

Chcielibyśmy Państwa zaprosić do dyskusji na temat komunikacji w biznesie.
Prosimy przesyłać swoje komentarze na adres wydawnictwo@bodie.pl

Recepta na kłopoty?

Piotr Górski

Właściwa komunikacja łagodzi każdy kryzys – również w banku

W biznesie, tak jak w małżeństwie, kryzysy się zdarzają i rzecz w tym, by możliwość ich powstania we właściwym czasie zauważać, stosować odpowiednie narzędzia zaradcze, a negatywne skutki niwelować. Profesor Waldemar Rydzak z Katedry Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP), specjalizujący się w analizie sytuacji instytucji finansowych, zgadza się z tezą, że właściwa komunikacja łagodzi każdy kryzys. Dowodzi, że im dłużej i konsekwentniej jest realizowana, tym jest skuteczniejsza. – Często zapomina się – mówi – że komunikowanie w sytuacji kryzysowej to działania prewencyjne i sanacyjne. W większości przypadków oceniający skupiają się na analizie działań firmy w fazie kryzysu ostrego. Tymczasem, to co robi firma przed oraz po zakończeniu kryzysu medialnego jest dla budowy zaufania niemniej ważne – utrzymuje profesor.

Prawidłowe relacje buduje się cierpliwie

Działania z zakresu komunikacji w działalności gospodarczej doczekały się szeregu dysertacji naukowych. Dzieli się je – w zależności od sfery odbiorców, do których są kierowane – na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, różnicuje w odniesieniu do wzajemnych relacji (np. inny jest przekaz do kadry kierowniczej, inny do pracowników niższego szczebla, inny dla właścicieli, a jeszcze inny dla klientów), czy też w kontekście obowiązków wynikających z przepisów prawa (np. gdy akcje firmy notowane są na giełdzie, albo gdy podlega szczególnemu nadzorowi). Nie sposób tych wszystkich aspektów komunikowania się w biznesie ująć w jednym materiale prasowym. Stąd temat ten zawężam do komunikacji w sytuacji kryzysowej banku i to banku spółdzielczego. Uwagę koncentrować zamierzam przede wszystkim na komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z dziennikarzami, blogerami oraz osobami aktywnymi w tzw. mediach społecznościowych. Mniej na możliwym bezpośrednim kontakcie z klientami, choć bywa, że właśnie takie bezpośrednie kroki są niezwykle skuteczne. Prof. Rydzak wracając do spektakularnych upadków sprzed wielu lat m.in. Banku Staropolskiego / Inwestbanku, Banku Spółdzielczego Rzemiosła w Poznaniu, Banku Poznania, które podważyły zaufanie do systemu ban-

kowo-finansowego, przytaczał przykład WBK i jego problemów. O ile dobrze pamiętam – mówi – to w przypadku Banku Staropolskiego tworzyły się komitety kolejkowe i listy, które miały umożliwić w miarę uporządkowane zaspokojenie potrzeb depozytariuszy, którzy gremialnie wypłacali swoje pieniądze. Pojawiła się wtedy – mówi – plotka o nieprawidłowościach w prywatyzacji WBK, czy też jakieś niejasności z jego akcjami albo coś podobnego. Plotka była na tyle poważna, że widoczne były już pierwsze symptomy paniki i próby wypłacania depozytów. W tamtym czasie rzecznikiem WBK był Marek Szczepański (obecnie dr hab. Politechniki Poznańskiej). Strategia informacyjna podjęta przez niego, polegała na wywieszeniu plakatów informacyjnych w oddziałach banku z komunikatem o tym, że WBK jest bezpieczny. Uruchomiono także dodatkowe punkty obsługi klienta, aby uniknąć tworzenia się kolejek. Zaniepokojony klient odwiedzający bank, miał mieć kontakt z informacją i naocześnie przekonywać się, że inni klienci nie obawiają się o swój depozyt (skoro ich nie ma w banku). Klasyczna reguła "społecznego dowodu słuszności" – podkreśla profesor – okazała się bardzo skuteczna w tym przypadku. Wypada dodać, że rzecznik Szczepański utrzymywał długotrwałe i bezpośrednie relacje z dziennikarzami i zawsze był gotów do wszelkich wyjaśnień dotyczących pracy banku. Wielu z nich (w tym i autora tego tekstu) edukował w zakresie finansów i przystępnego informowania o nich. Cechowała go – oprócz fachowości i rzetelności – bardzo daleko idąca... cierpliwość. Wszystko to sprawiło, że dla wielu przedstawicieli mediów stał się prawdziwym ekspertem z zakresu bankowości i trapiących ją wtedy trudności. Dlaczego więc, w sytuacji przytaczanej przez prof. Rydzaka, nie skorzystał z pośrednictwa mediów? Próbowałem mu zadać to pytanie, ale nie udało mi się nawiązać kontaktu. Zauważyć jednak wypada, że dzisiaj łatwiej (Internet, Twitter, Facebook itp.) niż kiedyś pominąć można dziennikarzy w kontaktach z klientami, czy z otoczeniem zewnętrznym. Trzeba jednak mieć zaufanie tych, którzy są adresatami takich komunikatów. W sytuacji kryzysowej tego się nie uzyska. Przy braku zaufania, także dziennikarze szybciej dadzą wiarę "głosowi z ulicy" niż informacjom prasowym płynącym z instytucji finansowej. No, chyba że znają autorów-bankowców, że wcześniej w pracy redakcyjnej korzystali z ich rad, eksper tyz, wskazówek. Czy ktoś zna bank spółdzielczy, który dba-

jąc o swój wizerunek, organizuje spotkania np. edukacyjne dla dziennikarzy z terenu swojego działania? Chyba o to tak samo trudno, jak i o normalną rozmowę, albo spotkanie "przy kawie" lokalnego redaktora z prezesem takiej instytucji.

Brak informacji jak i jej nadmiar jednakowo szkodliwy, a i tak liczy się zaufanie

Prof. Rydzak tematyką komunikowania i zarządzania w sytuacjach kryzysowych zajmuję się od strony praktycznej i teoretycznej od 1994 roku. Obronił doktorat i habilitację z tego zakresu. Pytany, czy obowiązek zachowania tajemnicy bankowej ogranicza zakres komunikacji w bankach spółdzielczych odpowiada w sposób twierdzący. Stawia jednak pytanie: czy otwartość i gotowość na dialog musi być rozumiana jako pełna jawność, czy wręcz informacyjny ekshibicjonizm? – Informacja ma w sytuacji kryzysowej pewną rolę do spełnienia – kontynuuje – ale jej nadmiar albo niedobór jest tak samo szkodliwy. Szukając analogii można przyrównać komunikację stosowaną przez firmy do kuracji lekami. Zbyt mała dawka nie zadziała, zbyt duża może zaszkodzić pacjentowi – uzasadnia profesor. Czy – utrzymując się nadal w konwencji medycznej – jest na to jakieś remedium? Trudno – zdaniem prof. Rydzaka – oceniać bez szczegółowej diagnozy konkretnej sytuacji. – Pełne zrozumienie postaw i zachowań – tłumaczy naukowiec UEP – przychodzi dopiero po uzyskaniu informacji z wnętrza firmy, czy banku. Podstawą do skutecznej reakcji w sytuacji kryzysowej jest zaufanie do osób reprezentujących bank, do banku jako instytucji i całego sektora finansowego – podkreśla. Polacy według różnych rankingów są narodem bardzo nieufnym, a sektor bankowy po kryzysie z 2008 roku nie odbudował jeszcze zaufania do poziomu sprzed tych wydarzeń. Ogólnie ludzie ufają ludziom a nie instytucjom. Ufają bardziej znajomym niż ekspertom bankowym. Dodatkowo na zaufanie do banków wpływ ma zaufanie do instytucji je nadzorujących (KNF). Wpływ na reakcję w sytuacji zagrożenia ma także wiedza i rozumienie zagadnień ekonomicznych, a z tym wśród Polaków bywa różnie. Banki spółdzielcze powinny więc konsekwentnie budować zaufanie w lokalnych społecznościach do swoich liderów – menedżerów (wyposażając ich np. w atrybuty wiedzy eksperckiej itd.) oraz edukować swoich klientów w zakresie ekonomii.

I mniejsi mają łatwiej

Przemysław Pilarski, prezes zarządu Gospodarczego Banku Spółdzielczego w Mosinie i przewodniczący rady zrzeczenia Spółdzielczej Grupy Bankowej, w niedawnym wywiadzie dla BS.NET Internetowy Serwis Bankowości Spółdzielczej sugerował, że obraz banków spółdzielczych w mediach mógłby być bardziej pozytywny, gdyby dla mediów pozytywny przekaz był bardziej atrakcyjny. "Media w dzisiejszych czasach – utrzymywał – raczej poszukują sensacji – bo ona przyciąga czytelników, widzów, słuchaczy. Jednak pragnę podkreślić, że często dobrze np. o GBS w Mosinie piszą lokalne i regionalne media. Są bliżej i widzą, co na co dzień robią Banki Spółdzielcze". Pogląd ten podziela prof. Rydzak. Naukowiec z UEP uważa, że liczba i wydźwięk publikacji na temat banków spółdzielczych zależy od kilku elementów. – Dla mediów ogólnopolskich – mówi – bank spółdzielczy jest mało atrakcyjnym tematem, bo jest zbyt lokalny. Jeśli do-

żyć do tego ogólną tendencją do poszukiwania materiałów zwiększających zainteresowanie czytelników (patrz: w większości przypadków o zabarwieniu negatywnym, czy sensoryjnym) to banki – zwłaszcza spółdzielcze – nie mają szans by z tematyką pozytywną często gościć na łamach mediów ogólnopolskich. Oczywiście zasada ta nie ma zastosowania w przypadku tematyki o zabarwieniu negatywnym. Zupełnie inaczej wygląda to w przypadku mediów regionalnych, lokalnych czy nawet sublokalnych. Dla dziennikarzy i czytelników takich mediów tematyka lokalna jest jak najbardziej pożądana. Można też zauważyć – kontynuuje prof. Rydzak, że mniejsze banki paradoksalnie mają łatwiejsze zadanie niż duże. "Banki ogólnopolskie – według niego – mają zróżnicowanych klientów, często mocno rozproszonych terytorialnie. W przypadku banków spółdzielczych grupy są mniejsze i bardziej homogeniczne. Tym samym bank ma, hipotetycznie, łatwiejsze zadanie w kwestii komunikowania się z interesariuszami. W mniejszych społecznościach łatwiej budować też zaufanie w relacjach bezpośrednich" – podsumowuje profesor. Polemizuje także, z pewną niechęcią kierownictw banków, do kontaktów z dziennikarzami. Wydaje się, że media w swoich publikacjach dostrzegają zmianę trendu w przekazach informacyjnych, zwłaszcza w sytuacjach trudnych – dowodzi. Jeśli spojrzeć na publikacje w gazeta.pl czy onet.pl to tradycyjny lead artykułów zastąpiono 3 lub 4 równoważnikami zdań z najważniejszymi według redakcji informacjami. Jest więc więcej wiadomości już w samej zachęcie do czytania. W koncepcjach mainstreamowych – mówi – przyjmuje się, że w sytuacji kryzysowej firma, w tym ujęciu bank, powinien prowadzić aktywną politykę informacyjną, czyli stosować tzw. "zasadę szklanego domu" i ujednoliconego przekazu (zasada jednego głosu). Doświadczenia ostatnich kilku lat pokazują jednak, że otwartość nie oznacza masowości, także w komunikacji. Nadmiar informacji może być tak samo szkodliwy jak jej niedobór. Zbyt dużo skomplikowanej informacji może prowadzić do braku zrozumienia i efektu odwrotnego od założonego tj. eskalacji sytuacji kryzysowej. Przyczyn jest kilka, ale z pewnością należą do nich:

- w przypadku zagrożeń ekonomicznych czy fizycznych – odejście ludzi od zachowań racjonalnych i kierowanie się emocjami;
- brak wiedzy ekonomicznej pozwalającej zrozumieć informacje tej natury;
- zawężone pola percepcji pod wpływem silnego stresu.

Podsumowując:

- można mieć wiedzę i – teoretycznie – adekwatnie do niej się zachowywać,
- a jednocześnie – pod wpływem zagrożenia – podejmować działania nieracjonalnie – utrzymuje profesor UEP.

SSO, czyli profilaktycznie, zgodnie z procedurą, wspólnie i współodpowiedzialnie

Budowanie właściwych, dla instytucji finansowych, relacji z klientami, z otoczeniem, lokalną społecznością, jak i wszystkimi, którzy o jej sytuacji wiedzieć powinni, z pewnością łagodzi sytuację kryzysową. Jasne, że najlepiej byłoby gdyby do kłopotów nigdy nie dochodziło. Ewa Kamińska – wiceprezes zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB (SSO SGB) przekonuje, że funkcjonująca na zasadach



spółdzielni (jako "spółdzielnia" wymieniana jest w wielu dokumentach) SSO SGB podejmuje szereg działań profilaktycznych i zabezpieczających dla tworzących ją banków spółdzielczych. Wiceprezes Kamińska informuje też, że współkierowana przez nią instytucja generalnie wypełnia swe zadania zgodnie ze zmianą Rozdziału XII Ustawy Prawo bankowe (z dnia 10.06.2016 roku), która weszła w życie 9.10.2016 roku. Zapisano w niej, że „bank krajowy (...) opracowuje Plan Naprawy określający działania na wypadek znaczącego pogorszenia sytuacji finansowej banku w razie zagrożenia stabilności finansowej, trudnej sytuacji makroekonomicznej lub innych zdarzeń mających negatywny wpływ na rynek finansowy lub bank”. Ewa Kamińska przypomina, że przed zmianą prawa bankowego banki same przygotowywały programy naprawcze, ale czyniły to dopiero po: powstaniu straty bilansowej bądź groźby jej nastąpienia albo powstania niebezpieczeństwa niewypłacalności lub utraty płynności. Dodaje, że "w przypadku działania banków w ramach systemów ochrony instytucjonalnej, a takim systemem jest SSO SGB, możliwe jest zwolnienie jego uczestników z opracowywania indywidualnych planów. W zamian musi być opracowany plan grupowy. Wcześniej należy uzyskać zgodę KNF na taki sposób opracowywania planu. Nasz System otrzymał taką zgodę 17 marca tego roku – zapewnia. – Teraz oczekuje on na zatwierdzenie przez ten sam organ" – podsumowuje. Grupowym Planem Naprawy w SSO SGB (wg aktualnego stanu) jest objętych 197 banków spółdzielczych i SGB-Bank (bank zrzeszający).

Podstawowym celem jest zapewnienie płynności i wypłacalności

Zdaniem Ewy Kamińskiej, spółdzielcom SSO SGB wprowadzenie systemu powinno – w sytuacji trudnej, a dziś nieprzewidywalnej – zapewnić płynność finansową i wypłacalność, tak aby żaden z nich nie upadł. Dla realizacji tego celu zostały zgromadzone, przede wszystkim, środki pomocowe, z których może być udzielone wsparcie finansowe. W Umowie Systemu – jak informuje wiceprezes Kamińska – nazwano to Mechanizmem Pomocowym. Składają się na niego: Fundusz Pomocowy (aktualnie ponad 260 mln zł) z którego udzielana jest pomoc na wypadek zagrożenia płynności (wsparcie płynnościowe) lub wypłacalności (wsparcie kapitałowe) jak również rentowności – co ma przełożenie na poziom funduszu banków oraz Minimum Depozytowe (aktualnie ponad 1,600 mln zł) z którego udzielana jest pomoc na wypadek zagrożenia płynności, zwłaszcza w sytuacjach nagłego zagrożenia. Ponadto w celu unikania, pojawienia się sytuacji kryzysowych w bankach – kontynuuje wiceprezes – w systemie został wprowadzony mechanizm monitorowania poziomu ryzyka oraz system działań o charakterze prewencyjnym lub sanacyjnym, który realizuje spółdzielnia wobec uczestników, którzy podejmują nadmierne ryzyko. Dodatkowo, wszyscy uczestnicy są informowani o poziomie ryzyka generowanym przez cały system i przez poszczególnych uczestników.

Wracając do opracowanego już dokumentu, jakim jest Plan Systemu Ochrony SGB, to został on oparty na akcie UE. Jest on bardzo precyzyjny, a zarazem obszerny, bo liczy 5 rozdziałów, a odnosi się do potencjalnie możliwej sytuacji kryzysowej. Zawiera też Plan Naprawy, czyli program wyjścia z kłopotów. Wiceprezes Kamińska tłumaczy, że w drugim



z tych rozdziałów szczegółowo opisano zasady zarządzania Planem Naprawy, a w szczególności zawiera on informacje na temat procesu tworzenia Planu Naprawy, jednostek odpowiedzialnych za jego opracowanie i weryfikację. Dodatkowo w rozdziale tym zawarto informacje dotyczące zasad aktualizacji i akceptacji Planu Naprawy w kolejnych okresach jego obowiązywania oraz wskazano jednostki odpowiedzialne za bieżące oraz okresowe dokonywanie jego aktualizacji. Ważnym elementem tego rozdziału jest opis procesu eskalacji i podejmowania decyzji o uruchomieniu Planu Naprawy. Jego pierwszym etapem jest zdefiniowanie zestawu wskaźników, które pozwalają na wiarygodną i jednoznaczną analizę sytuacji systemu i uczestnika, a także opracowanie sposobu ich monitorowania. W tej części ujęto kwestie związane z określeniem "sytuacji kryzysowej", które podzielono na dwa poziomy: sytuację, która wymaga od banku podjęcia działań naprawczych w ramach własnych planów awaryjnych oraz na sytuację, która wymaga (obok działań podejmowanych wewnętrznie przez bank) podjęcie przez Spółdzielnię działań naprawczych wobec banku. Do tych ostatnich należy m.in. opracowanie przez bank wewnętrznego planu naprawy, jak również możliwość udzielenia pomocy finansowej ze środków zgromadzonych w tym celu w systemie przez wszystkich jego uczestników.

Zasady komunikacji częścią systemu ochrony

Ewa Kamińska jest przekonana o ważności właściwej komunikacji w możliwych sytuacjach kryzysowych banków spółdzielczych. Zauważa, że właśnie z tego względu ujęto ją w rozdziale czwartym Grupowego Planu Naprawy SSO SGB. Informuje, że tam zostały przedstawione zasady komunikacji w podziale na komunikację realizowaną przez Spółdzielnię za grupę jako całość, plan komunikacji realizowany przez bank zrzeszający oraz plan komunikacji – stanowiący wzór dla banków spółdzielczych. Ważne – zdaniem wiceprezes Kamińskiej – jest to, że dokonano rozróżnienia odbiorców komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w ramach całości systemu oraz dla każdego uczestnika. Reprezentantka zarządu SSO SGB zaznacza jednak, że na poziomie poszczególnych banków spółdzielczych Plan Komunikacji ma charakter wytycznych, które poszczególne banki są zobowiązane uszczegółowić w ramach: swoich planów awaryjnych lub wewnętrznych planów naprawy. SGB-Bank – z racji szczególnego znaczenia w Systemie posiada własny plan komunikacji (również ujęty w planie). Na koniec Ewa

Kamińska podkreśla, że ważnym elementem planu komunikacji w przypadku banków spółdzielczych, wzmacniającym jego skuteczność jest wsparcie merytoryczne ze strony banku zrzeszającego oraz spółdzielni. Przyjęto założenie, że w sytuacjach koniecznych, w komunikacji zewnętrznej pomiędzy bankami a udziałowcami lub kluczowymi klientami banków będą uczestniczyli przedstawiciele zarządu spółdzielni. Bank zrzeszający przygotowuje dla BS wzory odpowiednich komunikatów.

Komisja Nadzoru Finansowego: pojawiam się gdy muszę i trzeba

Jacek Barszczewski p.o. Dyrektora Departamentu Komunikacji Społecznej – rzecznik prasowy Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) już przy pierwszym kontakcie zastrzegając, że nie o wszystkich działaniach podejmowanych przez ten organ może i powinien informować opinię publiczną. Kierujemy się – mówił – przepisami prawa, regulaminami oraz przyjętymi innymi wskaźnikami mając przede wszystkim na uwadze dobro klienta banku oraz bezpieczeństwa dla gromadzonych w nim środków i całości usług finansowych. Niezależnie od uwag rzecznika wiadomo jednak że – chociażby przez zatwierdzenie przez KNF Grupowego Planu Naprawy SSO SGB – podejmowane przez ten organ decyzje mają kluczowe znaczenie dla komunikacji w sytuacji kryzysowej każdego banku spółdzielczego w naszym kraju. Rzecznik Barszczewski – w sposób ogólny ujmując temat tej publikacji – wyjaśniał: "pragniemy wskazać, że kwestie dot. przeciwdziałania wystąpieniu sytuacji kryzysowej w bankach, w tym również w bankach spółdzielczych, regulują m.in. następujące akty prawne:

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie planów awaryjnych i planów utrzymania ciągłości działania;
- Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach; zgodnie z § 46 ust. 2 tego Rozporządzenia bank powinien opracować kapitałowy plan awaryjny, § 56 pkt. 13 Rozporządzenia bank powinien wprowadzić zatwierdzone przez zarząd plany awaryjne płynności określające właściwe działania i odpowiednie środki wykonawcze w celu pokrycia ewentualnego braku płynności, w tym w stosunku do jednostek organizacyjnych mających siedzibę w innych państwach członkowskich, z uwzględnieniem że plany te powinny być testowane co najmniej raz w roku oraz uaktualniane na podstawie rezultatów testów warunków skrajnych;
- Rekomendacja M KNF dot. zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, w tym Rekomendacja nr 11, zgodnie z którą „Bank powinien posiadać system zarządzania ciągłością działania, w tym plany utrzymania ciągłości działania oraz plany awaryjne, zapewniające nieprzerwane działanie banku na określonym poziomie, uwzględniający profil ryzyka operacyjnego banku”;

- Rekomendacja P KNF dot. zarządzania ryzykiem płynności finansowej banków, w tym Rekomendacja nr 11, zgodnie z którą „Bank powinien posiadać plan awaryjny płynności, który precyzyjnie określa strategię i tryb postępowania w przypadku niedoborów płynności w sytuacjach awaryjnych. Plan powinien być testowany co najmniej raz w roku i aktualizowany w oparciu o rezultaty testów warunków skrajnych w celu zapewnienia jego efektywności operacyjnej”.

"Mając to na uwadze – odpowiadał dalej rzecznik Barszczewski – KNF realizując ustawowe zadania w zakresie nadzoru nad bankami, zarówno w toku nadzoru analitycznego, jak również inspekcyjnego, dokonuje oceny spełnienia przez nadzorowane podmioty norm regulujących kwestię m.in. zarządzania Bankiem, w tym zarządzania ryzykiem, w wyniku której wydawane są indywidualne zalecenia, bądź też w przypadku zagadnień systemowych, wydawane są rekomendacje. Jednocześnie w drodze dialogu nadzorczego KNF wskazuje bankom obszary wymagające usprawnienia bądź też korekty. W przypadku wystąpienia w Banku groźby bądź też sytuacji niewypłacalności lub utraty płynności, KNF ściśle współpracuje z bankiem, w tym m.in. nakłada dodatkowe obowiązki raportowe". Warto więc tu zauważyć, że wszystkie wymienione przez rzecznika KNF działania wymagają właściwej komunikacji między zainteresowanym bankiem a reprezentowaną przez niego instytucją nadzoru.

Remedium nie istnieje?

Prof. Waldemar Rydzak nie bardzo wierzy w "leczenie" bankowych kłopotów przez regulaminy, schematy, czy programy. – W przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej – mówi – nie ma jednej uniwersalnej procedury postępowania. "Reakcja na kryzysy – jego zdaniem – zależy każdorazowo od typu sytuacji kryzysowej i wielu czynników dodatkowych. Stąd, co prawda, reakcja na taką sytuację powinna być szybka, ale nie schematyczna. Z pewnością bank wcześniej może przygotować się na ryzyka biznesowe, które mają duże prawdopodobieństwo zaistnienia. Przez wiele lat elementem prewencji kryzysowej było przygotowywanie tzw. "crisis manuali", które oprócz zaleceń, związanych z mobilizacją zasobów i instrukcji co do pierwszych reakcji zawierały wskazówki odnośnie sposobu komunikowania się z otoczeniem. Obecnie coraz częściej można jednak spotkać stanowisko, że nadmiernie rozbudowany "manual" nie spełnia swojego zadania. Oczywiście nadal one obowiązują w firmach, ale niektórzy zarzucają takim rozwiązaniom nadmierną "sztywność" w procedurach i "oderwanie" od rzeczywistych wydarzeń. Ja osobiście – nadmieniam profesor – jestem zwolennikiem rozwiązań mieszanych. "Manual" pozwala szybko zmobilizować zasoby, w tym kadrę i uruchomić procedury związane z minimalizacją negatywnych efektów. Dalsze działania powinny opierać się na zespołach ludzkich, które w czasach spokoju budowały swoje doświadczenie w ramach symulacji, treningów itp." – podsumowuje prof. Rydzak. Dodajmy tutaj, że także metody, sposoby, zasady i formy komunikacji powinny być wypracowane już wtedy, gdy o kłopotach mało kto myśli. Wiadomo: komunikacja łagodzi każdy kryzys, jednak zaufanie i autorytet zdobywa się latami. ●