

Lighthouse  
C.A.R.E.S.  
prezentuje



## Jak nie potknąć się o doniczkę, czyli odmrażamy... komunikację

6 maja Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) opublikowała na swojej stronie internetowej dokument pt. „Bezpieczny powrót do pracy – zalecenia PIP”. Wśród wielu zasadnych i potrzebnych skądinąd wskazówek, znalazła się i taka: „należy unikać elementów, które nie są zwarte lub mają przestrzenie, takich jak rośliny doniczkowe (...), które stwarzają dodatkowe ryzyko, np. potknięcia się pracownika”. Konia z rzędem temu, kto połapie się, o co w tym zaleceniu chodzi i jakie intencje przyświecały autorowi tej rekomendacji. A temat jest przecież ważny, bo chodzi o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, powracających po blisko dwumiesięcznej przerwie do swoich biur i zakładów pracy.

Ten przykład pokazuje, że odmrażanie gospodarki wymaga również od firm i instytucji umiejętnego „odmrażania” komunikacji, nie tylko z pracownikami,

ale również np. z klientami. W przeciwnym razie, łatwo się o przywołaną wyżej doniczkę potknąć, a skutki tego potknięcia mogą być dla reputacji i biznesu firmy nad wyraz bolesne.

Nie ma jednej recepty na to, w jaki sposób „odmrażać” komunikację wewnętrzną i zewnętrzną w warunkach „nowej normalności” i na czym to „odmrożenie” ma de facto polegać. W każdej branży i w każdej firmie proces ten będzie wyglądać inaczej. Pewnym jest, że koronawirus zmienił warunki gry w komunikację. Jeśli jesteś osobą, która w firmie odpowiada za ten obszar, przed Tobą trudne zadanie rewizji lub przygotowania nowej strategii i planu komunikacji, uwzględniających funkcjonowanie firmy w post-koronawirusowej rzeczywistości.



## O czym warto pamiętać, zabierając się do planowania komunikacji na „nowe czasy”

Od czego warto zacząć, zabierając się do pracy? Może od ogólnej analizy tego, co epidemia COVID-19 zmieniła, jeśli chodzi o biznes i sposób komunikowania. Poniżej znajdziesz kilka obserwacji, które mogą przydać się w tej analizie.



### Bezpieczeństwo, zdrowie i praca

To tematy, o których jeszcze przez długi czas będziemy rozmawiać i które wciąż są dla większości z nas najważniejsze. W pierwszej kolejności, pracownicy powracający np. do biura chcą mieć pewność, że są bezpieczni, a ich zdrowiu nie zagraża niebezpieczeństwo. Równie istotne jest dla nich bezpieczeństwo ekonomiczne, to znaczy informacja o tym, jak firma sobie radzi i czy ich miejsca pracy nie są zagrożone. Bezpieczeństwo zdrowotne i wpływ pandemii na funkcjonowanie firmy to tematy, które są bardzo ważne także dla Twoich innych interesariuszy, w tym klientów i mediów.



### Niepewność to jedyny pewnik

Twój plan musi uwzględniać fakt, że jeszcze długi czas Ty i Twoja firma będziecie funkcjonować w warunkach niepewności. Jak mawiał klasyk: „tak wiele pytań, a tak mało odpowiedzi”. Łatwo w takich czasach wpaść w pułapkę spekulacji, składania obietnic bez pokrycia, etc. Wygląda więc na to, że dobry QA będzie Twoim podstawowym narzędziem komunikacji – dzięki niemu będziesz w stanie kontrolować (no, może zadbać o) spójność przekazów wychodzących na zewnątrz i komunikowanych pracownikom. Pamiętaj także, że czasy niepewności rodzą zapotrzebowanie na liderów. Ważne w tym kontekście będzie odpowiednie przygotowanie komunikacyjne nie tylko zarządu, ale także menedżerów średniego szczebla.



### Społeczna wrażliwość biznesu

Koronawirus zmienił społeczne oczekiwania, co do roli biznesu i jego zaangażowania na rzecz dobra publicznego. Dziś wymagamy od firm więcej. W ramach pracy nad odmrażaniem komunikacji czeka Cię więc analiza strategii CSR Twojej firmy i ocena jej adekwatności do warunków po pandemii. W tym kontekście, warto przyjrzeć się też stylowi firmowej komunikacji (tone of voice) lub określić go na nowo. Dziś bardzo łatwo narazić się na zarzut ze strony pracownika lub klienta o mało empatyczny język.



### Jasny plan na przyszłość

Uwaga, mamy złą wiadomość. Czas niepewności nie zdejmie z Ciebie i Twojej firmy presji ze strony interesariuszy na komunikowanie tego, co dalej. Innymi słowy, elementem Twojego planu powinna być firmowa narracja na temat przyszłości. Pracownicy, klienci czy dziennikarze chcą wiedzieć, w którą stronę zmierza firma i jaki ma pomysł na biznes dziś, za miesiąc i za rok. Oczywiście, każdą z tych grup interesuje w tym aspekcie coś innego. To truizm, ale na wszelki wypadek o tym wspomnimy: Twój przekaz powinien uwzględniać potrzeby i oczekiwania komunikacyjne różnych grup docelowych.



## O czym warto pamiętać, zabierając się do planowania komunikacji na „nowe czasy”

ciąg dalszy



### Społeczny dystans jako nowa norma

Eksperci są zgodni, że dopóki nie pojawi się szczepionka, cień COVID-19 będzie nam cały czas towarzyszył. Zdalne narzędzia pracy i komunikacji pozostaną z nami na dłużej. Co to oznacza dla Twojego planu? Od strony narzędziowej powinieneś / aś przygotować się na hybrydowy model komunikacji. To sytuacja, w której część działań komunikacyjnych prowadzonych jest zdalnie, a część przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji bezpośredniej. Garść praktycznych wskazówek, jak zaplanować i skoordynować aktywności online i offline, kierowane do pracowników, znajdziesz w dalszej części poradnika.



### Forma komunikacji: prościej i bez niedomówień

W sytuacji, gdy Twoi współpracownicy, klienci i dziennikarze codziennie zalewani są informacjami na temat koronawirusa i planów wychodzenia z epidemii, prostota i czytelność komunikacji firmowej mają olbrzymie znaczenie. Czasy niepewności wymagają jasnych, krótkich komunikatów i przystępnej formy. Infografiki i wideo powinny być w Twoim planie standardem. Nie każ zastanawiać się swoim koleżankom i kolegom z pracy, czy po powrocie do biura mają usuwać paprotki z parapetów.



### Zwinność wymuszona przez pandemię

Koronawirus spowodował, że właściwie każda firma, która chce utrzymać się na powierzchni, musi być dziś „agile”. Epidemia zwiększyła poziom akceptacji ryzyka w firmach, przyspieszyła podejmowanie decyzji, poszerzyła zdolność adaptacji biznesu do nowych warunków i elastyczność działania. Te zmiany dotyczą również komunikacji. Od strony zasad czy procedur, Twój plan musi więc zakładać znacznie szybką reakcję komunikacyjną niż przed epidemią. Skrócona ścieżka akceptacji przekazów i działań z centralą czy zarządem firmy to absolutne minimum.



# Jak przygotować plan komunikacji na "nowe czasy" ?

Przygotowanie (lub rewizja) planu komunikacji na czas po epidemii wymaga chwili czasu. Tak, wiemy – dwa akapity wyżej napisaliśmy, że dziś trzeba działać szybko. Zdania nie zmieniamy, dlatego przygotowaliśmy krótką checkliście z rekomendacjami, jak – krok po kroku – zabrać się do tego zadania.

1

Skoordynuj pracę nad strategią i planem komunikacji na „odmrożenie” z szerszym zespołem, który w Twojej firmie zajmuje się analizą i działaniami zwalczającymi biznesowe skutki pandemii. Ważne, abyś w planowanie komunikacji zaangażował / ła wszystkie kluczowe funkcje: operacje, HR, marketing i sprzedaż, finanse, administrację czy prawników.

2

Przygotuj listę wszystkich kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Być może ze względu na koronawirusa powinny się na niej znaleźć jakieś nowe grupy? Administracja rządowa i samorządowa, organizacje branżowe, organizacja pomocowe, specjaliści ds. ochronnych zdrowia, akcjonariusze – być może z tym interesariuszami nie musiałeś / łaś komunikować się wcześniej.

3

Przeanalizuj wpływ epidemii koronawirusa na relacje Twojej firmy z każdą z tych grup. Oszacuj krótkoterminowe i długoterminowe ryzyka i możliwości związane z odmrażaniem gospodarki w kontekście wpływu na wizerunek firmy. Uwzględnij fakt, że powrót do firmowej „normalności” będzie przebiegał etapami, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w Twoim planie.

4

Wyciągnij z szafy segregator z dotychczasową strategią i planem komunikacji oraz z procedurami kryzysowymi. W oparciu o analizę przeprowadzoną w kroku 3 oceń, czy potrzebujesz ewolucji, czy może rewolucji w podejściu do komunikowania.

5

Opracuj nową narrację firmową, która będzie komunikować uzasadnienie oraz najważniejsze korzyści dla Twojej firmy, wynikające z odmrożenia. Pamiętaj o wdrożonych procedurach bezpieczeństwa, nowych celach biznesowych, nowych potrzebach klientów i sposobach ich zaspokajania oraz zmianach organizacyjnych.

6

Na bazie nowej narracji przygotuj zestaw materiałów i narzędzi komunikacyjnych, które wykorzystasz w komunikacji wew. izew.: procedury komunikacyjne, kluczowe przekazy wraz z argumentacją, dokumenty QA i FAQ, reaktywne oświadczenia, wystąpienia / tezy dla zarządu, treści na stronę www i do kanałów społecznościowych, treści do wewnętrznych kanałów komunikacji, materiały do komunikacji w przestrzeni biurowej.

7

Stwórz konkretny plan komunikacji wewnętrznej na tzw. Dzień 1 (wystąpienie prezesa, treści do intranetu i wewnętrznych kanałów społecznościowych, materiały komunikacyjne dla pracowników i menedżerów, bezpośrednie i zdalne spotkania informacyjne z pracownikami, infolinia wew., plakaty w przestrzeni biurowej, treści do nośników cyfrowych). W planie uwzględnij potrzeby komunikacyjne różnych grup pracowników. Przemyśl, w jaki sposób będziesz kontynuować komunikację wew. po Dniu 1.

8

W uzupełnieniu do planu komunikacji z pracownikami wew. przygotuj plan komunikacji zewnętrznej. Dostosuj przekaz i narzędzia do specyfiki poszczególnych grup interesariuszy. Uwzględnij wnioski z analizy przeprowadzonej w kroku 3. Skoordinuj działania z innymi działaniami (np. marketing, sprzedaż)

9

Zadbaj o właściwe przygotowanie przedstawicieli Twojej firmy, którzy będą zaangażowani w komunikację kierowaną do poszczególnych interesariuszy. Osoby te powinny umieć efektywnie komunikować nową narrację i radzić sobie z trudnymi pytaniami.

10

Zapewnij sobie stały dostęp do informacji zwrotnej od kluczowych interesariuszy Twojej firmy na temat efektywności prowadzonej komunikacji. Rozważ zasadność rozszerzenia zakresu monitoringu mediów i tzw. social listening. Zastanów się nad wdrożeniem szybkich (i cyklicznych) badań ankietowych wśród pracowników. Pomyśl o sposobach pozyskania feedbacku np. od klientów czy dostawców. Na bazie pozyskanych informacji, regularnie przeglądaj i w razie potrzeby aktualizuj swój plan.



# Komunikacja z pracownikami

Zasady pracy i funkcjonowania w przestrzeni biurowej, jakie znamy z czasów sprzed koronawirusa, odeszły w niepamięć. Każda firma musi na nowo określić reguły i zakomunikować je załodze. Powracający do biura pracownicy będą czuli niepewność, obawę, być może strach przed „nową normalnością”. Bezpieczeństwo zdrowotne i ekonomiczne będą na początku najważniejsze, ale za chwilę do głosu dojdzie tzw. „proza życia”. Czy moje cele na 2020 r. się zmieniają? Co z obiecaną podwyżką? Jak ogarnąć dzieciaki, skoro nie ma szkoły? Ale obok negatywnych emocji pojawią się również te pozytywne, jak radość z bezpośredniego spotkania koleżanek i kolegów i psychiczna ulga po dwóch miesiącach pracy zdalnej.

Planując „Dzień 1”, wszystkie te potrzeby komunikacyjne powinieneś / aś uwzględnić w przekazach kierowanych do pracowników. Od strony narzędziowej, Twój plan powinien być mieszanką działań zdalnych i komunikacji bezpośredniej. Kilka podpowiedzi znajdziesz poniżej.

## **Analiza obowiązujących wytycznych, procedury i środki bezpieczeństwa**

Podstawowe zasady i środki bezpieczeństwa, jaki powinna zapewnić pracownikom firma po powrocie do biur czy zakładów pracy, określone są przez odpowiednie instytucje państwowe. Zajrzyj na strony Ministerstwa Zdrowia czy Państwowej Inspekcji Pracy. Poza niefortunnym sformułowaniem o doniczkach, można tam znaleźć sporo przydatnych informacji. Pamiętaj jednak, że zalecenia rządowe dot. bezpieczeństwa pracowników to pewien minimalny standard. Twoja firma musi sama określić, jakie środki zamierza podjąć, aby pracownicy czuli się bezpieczni. Warto pokazać, że odpowiedzialność firmy wobec pracownika nie zaczyna się dopiero po przekroczeniu przez niego progu biura i sformułować zalecenia oraz zaproponować rozwiązania dotyczące np. bezpiecznej podróży do biura. Pamiętaj też o skoordynowaniu działań z administracją budynku, w którym ma siedzibę Twoja firma. Ważnym aspektem jest również przegląd i aktualizacja istniejących procedur kryzysowych. Czy na pewno wiesz co robić, gdyby – odpukać – u kogoś z pracowników wykryto koronawirusa? Katalog środków bezpieczeństwa oraz sposób ich wdrożenia i wykorzystania będą bardzo ważnymi elementami komunikacji wewnętrznej, szczególnie w pierwszej fazie.

## **Niezbędnik Pracownika**

Aby pracownicy mogli zrozumieć, co oznacza „nowa normalność” będą potrzebować do niej „instrukcji obsługi”. Pomyśl o przygotowaniu pakietu najważniejszych informacji dotyczących nowych zasad w formie krótkiego niezbędnika pracowniczego. Poza najważniejszymi informacjami nt. obowiązujących środków bezpieczeństwa, możesz tam zawrzeć np. FAQ, w którym spróbujesz odpowiedzieć na potencjalne pytania pracowników. Mocno zachęcamy Cię do „obrazkowej” formy takiego niezbędnika. Infografika pt. „5 zasad bezpiecznego korzystania z firmowej kuchni” zadziała skuteczniej niż opasła procedura.

## **Infolinia/ Chat dotyczący zdrowia i bezpieczeństwa**

Twoja firma na pewno dołoży wszelkich starań, żeby pracownicy czuli się w biurze bezpiecznie, a Ty zrobisz wszystko, żeby te starania odpowiednio zakomunikować. Pamiętaj jednak, że sytuacje nieprzewidziane się zdarzają, a pracownicy mają prawo pytać. Dobrym pomysłem może być uruchomienie specjalnej infolinii wew. obsługującej zapytania pracowników dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa. Opcjonalnie, możesz rozważyć specjalny chat poświęcony tej tematyce, wykorzystując w tym celu, np. popularne komunikatory typu Messenger czy WhatsApp. Mechanizm grup na komunikatorach możesz również wykorzystywać do wysyłania pracownikom regularnych alertów. Spokojnie, nie chcemy nikogo straszyć. To mogą być codzienne porady, jak dbać o higienę w miejscu pracy.



# Komunikacja z pracownikami

*Ciąg dalszy*

## Media wewnętrzne

Przygotuj plan edytorski związany z odmrażaniem po epidemii na potrzeby komunikacji w poszczególnych rodzajach mediów wewnętrznych. Uwzględnij z jednej strony specyfikę poszczególnych mediów, a z drugiej kolejne fazy samego odmrażania. Pewnie się zastanawiasz, czy wydawanie papierowego magazynu pracowniczego ma w tej sytuacji sens. Na pewno musisz na nowo określić jego rolę w całej komunikacji wewnętrznej. Dziś liczy się przede wszystkim szybkość reakcji komunikacyjnej – papierowe wydawnictwa mają w tym aspekcie poważne ograniczenia.

## Komunikacja w przestrzeni biurowej

Nową sytuację możesz zakomunikować również w przestrzeni biurowej. Warto pokusić się o odrobinę kreatywności i przygotować coś więcej niż plakat „z odezwą BHP”. Ciekawym rozwiązaniem mogą być wlepki czy hangery, które rozmieszczone w odpowiednich miejscach, będą zwracać uwagę pracowników na zasady bezpieczeństwa i higieny. Zdrowie to poważna sprawa, ale przy tej okazji warto zachować, nomen omen, dystans i pobawić się trochę językiem. Będzie ciekawiej i bardziej angażująco.

## Zwalczanie wewnętrznych fake newsów

Czas epidemii sprzyja powstawaniu i rozpowszechnianiu fałszywych informacji. Komunikacja wewnętrzna również nie jest od nich wolna. Zastanów się nad uruchomieniem narzędzi, za pomocą których będziesz w stanie monitorować powstawanie fake newsów w Twojej firmie, określać źródła ich powstawania i odpowiednio reagować.

## Zdalne spotkania typu town hall

Czas epidemii pokazał, że praca (i komunikacja) z wykorzystaniem zdalnych narzędzi może być efektywna i zapewne jeszcze przynajmniej przez jakiś czas, część Twoich współpracowników będzie pracować zdalnie. Spotkania informacyjne dotyczące odmrożenia przyjdzie Ci więc organizować „na dwie ręce” – offline i online. Ważne będzie odpowiednie zgranie obu tych rodzajów komunikacji w czasie (równy dostęp do informacji) oraz zadbanie o porządek i bezpieczeństwo zdalnego spotkania, przygotowanie prelegentów, interakcję z pracownikami i follow-up po spotkaniu (np. przesłanie materiałów).

## Menedżer jako komunikator

Napisaliśmy wyżej, że społeczny dystans to nowa norma, ale rola i znaczenie bezpośredniej komunikacji na linii przełożony – pracownik stają się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Warto zadbać o szkolenia komunikacyjne i wyposażenie menedżerów w zestaw materiałów komunikacyjnych, które ułatwią im objaśnianie nowej rzeczywistości pracownikom i zarządzanie ich emocjami w komunikacji bezpośredniej, tak offline, jak i online.

## Wewnętrzne podcasty

Kto powiedział, że firma nie może korzystać z podcastów jako narzędzia komunikacji wewnętrznej? Rozmowy z wewnętrznymi ekspertami czy wywiady z zaproszonymi gośćmi z zewnątrz, mogą być atrakcyjnym źródłem informacji dla pracowników, nie tylko w kontekście koronawirusa.



# Komunikacja z pracownikami

## Ciąg dalszy

### Informacja zwrotna

Ty i Twoja firma będziecie się przez jakiś czas uczyć komunikowania w warunkach „nowej normalności”. Zastanów się, czy istniejące w firmie narzędzia feedbackowe dają Ci realną możliwość oceny efektywności komunikacji wewnętrznej. Być może warto wprowadzić jakieś nowe rozwiązania typu cykliczne ankiety online, skrzynki QA, etc., które umożliwią monitorowanie nastrojów wśród pracowników i odpowiednie dostosowanie tak przekazów, jak i narzędzi.

### Motywacja i zaangażowanie

Funkcjonowanie w nowej rzeczywistości wymagać będzie od wszystkich pracowników nowej energii do działania. Czy Ty i Twoja firma macie pomysł, w jaki sposób budować motywację i zaangażowanie pracowników w tym czasie? Wprawdzie eksperci wieszczą, że koronawirus wyrzucił do góry nogami rynek pracy, ale czy rzeczywiście Twoja firma nie będzie chciała pozyskiwać nowych pracowników? Wygląda na to, że w ramach odmrażania komunikacji wspólnie z HR-em powinniście przejrzeć strategię employer brandingową Twojej firmy i ocenić jej adekwatność do obecnej sytuacji. Pamiętaj, że np. część benefitów pozapłacowych typu karta Multisport straciła nieco na atrakcyjności. Warto poszukać innych rzeczy, które będą budować pozytywne doświadczenia obecnych i przyszłych pracowników z marką pracodawcy.

Jeśli masz pytania dotyczące tego poradnika albo potrzebujesz wsparcia w planowaniu i realizacji działań komunikacyjnych związanych z "odmrożeniem" – zadzwoń lub napisz do nas. Pomożemy Ci opanować nową rzeczywistość i nowe narzędzia, aby Twój biznes funkcjonował i rozwijał się bez przeszkód.

### O Lighthouse

Jesteśmy firmą doradztwa komunikacyjnego. Łączymy PR-owe podejście do tworzenia angażujących treści z ich skuteczną dystrybucją, charakterystyczną dla marketingu. Lubimy podejmować wyzwania, a trudne tematy to nasza specjalność. Jesteśmy częścią jednej z największych agencji komunikacyjnych na świecie Edelman oraz należymy do Związku Firm Public Relations.

### Skontaktuj się z nami



601 06 66 46



[www.lhse.pl](http://www.lhse.pl)



[www.linkedin.com/company/lighthousepolska/](https://www.linkedin.com/company/lighthousepolska/)



[www.facebook.com/Lighthouse.Polska](https://www.facebook.com/Lighthouse.Polska)



[www.lhse.pl/podcasty](http://www.lhse.pl/podcasty)



Studio Lighthouse