do powiedzenia przez konsultanta na infolinii plus jedno, którego nie wolno mówić, i dwa pytania do FAQ z odpowiedziami. Zapisz też godzinę, o której dokument źródłowy zostanie zaktualizowany.

Lekcja 4.3. Rozmowa z dziennikarzem: zapytanie prasowe, autoryzacja i sprostowanie

Wymyśl zapytanie od dziennikarza do firmy, którą znasz, i zapisz: pierwsze zdanie, które mówi osoba odbierająca telefon, listę informacji do notatki z rozmowy oraz jedno zdanie z fikcyjnego artykułu, które jest nieprawdziwą informacją o fakcie, wraz z treścią sprostowania (jedno lub dwa zdania, bez oceny).

Moduł 5. Social media i negatywne opinie w kryzysie

Lekcja 5.1. Jak reagować na negatywne opinie w internecie: schemat odpowiedzi

Wybierz opinię krytyczną o firmie (własnej, wymyślonej albo z innego zadania w kursie) i napisz odpowiedź według pięciu kroków schematu. Przed napisaniem zapisz osobno, jakich faktów brakuje i skąd je weźmiesz. Odpowiedź ma mieć najwyżej sześć zdań, jedno zobowiązanie z terminem i żadnych danych osobowych.

Lekcja 5.2. Social media w kryzysie: wstrzymanie postów, moderacja i jedna linia

Przygotuj dla wybranej firmy (może być wymyślona) dwustronicową kartę na pierwsze trzy godziny w mediach społecznościowych: lista narzędzi i profili do sprawdzenia pod kątem zaplanowanych publikacji, imię osoby dyżurnej do moderacji, trzy zasady moderacji i dwa gotowe zdania odpowiedzi pod komentarzami.

Lekcja 5.3. Fala komentarzy i nieprawdziwe informacje: odpowiedź, sprostowanie, przeprosiny

Wybierz wymyśloną firmę i nieprawdziwą informację na jej temat, np. o rzekomej wadzie produktu. Napisz tabelę z trzema kolumnami: co jest faktem, co jest opinią, co jest niewiadomą. Potem napisz oświadczenie w pięciu zdaniach, które podaje fakty, nazywa niewiadome i wskazuje, kiedy pojawi się kolejna informacja. Przy każdej kwestii odpowiedzialności lub odszkodowania dopisz: "ustal z prawnikiem".

Moduł 6. Kryzysy prawne i dane: wyciek, awaria, skarga

Lekcja 6.1. Wyciek danych w firmie: jak zgłosić naruszenie ochrony danych osobowych

Przygotuj jednostronicową kartę reakcji na podejrzenie naruszenia danych dla wybranej firmy: komu pracownik zgłasza zdarzenie (imię lub stanowisko, numer telefonu z zapasowym), jakie fakty spisuje w pierwszych 15 minutach i jak zapisuje godzinę zgłoszenia. Dopisz jedno zdanie, które pracownik może powiedzieć klientowi lub kolegom, zanim zapadnie decyzja o ocenie zdarzenia.

Lekcja 6.2. Zawiadomienie osób, których dane dotyczą: treść komunikatu

Napisz komunikat do osób, których dane dotyczą, dla wymyślonego zdarzenia w wybranej firmie (np. do pacjentów gabinetu, uczestników szkoleń, klientów sklepu). Użyj czterech elementów z art. 34 ust. 2: opisu zdarzenia, punktu kontaktowego, możliwych konsekwencji i środków firmy. Komunikat ma mieć 100-150 słów, jasny język i żadnej oceny, czy zdarzenie było "wyciekiem", oraz żadnych obietnic, że nic się nie stanie.

Lekcja 6.3. Awaria usługi i poważna skarga klienta: komunikacja bez przyznawania winy na ślepo

Wybierz wymyśloną firmę usługową i awarię, która uniemożliwia klientom korzystanie z usługi przez kilka godzin. Napisz komunikat do klientów według pięciu kroków z diagramu (do 80 słów) oraz odpowiedź na skargę klienta, który żąda rekompensaty (do 100 słów). W odpowiedzi dopisz pod odpowiedzią osobną notatkę wewnętrzną (nie w tekście do klienta) z formułą "ustal z prawnikiem" przy zdaniach, które wymagają sprawdzenia przed wysłaniem.

Moduł 7. Po kryzysie: ocena, wnioski, odbudowa zaufania

Lekcja 7.1. Przegląd po kryzysie: jak ocenić działania bez szukania winnych

Wybierz kryzys lub poważny incydent z Twojej firmy albo z przykładu fikcyjnego powyżej. Zapisz oś czasu z co najmniej pięcioma zdarzeniami (godzina, co się stało, kto o tym wiedział). Potem wypisz trzy rzeczy, które zadziałały, i trzy braki, każdy opisany jako brak w systemie (nie wpisuj nazwiska). Dla każdego braku dopisz jedno pytanie "co na to pozwoliło".

Lekcja 7.2. Wnioski i aktualizacja planu: lista zmian z osobami i terminami

Weź trzy wnioski z dowolnego przeglądu, własnego lub z poprzedniej lekcji, i przerób każdy na zmianę w planie: zapisz, co dokładnie ulegnie zmianie w dokumencie lub organizacji, kto za to odpowiada, do kiedy i po czym poznasz, że zmiana działa. Na końcu oznacz, czy to poprawka dokumentu, organizacyjna czy umiejętności.

Lekcja 7.3. Odbudowa zaufania: komunikacja po kryzysie, przeprosiny i dotrzymywanie obietnic

Napisz komunikat zamykający kryzys dla fikcyjnej firmy: opis zdarzenia w jednym zdaniu, przeprosiny z uznaniem skutków dla odbiorców, jedną konkretną zmianę z datą i adres kontaktowy. Nie pisz o winie ani o odszkodowaniach. Dopisz osobno jedno zdanie, które w komunikacie przekażesz do sprawdzenia prawnikowi, i jedną datę, kiedy wyślesz potwierdzenie wykonania zmiany.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan komunikacji kryzysowej mojej firmy i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: profil firmy, scenariusze i zespół

Wypełnij sekcje 1-4 dokumentu dla jednej firmy: profil w czterech zdaniach, pięć scenariuszy z poziomami startowymi, skład zespołu z zastępcami i zasadą zatwierdzania oraz tabelę z trzema kanałami i trzema kontaktami. Pracuj na tej firmie, nad którą będziesz pracować w całym module, i zapisuj wszystko w jednym dokumencie.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: komunikaty gotowe do użycia i kanały

Napisz dwa szablony do sekcji 5 (komunikat do pracowników i e-mail do klientów) oraz listę kontrolną do sekcji 6 z dziesięcioma punktami, każdy z osobą i oknem czasowym. Używaj pól w nawiasach kwadratowych. Zadbaj, by w szablonach nie było przyznawania winy ani obietnic wyniku.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: ćwiczenie sztabowe, złożenie planu i egzamin

Napisz sekcję 7 swojego planu: wybierz scenariusz z sekcji 2, wskaż prowadzącego i uczestników, zapisz trzy wstrzyknięcia z godziną (jedno z nich to utrudnienie) oraz trzy kryteria oceny, które da się zmierzyć. Potem napisz sekcję 8 w sześciu punktach: kto zwołuje przegląd, w jakim terminie, kto prowadzi, jakie pytania zadaje, gdzie zapisuje listę zmian i kto sprawdza obietnice z komunikatów.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Czym jest kryzys i jak go rozpoznać

Lekcja 1.1. Komunikacja kryzysowa w firmie: co to jest i od kiedy ją stosować

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, sklep internetowy z Poznania, 12 osób. 1) Klient skarży się na opóźnioną paczkę: incydent, jedna osoba, zwykła obsługa. W pierwszej godzinie sprawdzam status przesyłki i odpisuję. 2) Awaria płatności w czasie promocji, dziesiątki zgłoszeń w godzinę: kryzys, zasięg i tempo. W pierwszej godzinie informuję właściciela, zbieram fakty od programisty i przygotowuję krótki komunikat na stronę. 3) Ktoś podejrzewa, że lista klientów trafiła do osoby spoza firmy: traktuję jak kryzys do czasu wyjaśnienia. W pierwszej godzinie informuję właściciela i osobę od ochrony danych, niczego nie piszę do klientów, dopóki nie ma ustaleń.

Do wydruku: [Zeszyt ćwiczeń do kursu o komunikacji kryzysowej (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-komunikacja-kryzysowa.pdf), czyli 24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji, z przykładowymi odpowiedziami na końcu.

Lekcja 1.2. Kryzys wizerunkowy firmy: przykłady fikcyjne i sygnały ostrzegawcze

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro rachunkowe w Katowicach, 15 osób. 1) Trzy telefony w ciągu dnia o tym samym błędzie w deklaracji: infolinia, przekazuję wspólniczce wiadomością na komunikatorze firmowym. 2) Negatywna opinia w wyszukiwarce z opisem spraw klienta: osoba od marketingu, wiadomość do wspólniczki z linkiem. 3) Pytanie dziennikarza lokalnej gazety: recepcja, telefon do wspólniczki od razu, bez odpowiadania. 4) Pracownicy pytają przy kawie, czy to prawda, że kogoś zwolniono: kierownik zespołu, rozmowa z kadrami. 5) Klient pisze, że dostał cudzy dokument: ktokolwiek odbierze wiadomość, powiadamia wspólniczkę i osobę od ochrony danych, niczego nie odpisuje bez ustaleń.

Lekcja 1.3. Incydent czy kryzys: skala, poziomy i decyzja o uruchomieniu planu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia spożywcza w Lublinie, 40 osób. Poziom 1: spóźniona dostawa u jednego klienta, decyduje kierownik transportu, który dzwoni do klienta. Poziom 2: trzeci klient w godzinę zgłasza ten sam błąd w fakturach, decyduje kierowniczka sprzedaży razem z zarządem, który dostaje listę zgłoszeń. Poziom 3: błąd w systemie zamówień zatrzymał wysyłki dla większości klientów albo napisał do nas dziennikarz, decyduje zespół kryzysowy. Przejście wyżej: poznaję je po tym, że liczba zgłoszeń rośnie mimo naprawy lub że pytanie przychodzi z zewnątrz.

Moduł 2. Zespół i plan kryzysowy: role, kanały, zatwierdzanie

Lekcja 2.1. Plan komunikacji kryzysowej: z czego się składa i kiedy go przygotować

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, kancelaria kadrowo-księgowa w Szczecinie, 8 osób. Cel i zakres: plan obowiązuje przy zdarzeniach, które dotykają kilku klientów lub danych klientów. Poziomy: trzy, jak w tabeli firmy, poziom 3 ogłasza wspólniczka. Zespół: wspólniczka decyduje, jej zastępca przejmuje sprawy, gdy jest nieobecna, jedna osoba pisze komunikaty. Kanały: numery prywatne w wydrukowanej liście w sejfie i grupa na komunikatorze jako zapas. Wzory: trzy krótkie wzory w folderze na dysku sieciowym. Przegląd: co sześć miesięcy, najbliższy 15 maja.

Lekcja 2.2. Zespół kryzysowy: role, zastępstwa i zatwierdzanie komunikatów

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro tłumaczeń w Bydgoszczy, 12 osób. Kierująca: pani Maria (właścicielka), zastępca: pan Rafał (koordynator projektów). Fakty i komunikaty: pani Agata z biura obsługi klienta, zastępca: pan Rafał. Prawnik: kancelaria na umowie, numer w liście kontaktów. Dane osobowe: pani Maria (wyznaczona), zastępca: kancelaria. Ścieżka: 1) pani Agata pisze projekt, 2) pan Rafał sprawdza fakty, 3) kancelaria ocenia ryzyko, jeśli komunikat dotyczy przeprosin lub zwrotów, 4) pani Maria zatwierdza i wysyła jedną drogą.

Lekcja 2.3. Kanały i lista kontaktów: jak dotrzeć do ludzi, gdy poczta nie działa

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro podróży w Lublinie, 18 osób. Pracownicy: kanał pierwszy komunikator firmowy, zapasowy SMS wysyła pani Ewa. Kierownictwo: pierwszy telefon, zapasowy SMS, uruchamia pan Krzysztof. Klienci: pierwszy poczta, zapasowy informacja na stronie i telefon do klientów z wyjazdami w ciągu tygodnia, uruchamia pani Ewa. Partnerzy (hotele, przewoźnicy): pierwszy poczta, zapasowy telefon, uruchamia pan Krzysztof. Dziennikarze: jedna osoba (pan Krzysztof) i krótka odpowiedź "Odezwiemy się w ciągu godziny". Lista papierowa: w szufladzie w biurze i w telefonach pani Ewy i pana Krzysztofa.

Moduł 3. Pierwsze 24 godziny: fakty, komunikat, kolejność

Lekcja 3.1. Pierwsza godzina: ustalenie faktów, zanim cokolwiek napiszesz

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia spożywcza w Rzeszowie. Zgłoszenie: poniedziałek 7:15, kierowca zgłasza, że w aplikacji nie widzi tras. Co: aplikacja tras nie działa. Kiedy: od 6:50. Kogo dotyczy: 12 kierowców. Co zrobiono: trasy wysłano SMS-em, informatyk sprawdza serwer. Kto wie: dyrektor, dyspozytor. Wiemy na pewno: trasy z poniedziałku istnieją w systemie, awaria zaczęła się o 6:50, 12 kierowców nie ma dostępu. Zakładamy: przyczyną jest nocna aktualizacja, naprawa potrwa kilka godzin. Komunikat do sklepów powstanie po rozmowie z informatykiem o 8:15.

Lekcja 3.2. Oświadczenie firmy w kryzysie: budowa i wzór komunikatu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro rachunkowe w Katowicach. "W czwartek od 8:00 do 11:30 portal, w którym klienci przesyłają dokumenty, nie działał. Dotyczy to wszystkich klientów, którzy w tym czasie próbowali przesłać faktury. Portal działa od 11:30; sprawdziliśmy, czy dokumenty przesłane przed awarią są w systemie, i są. Jeśli wysyłasz dokumenty z terminem na czwartek, prześlij je mailem na adres biura, potwierdzimy przyjęcie w ciągu godziny. Kolejną informację wyślemy w piątek do 10:00."

Lekcja 3.3. Kolejność informowania i rytm aktualizacji: doba kryzysu krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, sklep internetowy w Lublinie, awaria płatności w piątek o 8:00. 8:30 zespół kryzysowy (właściciel, obsługa, programista). 9:15 pracownicy: SMS z faktami i adresem do pytań, wysyła właściciel. 10:00 klienci: komunikat na stronie i w mediach społecznościowych, wysyła osoba z obsługi. 14:00 aktualizacja: nowe fakty lub zdanie "Stan bez zmian, kolejna informacja o 18:00". 18:00 aktualizacja i decyzja o dalszych krokach. Sobota 8:00 przegląd doby, wysyła właściciel. Rytm: co cztery godziny w dzień roboczy.

Do wydruku: [Lista kontrolna pierwszych 24 godzin (PDF)](/downloads/Lista-kontrolna-pierwsze-24-godziny.pdf), czyli okna czasowe, miejsca na osoby i dziennik zdarzeń.

Moduł 4. Komunikacja z klientami, pracownikami i mediami

Lekcja 4.1. Komunikat do pracowników: co powiedzieć zespołowi i jak odpowiadać na pytania

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma księgowa w Gdańsku, 25 osób. "We wtorek o 10:00 padł serwer z plikami klientów. Pracownicy pracujący na plikach lokalnych mogą kontynuować; pliki w chmurze działają. Jutro biuro otwarte w zwykłych godzinach. Klientów pytających o terminy kierujcie do mnie. Nie podajemy przyczyny awarii. Informacja o stanie serwera we wtorek o 16:00." Pytanie: "Czy stracimy dane?". Odpowiedź: "Nie wiemy jeszcze. Informatyk sprawdza kopie i powie nam we wtorek o 16:00; do tej pory nie obiecujemy klientom nic w tej sprawie."

Lekcja 4.2. Klienci i partnerzy: e-mail, infolinia i FAQ w kryzysie

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, sklep ze sprzętem sportowym w Białymstoku, opóźnione zamówienia po awarii magazynu. Dokument: zamówienia złożone do środy 12:00 wyjdą w czwartek zamiast w środę, godzina 14:00. Mail: "Twoje zamówienie wyjdzie z magazynu w czwartek, nie w środę. Napiszemy, gdy paczka będzie w drodze". Infolinia mówi: "zamówienie wyjdzie w czwartek; mogę przekazać numer przesyłki, gdy będzie gotowy; jeśli chce Pan lub Pani anulować, zapiszę prośbę". Nie wolno mówić: "to wina kuriera". FAQ: "Czy zamówienie jest bezpieczne?" Tak, jest w systemie. "Czy mogę anulować?" Tak, napisz na adres obsługi. Aktualizacja dokumentu w czwartek o 10:00.

Lekcja 4.3. Rozmowa z dziennikarzem: zapytanie prasowe, autoryzacja i sprostowanie

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, sklep rowerowy w Krakowie. Pierwsze zdanie: "Dziękuję, proszę o pytania na piśmie, odpowiemy dziś do 16:00". Notatka: imię, redakcja, telefon, temat (reklamacja roweru), pytania, termin publikacji. Zdanie z artykułu: "Sklep odmówił przyjęcia reklamacji". Fakt: sklep przyjął reklamację w piątek 6 listopada. Sprostowanie: "Nieprawdą jest, że sklep odmówił przyjęcia reklamacji. Reklamacja została przyjęta 6 listopada". Podpis: imię i nazwisko właściciela, adres sklepu, wniosek nadany w ciągu 21 dni od publikacji.

Moduł 5. Social media i negatywne opinie w kryzysie

Lekcja 5.1. Jak reagować na negatywne opinie w internecie: schemat odpowiedzi

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, sklep internetowy z rowerami z Poznania, opinia: "Rama przyszła porysowana, na maile nikt nie odpowiada". Brakujące fakty: data zamówienia, ślad w skrzynce obsługi, zdjęcia od klienta (sprawdzam system i skrzynkę). Odpowiedź: "Panie Tomaszu, dziękujemy za opinię. Rama z porysowanym

lakierem i brak odpowiedzi na wiadomości to dwie rzeczy, które powinny wyglądać inaczej. Sprawdziliśmy skrzynkę: Pana wiadomość z wtorku trafiła do niewłaściwej kolejki. Napiszemy do Pana dziś na adres z zamówienia i zaproponujemy sposób załatwienia sprawy do piątku. Prosimy o zdjęcia ramy w tej wiadomości".

Lekcja 5.2. Social media w kryzysie: wstrzymanie postów, moderacja i jedna linia

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro podróży w Lublinie, 12 pracowników. Do sprawdzenia: profil na Facebooku, Instagram, narzędzie do planowania, kampanie reklamowe, kalendarz agencji. Dyżur: Anna, zastępca: Bartek. Zasady: zostaje krytyka dotycząca zdarzenia; ukrywamy groźby, dane osobowe i wulgaryzmy; na pytania o odszkodowanie nie odpowiadamy bez zgody właściciela i prawnika. Odpowiedź 1: "Sprawdzamy sprawę, aktualne informacje publikujemy w przypiętym poście." Odpowiedź 2: "Prosimy o kontakt na adres z oświadczenia, żeby sprawdzić Pana zamówienie."

Lekcja 5.3. Fala komentarzy i nieprawdziwe informacje: odpowiedź, sprostowanie, przeprosiny

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma stolarska z Kielc. Informacja w sieci: "meble z firmy się rozpadają". Fakt: jedna szafa z zamówienia z października ma pęknięty front (zdjęcie od klienta). Opinia: "firma robi tandetę". Niewiadoma: przyczyna pęknięcia. Oświadczenie: "Widzimy zdjęcie szafy z zamówienia z października. Pracownik naszej firmy obejrzy ją we wtorek u klienta. Dziś nie znamy przyczyny pęknięcia i nie piszemy, że to wada ani że to użytkowanie. W środę napiszemy, co ustaliliśmy. Klient może skontaktować się z nami pod numerem z umowy. Sposób załatwienia reklamacji: ustal z prawnikiem."

Moduł 6. Kryzysy prawne i dane: wyciek, awaria, skarga

Lekcja 6.1. Wyciek danych w firmie: jak zgłosić naruszenie ochrony danych osobowych

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, kancelaria w Opolu, 8 osób. Zgłoszenie: do Pani Wioletty (administracja), zapas: Pan Adam, numery w telefonie dyżurnym. Fakty do spisania: kto, co, kiedy zauważył, jakie dane (imiona, PESEL, treść pism), do kogo trafiły, ile osób, czy wiadomość można odwołać. Godzina: Wioletta zapisuje w notatce czas zgłoszenia, a moment stwierdzenia ustala potem IOD lub prawnik. Zdanie dla klienta: "Sprawdzamy zdarzenie z udziałem inspektora ochrony danych i wrócimy z informacją, gdy będziemy znać fakty".

Lekcja 6.2. Zawiadomienie osób, których dane dotyczą: treść komunikatu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro tłumaczeń w Białymstoku. "Dzień dobry, piszemy w sprawie zdarzenia z wtorku. Pracownik wysłał listę klientów (imię, nazwisko, adres e-mail, nazwa zlecenia) do niewłaściwej osoby spoza biura. Odbiorca potwierdził skasowanie wiadomości, ale nie możemy w pełni wykluczyć, że ktoś ją przeczytał. Możliwe skutki to wiadomości od osób, które nie powinny mieć Twojego adresu. Zmieniliśmy zasady wysyłania list i sprawdzamy, kto miał do nich dostęp. Przy podejrzanych wiadomościach nie otwieraj linków i napisz do nas. Kontakt: [imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za dane, e-mail, telefon]. Przepraszamy."

Lekcja 6.3. Awaria usługi i poważna skarga klienta: komunikacja bez przyznawania winy na ślepo

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, centrum szkoleniowe online z Szczecina. Komunikat: "Od 10:15 platforma szkoleń jest niedostępna dla wszystkich uczestników. Zespół techniczny sprawdza przyczynę. Dziś o 14:00 opublikujemy kolejną informację. Zgłoszenia indywidualne: adres e-mail z umowy". Odpowiedź na skargę: "Dzień dobry Pani Beato, rozumiem, że przerwa uniemożliwiła Pani udział w szkoleniu. Przepraszamy za utrudnienie. O sposobie rozliczenia napiszemy w piątek po sprawdzeniu umowy". Uwaga wewnętrzna: zdania o rozliczeniu i słowo "przepraszamy" sprawdzić z prawnikiem; zdanie o przyczynie pominięte, bo diagnoza trwa.

Moduł 7. Po kryzysie: ocena, wnioski, odbudowa zaufania

Lekcja 7.1. Przegląd po kryzysie: jak ocenić działania bez szukania winnych

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, awaria rezerwacji w firmie z Łodzi. Oś: 8:10 pan Wojciech zgłasza problem na skrzynkę dyrektora; 11:30 dyrektor wraca z urlopu i czyta zgłoszenie; 12:00 zespół kryzysowy się zbiera; 13:45 pierwszy komunikat na stronie; 14:15 e-mail do klientów. Zadziałało: szablon e-maila, szybkie zebranie po odczytaniu zgłoszenia, jedna osoba odpowiadająca na komentarze. Braki: zgłoszenia na jedną skrzynkę (co na to pozwoliło: nie było zasady zastępstwa); brak numeru telefonu dyrektora na liście awaryjnej (co pozwoliło: lista nie była aktualizowana); komunikat na stronie czekał na akceptację, bo nie było ustalone, kto zatwierdza w nocy (co pozwoliło: brak progu, kiedy zastępca decyduje sam).

Lekcja 7.2. Wnioski i aktualizacja planu: lista zmian z osobami i terminami

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, sklep internetowy z Lublina, 12 osób. 1) Wniosek: "Klienci nie wiedzieli, że paczki się opóźniają". Zmiana: szablon e-maila "opóźnienie dostaw" w sekcji 5 planu. Odpowiada Kasia z obsługi, do 10 grudnia. Sprawdzenie: Kasia wysyła próbny e-mail na adres testowy w ciągu kwadransa. Rodzaj: poprawka dokumentu. 2) Wniosek: "Właściciel był nieosiągalny w sobotę". Zmiana: zastępca, pan Adam, ma prawo zatwierdzić komunikat do klientów, gdy właściciel nie odbiera przez godzinę. Odpowiada właściciel, do 30 listopada. Sprawdzenie: zapis w planie i potwierdzenie zastępcy mailem. Rodzaj: organizacyjna. 3) Wniosek: "Nowa osoba nie wiedziała, co zrobić z wściekłym komentarzem". Zmiana: 30 minut omówienia planu dla każdej nowej osoby. Odpowiada Kasia, od 1 grudnia. Sprawdzenie: nowa osoba opisuje, komu przekazuje komentarz. Rodzaj: umiejętności.

Lekcja 7.3. Odbudowa zaufania: komunikacja po kryzysie, przeprosiny i dotrzymywanie obietnic

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, przychodnia weterynaryjna w Opolu. Komunikat: "W sobotę 14 listopada przychodnia była zamknięta przez awarię prądu, a rezerwacje na ten dzień nie zostały przeniesione automatycznie. Przepraszamy właścicieli zwierząt, którzy musieli czekać lub zmieniać plany. Od 1 grudnia w przypadku przerwy w pracy wysyłamy SMS z nowym terminem w ciągu godziny. Pytania prosimy kierować na adres kontakt@przychodnia.example lub pod numer 77 000 00 00". Do sprawdzenia prawnikiem: zdanie o możliwości zwrotu opłat za niewykonaną usługę. Potwierdzenie wykonania zmiany: wiadomość do klientów 15 grudnia.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan komunikacji kryzysowej mojej firmy i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: profil firmy, scenariusze i zespół

Rozwiązanie: Przykład fikcyjny. Sekcja 1: Studio "Rama" w Szczecinie, producent okien, 38 osób, klienci indywidualni i deweloperzy, dane osobowe klientów w systemie zamówień. Interesariusze: pracownicy (oczekują informacji przed mediami, kontakt: komunikator i tablica w hali), klienci (e-mail i infolinia), deweloperzy (telefon do kierownika kontraktów), lokalne media. Sekcja 2: awaria systemu zamówień (poziom 2, dowie się obsługa klienta), wypadek w hali (poziom 3, dowie się kierownik produkcji), wyciek danych klientów (poziom 3, dowie się IT; ocenę ryzyka robi administrator z IOD lub prawnikiem), negatywna fala komentarzy po reklamacji (poziom 1, podnosi się do 2 po 20 komentarzach tego samego dnia), nieprawdziwa informacja o jakości okien (poziom 2). Sekcja 3: prowadzi pani Barbara (zastępca pan Jacek), komunikaty pisze pan Michał (zastępca pani Ola z HR), zatwierdza pani Barbara, w nocy pan Jacek. Sekcja 4: telefon (wydrukowana lista w sejfie), SMS grupowy, e-mail jako kanał trzeci; kontakt do prawnika: kancelaria zewnętrzna, numer w tabeli, aktualizacja co 3 miesiące.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: komunikaty gotowe do użycia i kanały

Rozwiązanie: Przykład fikcyjny, firma "Rama" z Szczecina z poprzedniej lekcji, awaria systemu zamówień. Komunikat do pracowników: "[Data, godzina]. Od [godzina] system zamówień nie działa. Zajmuje się tym [osoba]. Zamówienia przyjmujemy ręcznie według instrukcji na tablicy. Kolejna informacja o [godzina]. Klientom i mediom odpowiada wyłącznie [osoba]. Jeśli ktoś pyta, odeślij do niej". E-mail do klientów: "Szanowni Państwo, od [godzina] mamy przerwę w działaniu systemu zamówień. Zamówienia przyjmujemy telefonicznie pod numerem [numer]. Prace nad usunięciem usterki trwają, kolejną informację prześlemy do [godzina]. Przepraszamy za utrudnienia. [Imię, funkcja]". Lista kontrolna: 0-1 h: ustalić fakty (pan Michał), zebrać zespół (pani Barbara), wstrzymać posty (pani Ola); 1-3 h: komunikat do pracowników (pani Ola), e-mail do klientów po akceptacji (pan Michał, zatwierdza pani Barbara), numer telefoniczny dla klientów (obsługa); 3-6 h: wpis na stronie i profilu (pan Michał), odpowiedź dla mediów, jeśli zapytają (pani Barbara); 6-24 h: aktualizacja o ustalonej godzinie (pan Michał), notatka z przebiegu doby (pan Jacek), plan na kolejny dzień (pani Barbara).

Do wydruku: [Plan komunikacji kryzysowej mojej firmy (PDF)](/downloads/Plan-komunikacji-kryzysowej-mojej-firmy.pdf), czyli osiem sekcji projektu końcowego z miejscem na wpisy.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: ćwiczenie sztabowe, złożenie planu i egzamin

Rozwiązanie: Przykład fikcyjny, producent okien "Rama" ze Szczecina. Sekcja 7: scenariusz "awaria systemu zamówień"; ćwiczenie prowadzi pani Ola (nie decyduje), uczestnicy: pani Barbara, pan Jacek, pan Michał, kierownik produkcji. Wstrzyknięcia: 9:00 obsługa zgłasza, że system nie przyjmuje zamówień; 9:20 klient pisze negatywny komentarz na profilu firmy; 9:40 pani Barbara jest niedostępna, więc zatwierdza pan Jacek (utrudnienie). Kryteria: zespół zebrany w mniej niż 20 minut, pierwszy komunikat do pracowników zatwierdzony w mniej niż 40 minut, zastępca potrafi wskazać, kto zatwierdza w jej nieobecności. Sekcja 8: 1) przegląd zwołuje pani Barbara w ciągu 5 dni od zakończenia kryzysu; 2) prowadzi pani Ola; 3) pytania: oś czasu, co zadziałało, co zawiodło, co na to pozwoliło; 4) lista zmian trafia do pliku "Zmiany planu" z osobą, terminem i sposobem sprawdzenia; 5) plan dostaje nowy numer wersji i datę, a zespół jest informowany na zebraniu; 6) obietnice z komunikatów po kryzysie sprawdza pan Michał raz w miesiącu. Kontakt do prawnika: kancelaria zewnętrzna, numer w tabeli kontaktów.

Wszystkie 24 ćwiczenia z kursu masz też w jednym pliku do wydruku: [Zeszyt ćwiczeń do kursu o komunikacji kryzysowej (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-komunikacja-kryzysowa.pdf), z przykładowymi odpowiedziami na końcu.