

mł. bryg. dr inż. **Dariusz WRÓBLEWSKI**

Z-ca Dyrektora d.s. Naukowo-Badawczych CNBOP

KOMUNIKACJA KRYZYSOWA – WYBRANE ASPEKTY KOMUNIKACJI Z MASS MEDIAMI¹

„Nie uznawaj za prawdę żadnego twierdzenia
tylko dlatego, że jest wydrukowane albo
wypowiedziane w środkach masowego przekazu”
Józef Bocheński „Podręcznik mądrości”

Streszczenie

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie komunikacji kryzysowej. Z uwagi na obszerność i wielowymiarowość wymienionej problematyki wybrano ważniejsze (według autora) aspekty komunikacji kryzysowej, a właściwie komunikacji z mediami

Summary

The main purpose of this publication is to present crisis communication. The author has chosen major aspects of crisis communication (communication with mass media in fact) because the problem is very spacious and multidimensional.

Zdarzenie niekorzystne, kryzys, sytuacja kryzysowa

Istotną różnicą pomiędzy zdarzeniami niekorzystnymi a kryzysami jest to, iż na zdarzenia niekorzystne reagują podmioty w ramach swoich kompetencji i normalnych

¹ Niniejszy artykuł został opublikowany podczas: Szkolenia internetowego dla administracji publicznej z zakresu obrony cywilnej, ochrony ludności i zarządzania kryzysowego, Organizator szkolenia: Komenda Główna PSP i Centrum Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Służby Pożarniczej, Październik 2006r. – Styczeń 2007r., <http://www.sgsp.edu.pl>

procedur – w ramach rutynowego działania, zaś w razie kryzysu wymagane są szczególne (nadzwyczajne) środki. Do przykładowych zdarzeń niekorzystnych można zaliczyć: wypadki, pożary, klęski żywiołowe, katastrofy. Każde ze zdarzeń niekorzystnych może stać się kryzysem w rozumieniu² organizacji przeciwdziałającej zdarzeniu niekorzystnemu. Stać się to może na skutek niewłaściwego zarządzania/kierowania działaniami zmierzającymi do przywrócenia stanu normalnego.

Analizując różne kryzysy można wyróżnić pięć typowych faz, do których zalicza się:

1. Faza wzrostu:
 - a. łagodnego narastania w czasie lub,
 - b. gwałtownego narastania w czasie lub,
 - c. impulsywnego wzrostu w czasie;
2. Faza kulminacji;
3. Faza schyłku;
4. Faza zaniku;
5. Faza nawrotu.

Należy w tym momencie dodać, że kryzys³ jest zerwaniem istniejącego stanu rzeczy, systemu, porządku prowadzącym do zmiany jego struktury, zaś sytuacja kryzysowa jest zjawiskiem zerwania, trwającym w czasie, rozpoczynającym się od stanu równowagi poprzez niestabilność do stabilności w nowej sytuacji, która zazwyczaj jest jakościowo inna.⁴

Z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem ważny jest nie tylko „moment” kryzysu, ale cały przebieg sytuacji kryzysowej, gdyż adekwatnie do fazy będą dobierane narzędzia zarządzania bezpieczeństwem.

Przedstawione definicje kryzysu i sytuacji kryzysowej mają dużą użyteczność teoretyczną jednak w kontekście przydatności praktycznej ich użyteczność maleje. Dlatego

² Należy zaznaczyć, że to samo zdarzenie dla jednych będzie kryzysem, zaś dla innych normalną sytuacją. Przykładem może być pożar domu. Dla rodziny, do której należał dom i która go straciła będzie to ewidentnie kryzys, zaś dla straży pożarnej, pogotowia ratunkowego czy policji będą to rutynowe działania ratownicze i porządkowo-ochronne.

³ Kryzys - okres przełomu, punkt zwrotny, moment rozstrzygający dalszy stan rzeczy, czyli trwanie, lub nie, danego podmiotu; „Przesilenie stanu rzeczy poprzedzające zwrot ku dobremu lub złemu; Stan niebezpieczny: Podręczny słownik języka polskiego: Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 382.

Kryzys - „Moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, okres załamania gospodarczego”: T. Kopaliński: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968, s. 417.

⁴ Słownik synonimów: MCR – spółka cywilna, Warszawa 1993, s. 64, 122, 161, 701.

proponuje się zdefiniowanie sytuacji kryzysowej za pomocą jej cech. Do podstawowych cech sytuacji kryzysowej można zaliczyć:

1. Zaskoczenie;
2. Zdarzenia rozwijają się lawinowo i wyprzedzają zdolność reagowania na nie;
3. Wzrost zapotrzebowania na informację (organy zarządzające i całe społeczeństwo);
4. Niewydolność systemu informacyjnego i zarządzania informacją;
5. Persję czasu;
6. Kumulację problemów – przeciążenie systemu;
7. Pojawienie się paniki;
8. Niestabilność systemu;
9. Wysoki poziom zagrożenia;
10. Konieczność szybkiego wypracowywania decyzji i ich podejmowania;
11. Oddziaływanie na całą organizację i jej otoczenie;
12. Konieczność stosowania nadzwyczajnych środków;
13. Pojawienie się konfliktu interesów;
14. Nieakceptowane społecznie straty;
15. Rzadko występująca – mało znana.

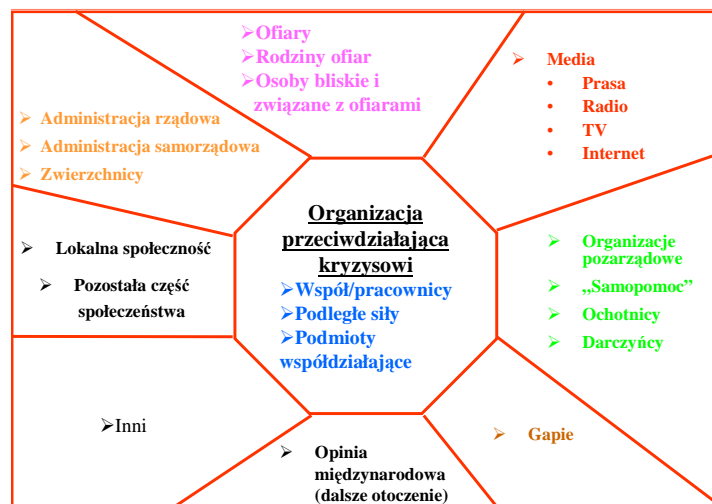
Kryzys i komunikacja kryzysowa

Komunikację kryzysową można rozpatrywać w kontekście komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Pierwsza z nich dotyczy współpracowników w ramach np.: jednej instytucji, jednej służby itp. Druga zaś oznacza komunikowanie się z otoczeniem.

Na ryc. 1 przedstawiono podstawowych partnerów w wymianie informacji. Centralne miejsce zajmuje organizacja przeciwdziałająca kryzysowi. Może być to np.: wydział zarządzania kryzysowego, komenda wojewódzka PSP lub inny właściwy organ administracji państwowej, jest to zależne od rodzaju kryzysu i podmiotu, którego dotyczy.

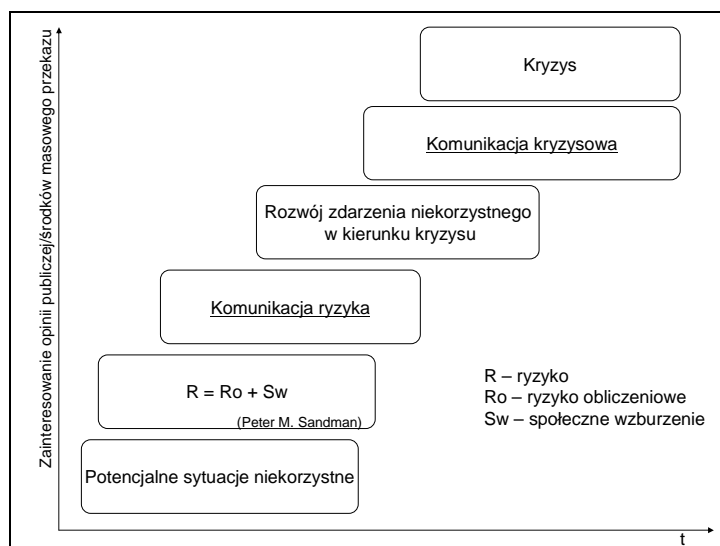
Jeżeli założymy, że celem jest przewyciężenie kryzysu spowodowanego np. katastrofą wówczas podstawowymi partnerami w wymianie informacji będą siły własne i współdziałające, osoby dotknięte katastrofą, media oraz administracja. Siły własne i współdziałające będą potrzebowały informacji m. in. o tym jaka jest sytuacja, o planowanych działaniach oraz dostępnych siłach i środkach. Osoby dotknięte będą oczekiwały informacji dotyczących sposobów zabezpieczenia się przed zagrożeniem, miejscach i formach pomocy, a także o tym czy i jakie działania już podjęto w celu przywrócenia stanu z przed kryzysu. Administracja będzie oczekiwała raportów dotyczących

bieżącej sytuacji, planowanych działań oraz potrzeb. Z kolei media w pierwszym momencie będą szukały odpowiedzi na pytania: co się stało, kiedy, gdzie, dlaczego, jak do tego doszło, kto jest winny itd. W zależności od jakości komunikacji pomiędzy partnerami jest uzależniona skuteczność przeciwdziałania sytuacji kryzysowej.



Ryc. 1 Partnerzy komunikacji kryzysowej

Zagadnienia związane z wymianą informacji pomiędzy wymienionymi grupami w sytuacji kryzysowej omawia komunikacja kryzysowa, która powstała w celu ograniczenia rozwoju sytuacji kryzysowej, minimalizacji negatywnych skutków oraz przywrócenia stanu normalnego. Na ryc. 2 przedstawiono umiejscowienie komunikacji kryzysowej w czasie rozwoju sytuacji niekorzystnej w kierunku kryzysu. Zaznaczono również komunikację ryzyka (risk communication), będącą narzędziem obniżania ryzyka w szczególności w sytuacjach, gdy występują rozbieżności w postrzeganiu ryzyka przez ekspertów i osoby nie będące ekspertami. Jeżeli mimo to sytuacja rozwija się w kierunku kryzysu wówczas rozpoczyna się komunikację kryzysową (crisis communication) w fazie narastania, trwa ona poprzez fazę kulminacji aż do końca fazy schyłku.



Ryc. 2 Rozwój sytuacji niekorzystnej w kierunku kryzysu ze wskazaniem miejsca komunikacji ryzyka (risk communication) i komunikacji kryzysowej (crisis communication)

Za miarę sytuacji kryzysowej przyjęto zainteresowanie opinii publicznej oraz przedstawicieli środków masowego przekazu określoną sytuacją. Niejednokrotnie sama organizacja dotknięta kryzysem nie postrzega tego stanu jako kryzys a jako chwilowe trudności, które samodzielnie rozwiąże. Dopiero nasilenie się zainteresowania dziennikarzy zdarzeniem niejednokrotnie sprawia, iż sytuacja zaczyna być postrzegana jako kryzysowa.

Dziennikarze są ważnymi pośrednikami w przekazie informacji dla społeczeństwa bezpośrednio i pośrednio dotkniętego sytuacją kryzysową, ale również pragnącego zaspokoić własną ciekawość. Ponadto komunikacja z nimi wymaga zrozumienia: specyfiki pracy dziennikarzy, potrzeb informacyjnych oraz właściwej organizacji działalności informacyjno-prasowej. Wszystko to sprawia, iż dziennikarze są jednym z trudniejszych i bardziej wymagających partnerów w komunikacji kryzysowej, dlatego dalsza część niniejszej publikacji zostanie poświęcona tej sferze komunikacji.

Źródła konfliktów i możliwości współpracy

Niejednokrotnie działalność dziennikarzy jest postrzegana jako szkodliwa, ponieważ zdaniem podmiotów przeciwdziałających sytuacji kryzysowej poszukujący informacji dziennikarze:

1. Przeszkadzają w wykonywaniu zadań służbowych,
2. Ukazują cierpienie, ukazują osoby tragicznie zmarłe lub inne drastyczne sceny,
3. Nieumyślnie zacierają dowody rzeczowe,

4. Przedstawiają informacje niepełne lub niesprawdzone oraz błędnie interpretują wydarzenia (fakty),
5. Zachęcają do niewłaściwych postaw poprzez nadmierne eksponowanie szkodliwych wydarzeń.

Takie postrzeganie dziennikarzy może się zmienić, jeżeli uświadomimy sobie na czym polega sprzeczność celów obu stykających się grup. Dzięki temu łatwiej będzie dostosować wzajemne relacje, aby nie tworzyły lub minimalizowały liczbę potencjalnych sytuacji konfliktowych. W tabeli poniżej przedstawiono źródła konfliktów pomiędzy środkami masowego przekazu a organizacją przeciwdziałającą sytuacji kryzysowej.

Tabela 1

Źródła konfliktów pomiędzy dziennikarzami a podmiotem przeciwdziałającym sytuacji kryzysowej

Media	Podmiot przeciwdziałający sytuacji kryzysowej
Moment informowania	
1. W pierwszej fazie działań domagają się jak najwięcej informacji i w jak najkrótszym czasie;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Próba rozpoznania sytuacji zbieranie i weryfikacja informacji, 2. Informowanie mediów dopiero po uzyskaniu rzeczywistego obrazu sytuacji;
Przedstawianie sytuacji	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystywanie informacji z niepewnych źródeł, 2. Stwarzanie wrażenia u widza, że zagrożenie jest większe niż w rzeczywistości, 3. Poszukiwanie i prezentowanie sensacyjnych informacji 4. Prezentowanie drastycznych scen i obrazów; 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Wyjaśnianie sytuacji, 6. Uspokajanie społeczności, 1. Wydawanie komunikatów i zaleceń, 2. Koncentracja na działaniach zmierzających do przywrócenia stanu normalnego;
Prezentowanie opinii i ocen różnych autorytetów, specjalistów itd.	
1. Przytaczanie wypowiedzi różnych ekspertów w celu oceny okoliczności zdarzenia i prowadzonych działań;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skupienie się na faktach, 2. Pokazywanie swoich działań jako optymalnych, 3. Przedstawianie opinii własnych (współpracujących) autorytetów;
Szukanie osób odpowiedzialnych za zdarzenie – dążenie do publicznego osądzenia	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szukanie winnych oraz próba ich publicznego osądzenia, 2. Doszukiwanie się uchybień; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncentracja na działaniach, 2. Unikanie osądzenia i szukania winnych;
Poszukiwanie ofiar, osób ocalałych, naocznych świadków zdarzenia itp.	
1. Dążenie do przeprowadzenia wywiadu z poszkodowanymi,	1. Ochrona poszkodowanych oraz ich rodzin przed dziennikarzami;

2. Pokazywanie cierpienia ofiar, 3. Emitowanie apeli (ofiar i ich rodzin) o pomoc dla podniesienia dramaturgii;	
Oskarżanie	
1. Oskarżanie o nieudolność prowadzenia działań, 2. Publiczna krytyka podmiotu odpowiedzialnego za prowadzenie działań;	1. Dążenie do złagodzenia nastrojów dziennikarzy, 2. Unikanie publicznej konfrontacji (wymiany oskarżeń);

W wyżej zamieszczonej tabeli przedstawiono podstawowe źródła konfliktów pomiędzy organami przeciwdziałającymi sytuacji kryzysowej a przedstawicielami środków masowego przekazu. Należy zaznaczyć, że istnieje szereg pozytywnych aspektów współpracy z massmediami. Właściwie przebiegająca współpraca pomiędzy wymienionymi grupami jest istotnym elementem reagowania w czasie kryzysu. Środki masowego przekazu mogą stać się nieocenionym źródłem informacji zarówno dla organów przeciwdziałających sytuacji kryzysowej jak i dla społeczeństwa. Można je, bowiem wykorzystać między innymi do:

1. Ostrzegania i alarmowania ludności o zagrożeniu, o sposobach jego unikania, o sposobach zabezpieczenia się przed zagrożeniem;
2. Wspierania pomocy humanitarnej przez: emitowanie apeli o dary w mediach, publikowanie numerów kont, na które można wpłacać pieniądze dla potrzebujących, organizowanie publicznych zbiórek pieniędzy i darów⁵ itd.;
3. Informowania o trudnościach związanych z sytuacją kryzysową mających wpływ na sfery życia prywatnego i zawodowego np.: prowadzoną i planowaną działalność businessową, turystyczną, trasy dostaw, zamierzenia związane z urlopem;
4. Budowania niezafałszowanego obrazu sytuacji oraz informowania o działaniach zmierzających do przywrócenia sytuacji normalnej;
5. Ochrony i kształtowania właściwego wizerunku organizacji zaangażowanych w przeciwdziałanie sytuacji kryzysowej.

⁵ Warto jest najpierw wykonać wykaz potrzebnych rzeczy, materiałów urządzeń, żywności, leków, a także wykazy osób i miejsc, do których określone dary powinny trafić. W przeciwnym razie otrzymamy „przypadkową pomoc” i powstanie dodatkowy problem segregacji darów i kwalifikacji komu przekazać i gdzie skierować, żeby ofiarowane dary w pełni wykorzystać. Dzięki przygotowaniu wykazów zwiększy się również prawdopodobieństwo otrzymania pomocy celowej i przydatnej.

Planowanie kontaktów ze środkami masowego przekazu

Warunkiem sprawnego komunikowania jest odpowiednie przygotowanie do współpracy z dziennikarzami, które może wyrażać się:

1. Sporządzeniem planu reagowania kryzysowego zawierającego:
 - a. Procedury – przykładową procedurę możliwą do zastosowania na przykład na stanowisku kierownika (pod warunkiem, że osoba jest upoważniona i przeszkolona do udzielania informacji) przedstawia załącznik 1;
 - b. Wykazy dziennikarzy, specjalizacja, telefony, dostępność itd.
 - c. Oświadczenia wstępne – przykładową strukturę treści oświadczenia wstępnego przedstawia załącznik 2;
 - d. Ostrzeżenia i komunikaty dla ludności – przykładową strukturę komunikatu przedstawia załącznik 3;
2. Wyznaczeniem i przeszkoleniem rzeczników prasowych;
3. Przygotowaniem personelu do współpracy z mediami;
4. Nawiązaniem kontaktów z mediami – ważna jest stała współpraca;
5. Wytypowaniem środków masowego przekazu do pierwszego kontaktu;
6. Ustaleniem zasad koordynowania wypowiedzi;

Podczas planowania kontaktów z mediami warto pamiętać, że za pomocą dziennikarzy kierowane są informacje do społeczeństwa, dlatego warunkiem skutecznego przekazu jest:

1. Określenie jego celu na przykład: ostrzeżenie o zagrożeniu, poinformowanie o pomocy, apel o pomoc,
2. Zidentyfikowanie grupy odbiorców, którymi mogą być np.: mieszkańcy dotkniętego klęską żywiołową terenu, wolontariusze z określonego województwa lub o określonych kwalifikacjach,
3. Wybranie (adekwatnie do określonego celu i grupy docelowej) środków masowego przekazu z uwzględnieniem ich zasięgu, szybkości i szczegółowości podawanych przez nie informacji. Na przykład:
 - a. radio gwarantuje szybki przekaz krótkich komunikatów oraz powszechny dostęp gdyż radio słucha się w podróży, w domu, w pracy,
 - b. telewizja posiada nieco większą bezwładność ale umożliwia wzbogacenie przekazu słownego o obraz,
 - c. prasa ma najdłuższy czas reakcji, ale można przekazać najwięcej treści i czytelnik przyswaja je w tempie dostosowanych do swoich możliwości,

- d. Internet zapewnia powszechny dostęp do informacji zamieszczonych na stronach;
4. Określenie metod przekazu: konferencja, wywiad, komunikat, notatka prasowa itd.
5. Wybranie miejsca kontaktów ze środkami masowego przekazu;
6. Określenie czasu trwania i terminu publikowania.

Organizacja działalności informacyjno-prasowej na miejscu zdarzenia

Współpraca z dziennikarzami może odbywać się w miejscach odpowiednio wybranych i przygotowanych. W sytuacji normalnej taka współpraca odbywać się może na przykład w studio lub innym dostosowanym do tego miejscu. Z kolei w sytuacji kryzysowej, której przyczyną jest wypadek, klęska żywiołowa lub katastrofa, takie miejsca są organizowane na terenie wystąpienia zdarzeń o charakterze kryzysowym.

W sytuacji kryzysowej przedstawiciele środków masowego przekazu dążą do samodzielnego zebrania informacji o sytuacji w miejscu jej występowania, dlatego organizacje przeciwdziałające kryzysowi organizują w tych miejscach zespoły, których zadaniem jest dostarczenie niezbędnych informacji dziennikarzom. W tym celu zespoły informacyjno-prasowe tworzą miejsca stałych spotkań z dziennikarzami, przejmują funkcję aktualnych, sprawdzonych i terminowych źródeł informacji; rozpoznają potrzeby informacyjne dziennikarzy i zaspokajają te potrzeby na miejscu zdarzenia. Działalność ta jest realizowana poprzez organizację np.:

1. Centrum informacyjno-prasowego, gdy przewidywany jest napływ dziennikarzy na miejsce zdarzenia. Miejsce wybrane na centrum powinno posiadać niezbędną infrastrukturę zapewniającą: łączność telefoniczną, łączność internetową, zasilanie elektryczne, ogrzewanie (w zimie), pomieszczenia do pracy zespołu informacyjno-prasowego, przeprowadzenia konferencji prasowych, wywiadów, parking, zaplecze sanitarne (łazienki, WC).
2. Punktów widokowych, gdy dziennikarze nie mają dostępu do miejsca zdarzenia na przykład ze względu na zagrożenie ich życia lub zdrowia wówczas można wybrać bezpieczne miejsce, z którego przedstawiciele środków masowego przekazu będą mogli zobaczyć miejsce zdarzenia i samodzielnie wykonać zdjęcia lub materiał filmowy,
3. Tras wizytacji, jeżeli dziennikarze nie mogą samodzielnie przemieszczać się po terenie akcji można rozważyć przygotowanie zorganizowanego przejazdu lub przejścia dziennikarzy wyznaczoną trasą i w towarzystwie przedstawicieli zespołu informacyjno-prasowego. Dzięki temu dziennikarze samodzielnie mogą wykonać zdjęcia i materiał filmowy i przekonać się, że nic się przed nimi nie ukrywa.

Konferencje prasowe

Jedną z metod współpracy z dziennikarzami jest konferencja prasowa. Umożliwia ona przedstawienie stanowiska organizacji przeciwdziałającej kryzysowi podczas wspólnego spotkania organów kierujących z dziennikarzami. Metodą przygotowania i przeprowadzenia konferencji podczas sytuacji kryzysowej nie odbiega znacząco od konferencji przygotowywanych w sytuacji normalnej i można ją podzielić na trzy zasadnicze fazy:

1. Faza przygotowania, która wyraża się:
 - a. Rozpoznaniem nastrojów panujących w środkach masowego przekazu, pozwolą dobrać odpowiednią strategię komunikacji;
 - b. Określeniem potrzeb informacyjnych środków masowego przekazu, umożliwiających wybór uczestników konferencji oraz przygotowania informacji zaspokajających zainteresowanie dziennikarzy;
 - c. Wyborem i przygotowaniem miejsca konferencji wyrażające się na przykład zapewnieniem stołu prezydyjnego, krzeseł dla uczestników, źródeł zasilania elektrycznego, urządzeń narywających przebieg całej konferencji;
 - d. Określeniem sposobu zachowania się podczas konferencji, dotyczy wejścia i zajmowania miejsc przez przedstawicieli organizacji przeciwdziałającej sytuacji kryzysowej, a także organizacji wystąpień oraz sposobu prowadzenia sesji pytań i odpowiedzi;
 - e. Ustaleniem godziny rozpoczęcia konferencji i czasu jej trwania, dzięki temu dziennikarze przybędą punktualnie i będzie można zakończyć konferencję o wcześniej zapowiedzianej godzinie;
 - f. Poinformowaniem dziennikarzy;
 - g. Przygotowaniem osób biorących udział w konferencji, warto jest przypomnieć uczestnikom konferencji reprezentującym organizację przeciwdziałającą kryzysowi podstawowe zasady współpracy z dziennikarzami, a także z kamerą i z mikrofonem,
 - h. Przygotowanie materiałów dla dziennikarzy – filmy, zdjęcia, materiały informacyjne w wersji drukowanej i/lub elektronicznej.
2. Faza realizacji, która obejmuje:
 - a. Przekazanie materiałów informacyjnych dla dziennikarzy;
 - b. Powitanie włącznie z krótkim podaniem celu konferencji;
 - c. Przedstawienie osób biorących udział ze strony organizatorów konferencji;

- d. Podanie planu przebiegu konferencji;
 - e. Odczytanie lub wygłoszenie oświadczenia;
 - f. Wypowiedzi uzupełniające – pozostałych uczestników reprezentujących organizatorów konferencji;
 - g. Sesja pytań i odpowiedzi;
 - h. Zakończenie konferencji oraz podziękowanie za udział z ewentualnym wyznaczeniem terminu następnej konferencji.
3. Faza oceny, która jest realizowana po zakończeniu konferencji i obejmuje śledzenie efektów konferencji w mediach, aby ustalić, jaki był odbiór przez dziennikarzy oraz aby stwierdzić czy i w jakim zakresie zostały osiągnięte wcześniej założone cele.

Zachowanie w kontaktach z dziennikarzami

Kolejnym elementem współpracy z dziennikarzami jest sposób zachowania się podczas rozmów z dziennikarzami oraz wystąpień przed kamerą czy podczas pracy z mikrofonem. Należy podkreślić, że podczas każdego wystąpienia ocenie podlega osoba występująca (wygląd zewnętrzny, zachowanie, gesty, mimika, ton głosu, sposób mówienia itp.) i wypowiedź pod kątem przekazanych treści i ich formy. Z wymienionych powodów warto jest mieć na uwadze niżej wymienione zalecenia. Do ważniejszych zaleceń zaliczyć można:

1. Podawanie informacji prawdziwych i sprawdzonych – informacje są rejestrowane w związku z tym każdą informację będzie możliwa przywołać i w dowolnym momencie ją skonfrontować z istniejącym stanem wiedzy. W razie rozbieżności z faktycznym stanem taka sytuacja może w konsekwencji prowadzić do osłabienia wiarygodności;
2. Pewność siebie i kompetencja – osoby reprezentujące zespół reagowania kryzysowego lub kierujące działaniami ratowniczymi powinny być dobrze przygotowane do kontaktu z dziennikarzami, aby nie stwarzały wrażenia nieprzygotowanych do pełnienia funkcji;
3. Życzliwość wobec dziennikarzy – ma istotne znaczenie dla budowania poprawnych relacji z dziennikarzami w sytuacji kryzysowej;
4. Otwartość w informowaniu – polega na przekazywaniu informacji dla wszystkich zgromadzonych dziennikarzy;
5. Unikanie agresji, emocji;
6. Szanowanie zdania rozmówcy;
7. Unikanie żargonu, specjalistycznego słownictwa – istotne zalecenie dla osób posługujących się słownictwem charakterystycznym i zrozumiałym wyłącznie dla wąskiej

grupy zawodowej. Stosowanie tego samego słownictwa podczas komunikatu kierowanego do społeczeństwa może doprowadzić do tego, że nie będzie on zrozumiały dla odbiorców przekazu;

8. Swoboda i zrozumiałość wypowiedzi – nadmiernie zawiłe ciągi rozumowania i wielokrotnie złożone zdania mogą utrudniać zrozumienie wypowiedzi;
9. Zwięzłe wypowiadanie się i na temat – istotne zalecenie podczas wszystkich wystąpień limitowanych czasem np.: przed kamerą TV lub w radio;
10. Nieudzielanie informacji „za wszelką cenę” i unikanie spekulacji – w razie braku informacji należy podać termin jej udzielenia a jeżeli wykracza poza kompetencje wskazać kto może udzielić odpowiedzi;
11. Unikanie odmowy komentarza – może być odebrane przez dziennikarzy jako niechęć do przekazania informacji pomimo posiadanej wiedzy na pytany temat;
12. Kontrolowanie swojego zachowania: gestów, mimiki, tonu głosu itd. Podczas wystąpienia w radio lub telewizji poza przekazywaną treścią i jej formą będzie również oceniana osoba prezentująca te treści.

Pytania dziennikarzy podczas sytuacji kryzysowej

Przygotowania na kontakt z dziennikarzami powinny opierać się o rozpoznanie potrzeb informacyjnych. Specyfika pracy dziennikarskiej oraz materiałów przygotowywanych przez nich do publikacji opiera się na odpowiedzi na pytania: kto uczestniczył w wydarzeniu, co się wydarzyło, gdzie się wydarzyło, kiedy się wydarzyło, jak i dlaczego do tego doszło. Jednakże doświadczenie wykazuje, że dziennikarze poszukują szczegółowych informacji dotyczących zdarzenia. Przykładowe pytania zamieszczono poniżej:

1. Jaki jest rozmiar klęski, jak wygląda obszar dotknięty klęską oraz jakie podejmuje się działania w celu ograniczenia jej skutków i całkowitej eliminacji powstałych zagrożeń?
2. Kiedy powstała ta sytuacja i jaki był przebieg wydarzeń, jeżeli wcześniej przewidywano jej wystąpienie - jakie działania podjęto, żeby do niej nie dopuścić?
3. Kiedy nastąpi przewidywane zakończenie działań ratowniczych lub przywracania stanu z przed wystąpienia zdarzenia?
4. Czy ktoś ponosi szczególną odpowiedzialność za powstanie takiej sytuacji, jeśli tak to kto i kiedy poniesie konsekwencje (zostanie zwolniony z zajmowanego stanowiska)?
5. Jaka jest liczba zabitych, zaginionych, rannych i hospitalizowanych?
6. Jakie są straty materialne: liczba zniszczonych i uszkodzonych domów, przypuszczalna liczba osób bez dachu nad głową?

7. Gdzie i do kogo mogą zwracać się osoby poszkodowane o pomoc: medyczną, żywnościową finansową, materialną itp.?
8. Gdzie można uzyskać informacje o zdarzeniu i związanych z nim utrudnieniach?
9. Gdzie można uzyskać informacje ofiarach, bliskich i innych utrudnieniach?
10. Jakie działania podjęto w celu złagodzenia skutków oraz w jaki sposób zabezpieczyć się przed dalszymi stratami?
11. Jaki jest postęp prac: ratowniczych, przywracających stan sprzed zdarzenia, zapewnienia pomocy dla poszkodowanych, wyjaśniających przyczyny zdarzenia oraz zmierzających do identyfikacji i osadzenia winnych?
12. Czy przewidziano program przywracania terenu objętego katastrofą lub klęską żywiołową do stanu normalnego (sprzed katastrofy) oraz pomocy dla osób poszkodowanych, czy będą rekompensowane straty - jeżeli tak to kto i kiedy będzie to realizował?
13. Czy podobna sytuacja już wystąpiła, jeżeli tak to kiedy i gdzie, jakie są zbieżności i co zrobiono w celu niedopuszczenia do powtórzenia się sytuacji?

Podsumowanie

W pierwszej części niniejszej publikacji wśród wielu cech sytuacji kryzysowej został wymieniony wzrost zapotrzebowania na informacje. Często temu zapotrzebowaniu towarzyszy chaos informacyjny, występowanie niepewnych i fałszywych a także sprzecznych. Stan ten może być odczuwany przez wszystkich partnerów w komunikacji (zob. ryc. 1) i może on sprzyjać eskalacji kryzysu, dlatego warto jest **nie zwlekać z informacją** skierowaną do kluczowych uczestników zdarzenia. Dzięki temu pokazujemy, że wiemy o sytuacji i już na nią reagujemy. Jeżeli komunikujemy się za pomocą środków masowego przekazu jest to okazja, aby wystąpić z oświadczeniem wstępnym albo szerzej **zaprezentować własne stanowisko** na przykład podczas wywiadu lub konferencji prasowej. Dzięki temu kreujemy się jako źródło sprawdzonych informacji. Ponadto możemy przedstawić obiektywny obraz zdarzenia i zakreślić obszar dyskusji wraz ze wskazaniem istotnych dla nas kierunków komunikacji na przykład dotyczących zapewnienie wsparcia działaniom ratowniczym, osobom poszkodowanym (pomoc materialna, psychologiczna, zapewnienie dachu nad głową itd.).

Podczas komunikowania się ze środkami masowego przekazu warto pamiętać, że są one pośrednikiem za pomocą, którego przekazujemy informacje dla społeczeństwa. Dlatego należy **określić cele do osiągnięcia, grupę docelową i wybrać najlepszą formę dotarcia z informacją**.

Podstawowym zaleceniem dla osób kontaktujących się z dziennikarzami jest **dobrze (możliwie najlepsze) przygotowanie**, ponieważ odbudowa raz utraconego wizerunku jest prawie niemożliwa w sytuacji kryzysowej a jeżeli wizerunek traci osoba odpowiedzialna za przeciwdziałanie sytuacji kryzysowej wówczas zamiast przeciwdziałać kryzysowi zaostrza się go.

Podczas przeciwdziałania sytuacji kryzysowej niejednokrotnie dochodzi do bezpośredniego kontaktu z osobami poszkodowanymi na przykład podczas **wizytowania miejsca zdarzenia**. Jest to istotna forma działalności, ponieważ umożliwia dokonanie własnej oceny sytuacji, wypracowanie decyzji dotyczących przywrócenia stanu normalnego. Niewymiernym efektem jest również budowanie świadomości wśród osób poszkodowanych, że nie zostały pozostawione same z sytuacją, która przekracza ich możliwości radzenia. Podczas wymienionych wizytacji zachowanie powinno wyrażać **spokój i opanowanie** zaś wszelkie wypowiedzi powinny koncentrować się na **zrozumieniu i trosce o społeczeństwo oraz na działaniach zmierzających do przywrócenia stanu z przed kryzysu/działaniach naprawczych a także na informacjach gdzie można uzyskać pomoc, informacje itp.**

Literatura

1. APELL, Świadomość zagrożeń i możliwości przygotowania się na wypadek wystąpienia awarii na szczeblu lokalnym, Procedura reagowania na awarie technologiczne, Biuro Przemysłu i Środowiska Program Środowiska Narodów Zjednoczonych.
2. Bauer G. Winter : Die Brandkatastrophe von Kaprun – Gesamtbetrachtung und Resümee aus sicht der Feuerwehr, materiały konferencyjne, Forum Feuerwehr 2001, Ottobrun/München, 2001.
3. Cianciara J., Uścińska B.: Komunikowanie się z mediami w praktyce, Wydawnictwo Astrum, 1999.
4. Crisis Communication Handbook, Swedish Emergency Management Agency, Educational Series 2003:1.
5. Crisis Communication Seminar 9–11 October, Swedish Emergency Management Agency, Stockholm, 2002.
6. Drottz-Sjöberg B.-M.: Current trends in risk communication theory and practice, Directorate for Civil Defence and Emergency Planning, 2003.
7. Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.

8. Kollinger H.: Die Seilbahnkatastrophe von Kaprun, Fire-World, Das 1. Feuerwehr-Online-Magazin Österreichs, <http://www.fireworld.at/>
9. Kommunikation und Krisenmanagement, Kohtes&Klewes, Düsseldorf, www.agenturcafe.de
10. Kopalinski T.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1968.
11. Kucera P.: Ort der Fassungslosigkeit, „FF“ Nr. 46, Institut für Eisenbahnwesen, Verkehrswirtschaft und Seilbahnen, Technische Universität Wien.
12. Larsson S.: The Tunnel Blaze in Kaprun: Swedish National Defence College, CRISMART, Sweden, <http://www.crismart.org>, 2006.
13. Mapy terytorialnego rozkładu ryzyka, Politechnika Warszawska Wydział Mechaniczny Energetyczny i Lotnictwa, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Wydawca Fundacja Edukacja i Technika Ratownictwa, Warszawa, 2004.
14. Naturkatastrophen und die Medien, Herausforderungen an die öffentliche Risiko- und Krisenkommunikation, Dokumentation des IDNDR-Expertenworkshops vom 3-4. Dezember 1998 in Königswinter, Deutsches Komitee für Katastrophenvorsorge e.V. (DKKV) Bonn, 2000.
15. Öffentlichkeitsarbeit im Katastrophenfall, Tagung des Österreichischen Städtebundesamt, 11.11.2001 Wien.
16. Podręczny słownik języka polskiego: Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.
17. Projekt ustawy o zarządzaniu kryzysowym, druk sejmowy nr 770 <http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/0/AACAA355B1F07D90C12571A90044D8EB?OpenDocument>
18. Psycho-social Support in situation of mass emergency, A European Policy Paper concerning different aspects of psychological support and social accompaniment for people involved in major accidents and disasters. Preliminary document – draft Version 02. Ministry of Public Health, Brussels, Belgium, 2001.
19. RUPNIK D.: Öffentlichkeitsarbeit im Katastrophenfall, Eine Information des Landespressedienstes, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Landesamtsdirektion – Landespressedienst, Graz, <http://www.landespressedienst.steiermark.at>, 2006.
20. Sandman P. M.: Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication American Industrial Hygiene Association, 1993.
21. Schulz J.: Management von Risiko- und Krisenkommunikation – zur Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen, Berlin, 2001.

22. Słownik synonimów: MCR – spółka cywilna, Warszawa, 1993.
23. The Peter Sandman Risk Communication Web Site, <http://www.psandman.com/>
24. Uniwersalny słownik języka polskiego, Tom I, PWN, Warszawa, 2003.
25. Wolanin J.: Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli Ochrona ludności na czas pokoju, Wydawca Fundacja Edukacja i Technika Ratownictwa, Warszawa, 2004.
26. Wróblewski D.: Informacja cenna jak życie. Konstruowanie komunikatów dla zagrożonej ludności; Przegląd Pożarniczy nr 5/2003 rok.
27. Wróblewski D.: Komunikacja kryzysowa jako instrument podniesienia poziomu bezpieczeństwa ludności. Aspekty techniczne i organizacyjne risk communication. elektroniczna Administracja, dwumiesięcznik o nowoczesnej administracji publicznej nr 3(4), Centrum Promocji Informatyki Sp. z o.o., maj/czerwiec 2006.
28. Wróblewski D.: Ogólna koncepcja funkcjonalno-strukturalna centrum zarządzania kryzysowego, Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa, 2004.
29. Wróblewski D.: Planowanie kontaktów ze środkami masowego przekazu; Zarządzanie Bezpieczeństwem - Wybrane zagadnienia ochrony ludności 2, SGSP i Fundacja EDURA, Warszawa, 2002.
30. Żebrowski P., Wróblewski D., Smolarkiewicz M. M., Wiśniewski M., Bassara A., Filipowska A., Abramowicz W., Wolanin J., Progressive Crisis Management System, The 9th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (Orlando, Florida, USA), Symposium on Risk Management and Cyber-Informatics (RMCI 2005), Volume X.

Załącznik 1

Przykładowa procedura współpracy ze środkami masowego przekazu

Kolejne kroki procedury

1. Podać opis wypadków:
 - a. Co się zdarzyło,
 - b. Kto uczestniczył w zdarzeniu (ludzie, zwierzęta) – nie podawać nazwisk ludzi ani stopnia obrażeń,
 - c. Gdzie się zdarzyło,
 - d. Jakie działania podjęto,
 - e. Jakie siły uczestniczą w działaniu,
 - f. Jak do tego doszło,
 - g. Kto udzieli szczegółowych informacji na temat zdarzenia np.: osoba pełniąca funkcję rzecznika prasowego – podać kontakt telefoniczny;
2. Nie spekulować;
3. Nie komentować;
4. Nie podawać informacji niesprawdzonych;
5. Nie wypowiadać się o sprawach będących w kompetencji innych służb i podmiotów – nie krytykować innych podmiotów;
6. Odsyłać do osoby pełniącej funkcję rzecznika prasowego:
 - a. Podać numer telefonu lub inną możliwość kontaktu;
7. Zapisać (np. w tabeli nr.):
 - a. Dane umożliwiające identyfikację dziennikarza (nazwisko, imię, miejsce pracy) i kontakt z nim (telefon, E-mail inne),
 - b. Reprezentowaną stacją radiową, telewizyjną, agencję itp.
 - c. Pytania dziennikarza,
 - d. Informacje przekazane dziennikarzowi,
 - e. Termin odpowiedzi ze strony urzędu - żądany przez dziennikarza;
8. Przekazać osobie pełniącej funkcję rzecznika prasowego lub/i:
 - a. Informację o zainteresowaniu dziennikarza zdarzeniem (pkt 7),
 - b. Szczegóły dotyczące zdarzenia – umożliwienie odpowiedzi w razie bezpośredniego kontaktu dziennikarza z wójtem lub rzecznikiem.

Załącznik 2

Oświadczenie wstępne

Oświadczenie wstępne	–	pierwsze wypowiedzi
<ul style="list-style-type: none">• Wyraża troskę• Niczego nie wyjaśnia• Nikogo nie wini• Nie roztrząsa szczegółów• Zapewnia: że jesteśmy że badamy że działamy• Podaje termin i miejsce udostępnienia dalszych informacji		<ol style="list-style-type: none">1. Opis wypadków i aktualnej sytuacji oraz działań podjętych przez służby ratownicze, ze szczególnym uwzględnieniem troski o poszkodowanych.2. Zapewnienie, że sytuacja jest badana i podjęto czynności zmierzające do uzyskania bardziej szczegółowych informacji, które zostaną niezwłocznie udostępnione dziennikarzom i przekazane za ich pośrednictwem społeczeństwu.3. Zapewnienie, że poszukuje się metod najskuteczniejszego rozwiązania zaistniałej sytuacji.4. Wyznaczenie miejsca i czasu następnego spotkania, podczas którego zostaną przekazane dalsze informacje – ustalony termin powinien być bezwzględnie przestrzegany, dlatego musi przede wszystkim odpowiadać rzecznikowi prasowemu ale i uwzględniać wymagania dziennikarzy (np. przed czasem emisji głównego wydania wiadomości a nie bezpośrednio po jego zakończeniu).5. Ewentualny apel, który należy szczególnie zaakcentować.

Rysunek 1 Struktura treści oświadczenia wstępnego

Niniejszy załącznik przedstawia treści, które zawiera oświadczenie wstępne, czyli komunikat przygotowywany wtedy, gdy nie mamy jeszcze pełnego obrazu sytuacji a środki masowego przekazu domagają się informacji.

Na rysunku z lewej strony zostały zamieszczone zalecenia cytowane z kanadyjskiego podręcznika zarządzania kryzysowego, zaś z prawej strony w oparciu o analizę literatury i rzeczywistych oświadczeń wstępnych.

Załącznik 3

Formularz komunikatu⁶

Formularz informacyjny i komunikatu przedstawiono na rys. 1 i 2. Na rysunku nr 1 przedstawiono informacje podstawowe i uzupełniające pomocne w przygotowaniu komunikatu. Formularz informacyjny ma służyć pomocą w przygotowaniu treści ostrzeżenia. Jeżeli osoba przygotowująca ostrzeżenie przygotowuje zwięzłe informacje na każdy z wymienionych punktów w części „Elementy składowe”, to nadanie ostatecznej formy przeznaczonej do opublikowania nie powinno stwarzać żadnych trudności.

Warszawa 21.02.03
<u>Elementy składowe komunikatu nr 1</u>
1. Data przekazania komunikatu dla mediów (np.: do redakcji, rozgłośni): 21.02.03.
2. Podmiot przekazujący komunikat dla mediów: PCZK
3. Osoba odpowiedzialna za treść komunikatu: Szef PCZK
4. Osoba do kontaktu ze strony podmiotu przekazującego komunikat: Jan Kielich, <i>tel. 0 901 332 232</i>
5. Rodzaj środka masowego przekazu: Radio W, TV OK., Gazeta Warszawska, Sieć Internet (<i>strony</i> urzędu miasta Warszawa)
6. Okres publikowania komunikatu w mediach: 22.02. – 23.02.03.
7. Częstotliwość nadawania komunikatu przez media: RTV - <i>co 4 godziny</i> , Redakcja gazety – wydanie codzienne, Sieć Internet – ciągła ekspozycja.
8. Powód przygotowania komunikatu: <i>powstanie zagrożenie powodzią</i>
9. Obecny stan zagrożenia: nie występuje bezpośrednie zagrożenie powodzią
10. Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia: występuje realne zagrożenie powodzią na terenie Warszawy, przewidywane nadejście fali kulminacyjnej 24.03.03.
11. Obszar zagrożony: Powodzią zagrożona jest Warszawa
12. Grupa docelowa (osoby, do których kierowany jest komunikat): mieszkańcy Warszawy
13. Zalecenia dla ludności: dotyczące przygotowań na nadejście fali kulminacyjnej (<i>np. wg zał. Nr ...</i>)
14. Informacja o przygotowaniu (np. służb, miasta) na nadejście zagrożenia: <u>służby są przygotowane</u>
15. Telefon informacyjny dla ludności: 76 662 [POMOC]

Rysunek 2 Formularz „Elementy składowe komunikatu”

Z kolei na rys. 2 przedstawiono formularz komunikatu, który jest ujęciem wcześniej przygotowanych informacji w odpowiednią formę komunikatu przeznaczonego do publikacji, jednak z takim zestawieniem treści, aby było możliwe jego głośne odczytanie w ciągu 2 minut.

⁶ Szerszy opis zawiera artykuł: Wróblewski D.: Informacja cenna jak życie. Konstruowanie komunikatów dla zagrożonej ludności; Przegląd Pożarniczy nr 5/2003 r, str. 20.

TREŚĆ KOMUNIKATU

Warszawa 21.02.03

Komunikat nr 1

UWAGA! UWAGA!

Tu rozgłośnia radiowa Radio W. Przerwywamy nasz program, żeby nadać ważny komunikat (2) Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego w Warszawie.

Intensywne opady deszczu na południu Polski doprowadziły do (8) powstania zagrożenia powodzią. Obecnie na terenie miasta Warszawa (9) nie występuje bezpośrednie zagrożenie powodzią. Jednak fala wezbraniowa przemieszcza się Wisłą w kierunku Warszawy. Przewiduje się, że do Warszawy nadejdzie (10) 23 marca, 2003 r. Dlatego już teraz trzeba podjąć niezbędne działania zabezpieczające. Powtarzam już teraz należy podjąć działania zabezpieczające (13):

1. Sprawdzić czy radio i latarka właściwie działają.
2. Zgromadzić zapas baterii do radia i latarki.
3. Przygotować odzież na zmianę, środki higieny osobistej i dokumenty osobiste.
4.
5.
6. Słuchać komunikatów radiowych nadawanych przez Radio W, telewizyjnych nadawanych przez TV OK.

Informujemy, że (14) śłużby są przygotowane na nadejście fali, a Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego uruchomiło dla mieszkańców całodobową linię informacyjną pod numerem telefonu: (15) 76 662 [POMOC].

UWAGA! UWAGA! Powtarzam komunikat Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego w Warszawie.

Rysunek 3 Formularz „Treść komunikatu”