

KRZYSISOWE
KOMUNIKACJI

KRZYSISOWE

KRZYSISOWE

2017



PODSTAWY ZARZĄDZANIA
INFORMACJĄ W KRYZYSIE

RCB

Rządowe Centrum
Bezpieczeństwa

KSIĘGA

KOMUNIKACJI

KRYZYSOWEJ

2017

PODSTAWY ZARZĄDZANIA
INFORMACJĄ W KRYZYSIE

RCB

Rządowe Centrum
Bezpieczeństwa

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Czym jest Księga, komu ma służyć i po co ją w ogóle przygotowywać?	3
Słowniczek pojęć	5
Kryzys	7
Co to jest kryzys?	7
Rodzaje sytuacji kryzysowych: kryzysy wizerunkowe i rzeczywiste	8
Przyczyny sytuacji kryzysowych.....	9
Jak przygotować się na kryzys.....	10
Czemu ma służyć scenariusz i jak go przygotować.....	10
Zasady komunikacji w kryzysie	12
Komunikacja wewnętrzna	17
Komunikacja bezpośrednia	19
Metody tradycyjne.....	19
Media społecznościowe.....	20
Komunikacja z poszkodowanymi i ich rodzinami	21
Komunikacja podczas zdarzenia terrorystycznego.....	21
Projektowanie komunikatów dla mediów	23
Listy kontrolne	25
Czym są listy kontrolne? Czy są potrzebne, czy to zwykła strata czasu?.....	25
Lista kontrolna dla rzecznika prasowego instytucji wiodącej	26
Instytucje zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej	27
Komunikacja ryzyka (risk communication)	29
Dezinformacja – cyberprzestrzeń i środowisko informacyjne – incydent	32
Skoordynowana akcja informacyjna	32
Jak wyglądałby potencjalny atak?	34
Co się dzieje? Jaki wpływ na odbiorcę ma to działanie?.....	35
Jakie są konsekwencje tej sytuacji?	35
Co się dzieje na obszarze objętym oddziaływaniem?	35
Komunikacja społeczna w kryzysie podczas dużych wydarzeń	37
Centrum prasowe	37
Zespoły wspomagające organizację i bezpieczne przeprowadzenie wydarzenia.....	38
Analiza zagrożeń pod kątem wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych	39
Rekomendacje.....	39
Ćwiczenia jako ważny element zarządzania kryzysowego	41
Do czego są potrzebne ćwiczenia/treningi?	41
Jak zorganizować ćwiczenia?	41

WSTĘP



Oddajemy w Państwa ręce kolejną edycję Księgi Komunikacji Kryzysowej (KKK). Została ona przygotowana w oparciu o nowe doświadczenia zdobyte m.in. podczas przygotowywania szczytu NATO oraz Światowych Dni Młodzieży. Wtedy to, analizując zagrożenia, po raz pierwszy wskazano na dezinformację, która może być źródłem sytuacji kryzysowych praktycznie w każdym obszarze – od gospodarki, poprzez bezpieczeństwo kraju, na wizerunku kończąc. Łatwy dostęp do informacji oraz nawyki komunikacji interpersonalnej (powszechne korzystanie z mediów społecznościowych) w połączeniu z oddziaływaniem psychologicznym stwarzają możliwości manipulowania informacją. W konsekwencji prowadzi to do wykształcenia w odbiorcy fałszywego obrazu rzeczywistości. KKK została uzupełniona o zagadnienia związane właśnie z dezinformacją. W rozdziale poświęconym tej materii opisano m.in. mechanizmy, dzięki którym odbiorca zostaje świadomie wprowadzony w błąd, aby wywołać w nim np. poczucie zagrożenia.

Czym jest Księga, komu ma służyć i po co ją w ogóle przygotowywać?

Księga Komunikacji Kryzysowej jest kierowana przede wszystkim do komunikatorów/rzeczników prasowych, aby wspomóc ich w prowadzeniu spójnej polityki informacyjnej. To podręcznik zarządzania informacją w kryzysie. Narzędzie, które ułatwia komunikowanie zwłaszcza w pierwszych godzinach kryzysu, gdy działamy pod presją czasu oraz mediów. Poza tym zawarte w niej definicje pozwalają ujednoczyć pojęcia. Gdy dojdzie do sytuacji kryzysowej angażującej wiele podmiotów – wszyscy uczestnicy procesu komunikacji będą rozumieli tak samo te same pojęcia, a to zdecydowanie ułatwia zarządzanie kryzysem w sferze komunikacji publicznej.

Komunikacja w sytuacji kryzysowej często bywa niedoceniana. Nadal zdarza się, że część kadry zarządzającej w niektórych instytucjach wolałaby milczeć, niż informować o kryzysie. Dlatego Księga Komunikacji Kryzysowej będzie przydatna również dla nich jako zbiór podstawowych wiadomości o zasadach i znaczeniu komunikacji społecznej w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych.

Pamiętajmy, że sytuacje kryzysowe to nie tylko takie zdarzenia, podczas których życie, zdrowie czy mienie ludzkie jest zagrożone – takie jak katastrofy naturalne czy te wywołane przez działanie człowieka, ale również takie, które wynikają z błędnie prowadzonej polityki informacyjnej lub jej braku. Dlatego warto zapoznać się z tym dokumentem, aby jak najlepiej przygotować się do zarządzania informacją w kryzysie.

Mamy nadzieję, że Księga, którą oddajemy w Państwa ręce, z jednej strony będzie impulsem do przygotowania własnego dokumentu uwzględniającego zagrożenia związane ze specyfiką działania Państwa instytucji, a z drugiej wsparciem, drogowskazem jak to zrobić.

Księgę przygotowali eksperci Rządowego Centrum Bezpieczeństwa z zakresu zarządzanie informacją w kryzysie: Anna Adamkiewicz, szef Wydziału Polityki Informacyjnej (WPI), Bożena Wysocka, główny specjalista w WPI, Dominik Mikołajczyk, specjalista w WPI, oraz Paweł Domański, specjalista w Centrum Operacyjno-Analitycznym. Część Księgi poświęconą dezinformacji przygotował dla nas, a właściwie dla Państwa, Kamil Basaj, ekspert Fundacji Bezpieczna Cyberprzestrzeń, kierownik projektu InfoOps: badanie zjawiska manipulowania polskim środowiskiem informacyjnym.

Życzę sukcesów i sytuacji bez kryzysów, chociaż, jak mówią specjaliści PR, kryzys prędzej czy później dotknie każdą instytucję. W związku z tym kryzysu nie należy się bać – na kryzys trzeba czekać, będąc oczywiście do niego dobrze przygotowanym.

Grzegorz Świszcz
zastępca dyrektora
Rządowego Centrum Bezpieczeństwa

SŁOWNICZEK POJĘĆ



Sytuacja kryzysowa – wg definicji zawartej w ustawie o zarządzaniu kryzysowym, jest to sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków.

Z punktu widzenia public relations, sytuacja kryzysowa to każda sytuacja, która wpływa na negatywne postrzeganie osoby/instytucji, co w konsekwencji prowadzi do utraty wiarygodności i społecznego zaufania.

Komunikacja społeczna – proces porozumiewania się jednostek, grup, instytucji, którego celem jest wymiana informacji, dzielenie się wiedzą, ideami.

Komunikacja bezpośrednia – obszar komunikacji społecznej prowadzony bez pośrednictwa mediów.

Komunikacja wewnętrzna – proces wymiany informacji wewnątrz instytucji, sposób, w jaki informacja krąży po instytucji.

Komunikacja ryzyka (risk communication) – to proces uczciwego i skutecznego informowania o czynnikach ryzyka związanych zarówno z działalnością człowieka, jak i katastrofami naturalnymi. To informowanie o czymś, co dopiero może się zdarzyć i o możliwych tego konsekwencjach.

Dezinformacja – umyślne przekazywanie nieprawdziwych informacji w celu wprowadzenia odbiorcy w błąd. Działania dezinformacyjne kojarzone były głównie ze sferą wojskową, działaniami służb specjalnych, wywiadów, gdy za pomocą fałszywych danych starano się wprowadzić przeciwnika w błąd. W ostatnim czasie dezinformacja zaczyna zajmować coraz większy obszar naszej rzeczywistości. Pojawia się w mediach, marketingu, polityce.

Podmiot wiodący – instytucja (organ), która w zidentyfikowanym zagrożeniu i siatce bezpieczeństwa zawartej w Krajowym Planie Zarządzania Kryzysowego, realizuje zadania kluczowe dla danej fazy zarządzania kryzysowego. Podmiot wiodący monitoruje przypisane mu zagrożenia, inicjuje działania właściwe dla danej fazy zarządzania kryzysowego oraz koordynuje przedsięwzięcia wykonywane przez podmioty współpracujące. Organizuje współdziałanie i synchronizuje działania wszystkich podmiotów, tak aby na każdym etapie postępowania, a zwłaszcza w fazie reagowania, uzyskać maksymalny efekt skuteczności.

Podmiot współpracujący – każda instytucja/organ szczebla równorzędnego lub niższego w stosunku do podmiotu wiodącego, niepodporządkowana mu pod względem służbowym, która ze względu na zakres kompetencji prawnych wspomaga działania realizowane przez podmiot wiodący.

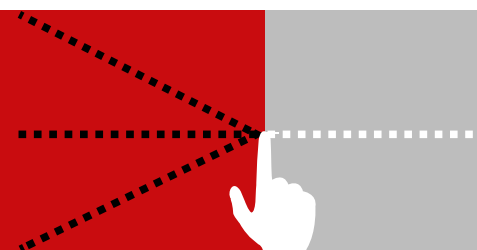
Główny wykonawca – instytucja, która w największym stopniu realizuje główne zadania w ramach rozwiązywania danej sytuacji kryzysowej.

Główny komunikator – rzecznik instytucji, która podejmuje najwięcej działań w zakresie rozwiązywania sytuacji kryzysowej, najczęściej głównego wykonawcy.

Ćwiczebna Platforma Internetowa – narzędzie, które umożliwia monitorowanie aktywności i sposobu prowadzenia polityki informacyjnej przez podmioty ćwiczące.

Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego (KPZK) – dokument planistyczny przygotowywany przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa we współpracy z ministrami, kierownikami urzędów centralnych i wojewodami w oparciu o ustawę o zarządzaniu kryzysowym. Obejmuje wszystkie cztery fazy zarządzania kryzysowego, tj. zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowę. Zawiera szczegółowy opis zadań, kompetencje oraz określa podmioty wiodące w danej sytuacji kryzysowej w każdej z faz. Stanowi quasi-podręcznik, który pozwala szybko zorientować się w odpowiedzialności poszczególnych organów. Podział na poszczególne fazy ułatwia ministerstwu zaplanowanie działań legislacyjnych w fazie zapobiegania, wdrażanie przyjętych ustaw czy planów wykonawczych w fazie przygotowania, a także sprawdzenie w formie ćwiczeń, czy przyjęte rozwiązania są adekwatne do zagrożeń, a instytucje posiadają wystarczające kompetencje i środki do reagowania. KPZK pokazuje systemy monitorowania różnego rodzaju zagrożeń, a więc wskazuje narzędzia umożliwiające prognozowanie wystąpienia zagrożenia i jego skalę. Ponadto wykaz sił i środków pokazany w formie map w formacie GIS daje większą wiedzę do planowania przyszłych działań oraz pokazuje pośrednio potencjalnych partnerów do współpracy dysponujących odpowiednim sprzętem i zapleczem eksperckim. KPZK jest aktualizowany nie rzadziej niż raz na dwa lata.

KRYZYS



Co to jest kryzys?

Kryzys (łac. crisis, z gr. krisis) to punkt zwrotny, przełomowy, moment rozstrzygający, jakościowa zmiana, zmaganie się, walka¹, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Charakterystyczną cechą kryzysu jest nagłość, zaskoczenie, chociaż zazwyczaj można zaobserwować pewne symptomy zapowiadające jego nadejście.

Mówiąc więc o kryzysie, mamy na myśli zdarzenie nagłe, które może zagrażać życiu, zdrowiu, mieniu oraz środowisku, a walka z nim z reguły wymaga zaangażowania wielu sił i środków. To sytuacja niekorzystna, która ma wpływ na funkcjonowanie państwa, instytucji, osoby czy społeczeństwa. Podpierając się definicją zawartą w ustawie o zarządzaniu kryzysowym, należałoby jeszcze dodać, że z kryzysem mamy do czynienia wtedy, gdy sytuacja wywołuje „znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatne posiadanie sił i środków”.

Biorąc pod uwagę definicję ustawową, niezwykle rzadko mamy do czynienia z sytuacją kryzysową, ponieważ gdy jedna służba nie radzi sobie z sytuacją (siły i środki były nieadekwatne), dostaje wsparcie od innej, w ramach sprawnie działającego systemu zarządzania kryzysowego.

Skąd zatem tak często pojawiające się określenie kryzys czy sytuacja kryzysowa? Musimy sobie zdawać sprawę, że w świadomości opinii publicznej kryzys pojawia się znacznie szybciej, niż wynikałoby to właśnie z definicji ustawowej. Z punktu widzenia, a właściwie odczucia społecznego, mianem kryzysu określa się sytuację, która wpływa negatywnie na każdą ze sfer życia publicznego, życia osobistego obywatela czy funkcjonowania instytucji. To także każda sytuacja nieakceptowana społecznie, zagrażająca reputacji instytucji czy przyciągająca uwagę mediów.

Możemy sobie zadać pytanie: czy np. gradobicie, które niszczy uprawy, jest sytuacją kryzysową? Z punktu widzenia ustawy oczywiście nie, ale dla człowieka, który traci plony, a w związku z tym dochody, jak najbardziej tak. Dlatego mówiąc o kryzysach, zawsze należy patrzeć na zagadnienie, mając na uwadze odczucia „drugiej strony”, a nie tylko punkt widzenia reprezentowanej instytucji.

Amerykański Institute of Crisis Management wyróżnia cztery grupy źródeł powstawania kryzysów:

- czynniki losowe (np. powodzie, trzęsienia ziemi);
- problemy techniczne (np. awarie w zakładach produkcyjnych);
- błędy ludzkie (np. katastrofy komunikacyjne);
- błędne decyzje kierownictwa².

1. W oparciu o *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego oraz *Słownik wyrazów obcych* PWN

2. R.M. Barton: *Crisis Management*. Oxford 1993, s. 12.

Bez względu na to, co jest źródłem kryzysu, podstawą jego zażegnania jest szybka reakcja. W przeciwnym wypadku możemy liczyć się z długotrwałą sytuacją kryzysową. Kluczową rolę odgrywa tu komunikacja ze społeczeństwem. Jej brak lub nieprawidłowe prowadzenie może doprowadzić do utraty wiarygodności instytucji czy osoby, a w skrajnych przypadkach nawet do poważnych konsekwencji, z utratą lub narażeniem życia obywateli włącznie.

Zaufanie do instytucji jest zależne wprost od transparentności i sprawnego zarządzania informacją. Należy pamiętać o tym, zarządzając informacją w kryzysie.

Rodzaje sytuacji kryzysowych: kryzysy wizerunkowe i rzeczywiste

Odnosząc się do skutków sytuacji kryzysowej, można podzielić kryzysy na dwie grupy: rzeczywiste i wizerunkowe. Rzeczywiste to te, które w bezpośredni sposób niosą ze sobą zagrożenie dla zdrowia, życia czy mienia obywateli (np. powódź, katastrofy komunikacyjne, katastrofy budowlane, zamachy terrorystyczne). Wizerunkowe odnoszą się natomiast tylko do utraty dobrego imienia lub zaufania do instytucji czy osoby. Tu nasuwa się pytanie – tylko do utraty, czy aż?

Musimy pamiętać, że wizerunek jest czymś, co buduje się latami. Zaufanie i szacunek społeczny wymaga ciężkiej pracy i oddania. Brak reakcji w kryzysie, zbyt późne podjęcie działań komunikacyjnych lub nieumiejętne zarządzanie informacją mogą spowodować, że dobre imię instytucji/osoby legnie w gruzach. To oczywiście, w zależności od tego, jakiej instytucji lub osoby dotyczy, może przełożyć się na poważne konsekwencje np. finansowe (do upadłości przedsiębiorstwa włącznie), gospodarcze czy polityczne.

Czy zatem kryzys wizerunkowy jest kryzysem rzeczywistym? I tak, i nie. Biorąc pod uwagę bezpośrednie zagrożenie dla ogółu społeczeństwa (nie jednostki) – nie. Jednak kryzysy wizerunkowe nie są przecież czymś wirtualnym, dzieją się w realnym świecie i dotyczą realnych osób lub instytucji, więc na pewno są rzeczywiste.

Podział, który stosujemy, jest oczywiście podziałem umownym. Należy pamiętać, biorąc pod uwagę źródła powstawania sytuacji kryzysowej, że każda z nich może przerodzić się w kryzys wizerunkowy.

Kryzysy wizerunkowe z reguły dotyczą spraw trudnych, wrażliwych, niejednoznacznych, nierzadko wkraczając w sferę życia osobistego kierującego instytucją, pracowników. Dlatego z reguły zarządzanie nimi jest znacznie trudniejsze od prowadzenia komunikacji np. podczas powodzi. Przede wszystkim wymaga pełnego zaufania pomiędzy szefem instytucji a rzecznikiem prasowym/osobą odpowiedzialną za komunikację społeczną. Bez tego zarządzanie kryzysem wizerunkowym skazane jest na porażkę. Rzecznik prasowy musi mieć pełną wiedzę o sytuacji, aby mógł opracować strategię działania i aby nie został przez media zaskoczony faktami, o których wcześniej nie miał pojęcia.

Dodatkową trudnością w rozwiązywaniu kryzysów wizerunkowych jest ludzka percepcja, subiektywizm w odbieraniu komunikatów świata zewnętrznego – postawy moralne, doświadczenia, sympatie polityczne itp. Musimy pamiętać, że to, co np. dla jednej grupy może być bulwersujące, dla drugiej będzie w pełni akceptowalne.

Kryzysy wizerunkowe łatwo wybuchają, natomiast trudno je ugasić. Dlatego szybkość reakcji jest tu kluczowa. W dzisiejszym świecie każdą informację można pozyskać natychmiast online. Internet jest potężnym medium. Informacja, która trafia do internetu, nigdy nie ginie, może być przetwarzana i wpływać na rozwój kryzysów – np. rozbudzać te, które, wydawałoby się, już prawie wygasły. W sieci każdy obywatel, nie tylko dziennikarz, może np. skomentować milczenie instytucji, dopowiedzieć sobie to, czego nie wie (oczywiście na zasadzie domysłu lub, nie zawsze trafnego, kojarzenia faktów), a tym samym pogrążyć wizerunek instytucji.

W dobie mediów elektronicznych i społecznościowych kryzysy wizerunkowe bardzo szybko się rozprzestrzeniają. Dlatego otwarta, uczciwa i profesjonalnie prowadzona komunikacja w sytuacji kryzysowej jest niezbędnym elementem wychodzenia z kryzysu, przy zachowaniu zaufania społecznego.

Przyczyny sytuacji kryzysowych

Nieprzemyślane, emocjonalne lub nieoficjalne wypowiedzi są jedną z przyczyn sytuacji kryzysowych, nie tylko wizerunkowych. Dlatego warto stosować zasadę – **nigdy nie mów niczego nieoficjalnie**. Nie możemy mieć pewności, że informacja przekazana w zaufaniu, a zawierająca tzw. dane wrażliwe, nie trafi np. do mediów i nie stanie się źródłem kłopotów.

Kolejną przyczyną wybuchu sytuacji kryzysowej jest **brak odpowiedniej reakcji**. Jeżeli mamy informację, że wydarzyło się coś, co np. może mieć wpływ na bezpieczeństwo obywateli lub wizerunek instytucji/firmy i nie zostaną podjęte żadne działania, przede wszystkim w sferze komunikacji społecznej, wybuch kryzysu jest niemal pewny. W sytuacji zagrożenia tylko uczciwa i profesjonalnie prowadzona komunikacja jest niezbędnym elementem wychodzenia z kryzysu lub jego zażegnania. W związku z tym metoda przeczekiwania kryzysu nie działa.

Kolejnym błędem sprzyjającym kryzysom są złe **strategie komunikacji**. Co to znaczy złe strategie? Jako przykład można tu wymienić „strategię strusia” i „strategię obłożonej twierdzy”. Na czym polegają?

Otóż strategia strusia to nic innego, jak chowanie głowy w piasek. To udawanie, że nic się nie dzieje, a problem nie dotyczy nas i można go przeczekać, przemilczeć, zignorować. To oczywiście złudna nadzieja, że po wszystkim (po kryzysie) będzie można kontynuować swoje dotychczasowe działania. Praktyka pokazuje, że wcześniej czy później i tak trzeba będzie się z kryzysem zmierzyć. Jednak wtedy z reguły jest już za późno, aby firma nie poniosła strat, a osoba lub instytucja nie straciła dobrego wizerunku.

W przypadku strategii obłożonej twierdzy, zamiast stawić czoło kryzysowi, zamykamy się w owej twierdzy, uznając otoczenie zewnętrzne za wrogów, którzy robią wszystko, aby podkopać nasz wizerunek i reputację. Strategia ta polaryzuje ludzi i ich działania: oto oni, którzy nam zagrażają, i my, którzy musimy się bronić, okopać na swoich stanowiskach niezależnie od konsekwencji. W tej strategii brak aktywnej komunikacji w kryzysie, przede wszystkim z mediami, może mieć różne podłoże – brak kompetencji osoby odpowiedzialnej za komunikację społeczną, strach kierownictwa przed efektami podjęcia komunikacji lub wewnętrzny chaos i brak jednego źródła decyzyjnego.

Żadna z wymienionych strategii nie sprawdza się na dłuższą metę. W przypadku sytuacji kryzysowej tylko otwarta i uczciwa komunikacja ze społeczeństwem może zniwelować lub osłabić skutki kryzysu.

Jak przygotować się na kryzys

Kryzysy nigdy nie przebiegają w sposób standardowy. Nie zdarzają się także dwa identyczne, mimo że dotyczą tego samego zagrożenia. Często nie mamy wpływu na to, co się wydarzyło, jednak zawsze możemy reagować w odpowiedni, profesjonalny sposób. To od instytucji zależy, jakie działania podejmie i czy przekona do siebie opinię publiczną.

Należy mieć świadomość, że **komunikacja o zdarzeniu jest równie istotna, jak działania operacyjne**, dlatego tak ważne jest właściwe przygotowanie się do prowadzenia komunikacji społecznej w kryzysie. Jak to zrobić? Postarać się przewidzieć to, co nieprzewidywalne, aby gdy kryzys nadejdzie (a jak twierdzą eksperci prędzej czy później dotknie każdą instytucję), być gotowym do działań, tym bardziej że reakcja mediów jest zawrotnie szybka.

Aby być gotowym do działań, podstawową rzeczą **jest przeanalizowanie zagrożeń pod kątem potencjalnych sytuacji kryzysowych**. Pod uwagę należy brać wszystkie rodzaje zagrożeń, z kryzysami wizerunkowymi włącznie. Następnie do zagrożeń należy przypisać potencjalne sytuacje kryzysowe. Kolejnym krokiem jest **wybranie spośród potencjalnych sytuacji kryzysowych tych, które są trudne pod względem prowadzenia polityki informacyjnej w kryzysie i przygotowanie do nich scenariuszy**.

Scenariusz potencjalnej sytuacji kryzysowej powinien składać się z takich elementów, jak:

- opis potencjalnej sytuacji kryzysowej;
- przesłania;
- przekazy;
- potencjalne pytania, jakie mogą paść w kontekście kryzysu;
- sugerowane odpowiedzi;
- przykładowe oświadczenia dla mediów/opinii społecznej.

Czemu ma służyć scenariusz i jak go przygotować

Na początku napisaliśmy, że nie ma dwóch identycznych sytuacji kryzysowych, nawet jeżeli dotyczą tego samego zagrożenia. Po co więc te scenariusze?

Sam fakt przygotowywania scenariusza pozwala nam zastanowić się nad daną sytuacją kryzysową, nad możliwymi rozwiązaniami oraz nad zagrożeniami, jakie ze sobą niesie. Co może pójść nie tak i co w takiej sytuacji zrobić – czyli jakie są alternatywne rozwiązania. Poza tym mając scenariusz możemy go modyfikować. W kryzysie, działając pod presją czasu, a nierzadko i mediów, łatwiej działać na przygotowanym wzorcu i dostosowywać go do bieżącej sytuacji niż zaczynać wszystko od początku. Kolejnym plusem scenariuszy jest wypracowanie pewnych mechanizmów działania w kryzysie. Nawet jeżeli nie będziemy mieli opracowanego scenariusza sytuacji kryzysowej, to dzięki opracowaniu innych i nabytemu doświadczeniu będziemy potrafili szybko opracować i podjąć działania odpowiednie do danej sytuacji.

Scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych powinny być elementem praktycznym strategii komunikacyjnej czy planu komunikacji instytucji na wypadek kryzysu.

**Krok
1**

Jeżeli na podstawie analizy zagrożeń został wytypowany scenariusz potencjalnej sytuacji kryzysowej, trudny z punktu widzenia komunikacji społecznej, należy przygotować krótki opis takiej sytuacji.

**Krok
2**

Należy wypisać wszystkie pytania (nawet te najdziwniejsze), jakie mogą zadać osoby zagrożone czy dziennikarze.

**Krok
3**

Należy udzielić odpowiedzi na te pytania, uwzględniając takie elementy, jak:

- **bezpieczeństwo obywateli** – jeżeli scenariusz dotyczy takiej sytuacji. Chodzi o to, aby nasze odpowiedzi nie spowodowały wybuchu paniki, poczucia zagrożenia, ale jednocześnie nie dawały fałszywego poczucia spokoju;
- **wizerunek instytucji i kierownictwa.** Odpowiadając na pytania musimy pamiętać, że to, co usłyszy opinia publiczna, ma bezpośredni wpływ na postrzeganie firmy i kierownictwa przez społeczeństwo. Nie musimy odpowiadać na pytania wprost, jednak pod żadnym pozorem nie wolno kłamać.

**Krok
4**

Są słowa, wyrażenia, frazy, które w danej sytuacji kryzysowej mogą sprzyjać wybuchowi paniki lub w inny sposób utrudniać zarządzanie danym kryzysem, mogą być obraźliwe lub żargonowe, a przez to niezrozumiałe. Warto mieć to na uwadze, opracowując potencjalne odpowiedzi.

**Krok
5**

Na podstawie odpowiedzi należy przygotować przesłania i przekazy. Dlaczego taka kolejność? Wypisując pytania i udzielając na nie odpowiedzi, następnie analizując je, możemy wyodrębnić treści, którymi w pierwszym momencie kryzysu może być zainteresowana opinia społeczna. Łącząc to z przesłaniami i treściami, na których nam zależy – budujemy przekazy. Przesłania nie powinny zawierać więcej niż trzy punkty. Przekazów może być więcej.

Czym jest przesłanie, a czym przekaz?

Przesłanie jest tym (nie wypowiadamy go wprost), co nasz odbiorca powinien zrozumieć sam na podstawie przekazów. Jest to strategiczny komunikat, który powinien pozostać jako wniosek w głowie odbiorcy. To właśnie wokół przesłań budujemy przekazy, czyli to, co wprost mówimy opinii społecznej, mediom.

Przygotuj projekt oświadczenia – komunikatu dla mediów, społeczeństwa, który należy wydać szybko, w pierwszych godzinach kryzysu.

Po co instytucji strategia komunikacji czy plan komunikacji w kryzysie?

Każda sytuacja kryzysowa wprowadza chaos i nerwowość. Dlatego warto mieć przygotowane odpowiedzi, wskazówki co robić. Nie można sobie pozwolić na zastanawianie się nad działaniem dopiero w momencie wybuchu kryzysu. Wszystko powinno być wcześniej przygotowane, przemyślane, spisane. Powinniśmy wiedzieć, kto powinien zarządzać komunikacją, jak wygląda obieg informacji (chodzi o to, aby nie zostać zaskoczonym np. przez media informacją, o której nie mamy pojęcia), jacy eksperci mogą się wypowiedzieć na dany temat, aby wesprzeć nas merytorycznie, kto będzie głównym komunikatorem, jakie są nasze grupy docelowe, jakie narzędzia komunikacji wykorzystać, aby najlepiej do nich dotrzeć itp. **W sytuacji kryzysowej każda zwłoka w prowadzeniu komunikacji społecznej prowadzi do strat, najczęściej wizerunkowych, które niekiedy są niemożliwe do naprawienia.**

Zasady komunikacji w kryzysie

Zasada „złotej godziny”³, „efekt pierwszego”

Zasada ta mówi, że w ciągu pierwszej godziny należy podjąć komunikację w sytuacji kryzysowej. Jest to istotne z kilku powodów. Jeżeli instytucja poda informację jako pierwsza, ma szansę przekazać własny punkt widzenia i zaproponować interpretację zdarzenia – efekt pierwszego⁴. W każdym innym przypadku instytucja będzie w defensywie, komunikaty mogą zostać odebrane jako tłumaczenie się. Poza tym mogą pojawić się głosy, że jeżeli instytucja nie informuje o kryzysie, to być może jej kierownictwo chce coś ukryć. Kolejnym argumentem za niezwłocznym podjęciem komunikacji jest fakt, że milczenie instytucji lub niedopowiedzenia zawsze rodzą plotkę, spekulacje, często poparte wypowiedziami ekspertów nie zawsze pierwszoligowych. Należy też pamiętać, że jeżeli media poinformują o danej sytuacji/wydarzeniu przed nami, to one w naturalny sposób stają się źródłem dla pozostałych mediów.

Musimy jednak pamiętać, że w dobie mediów elektronicznych i tak powszechnego „dziennikarstwa obywatelskiego”, w którym relacje mogą być relacjonowane na żywo przez każdego świadka zdarzenia – „złota godzina” skurczyła się praktycznie do kilkunastu minut. Dlatego należy być przygotowanym (strategia komunikacji kryzysowej, scenariusze), aby nie zmarnować szansy zapanowania nad sytuacją kryzysową.

3. Termin „złota godzina” wywodzi się z medycyny. Wprowadził go R. Adams Cowley. Amerykański lekarz udowodnił, że szybkie zatrzymanie krwawienia i ustabilizowanie ciśnienia tętniczego znacznie zwiększa szanse na przeżycie. Przenosząc tę zasadę na grunt komunikacji, można stwierdzić, że każda właściwa ocena, prawidłowa decyzja, dobrze użyte słowo tuż po wybuchu kryzysu zwiększa szansę ocalenia reputacji całej organizacji.

4. B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym* w: Psychologia t. 3., pod red. J. Strelaua, Gdańsk 2000, s. 70.

Czyli:

- poinformuj jak najszybciej o zdarzeniu/kryzysie;
- mów to, co już i tak inni widzą;
- nie unikaj odpowiedzi na pytania.

Nie kłam

Mów prawdę. W kryzysie nie wolno kłamać, spekulować, przekazywać niesprawdzonych informacji. Lepiej przyznać się do niewiedzy, ponieważ wcześniej czy później (z reguły wcześniej niż mogłoby się wydawać) kłamstwo wychodzi na jaw i wtedy mamy podwójny kryzys. Co zatem zrobić?

Recepta jest prosta, chociaż może dla instytucji okazać się wyzwaniem.

Krok 1

Powiedz, co się stało – nawet wtedy, gdy prawda jest niewygodna dla wizerunku instytucji lub jej szefa czy innej osoby.

Krok 2

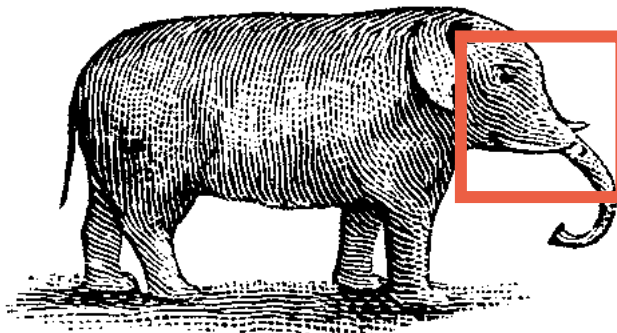
Powiedz, jakie działania zostały podjęte, aby wyjaśnić przyczyny zaistniałej sytuacji.

Krok 3

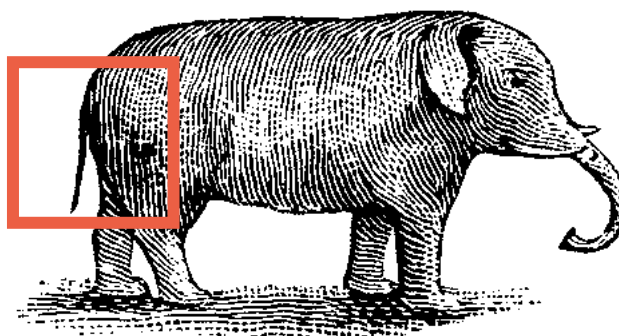
Powiedz, jakie działania zostały podjęte, aby podobna sytuacja się nie powtórzyła.
Należy pamiętać, że tylko uczciwa, transparentna komunikacja oraz przyznanie się do winy czy pomyłki (jeżeli to jest przyczyna kryzysu) gwarantuje przynajmniej częściową ochronę wizerunku i dobry krok w kierunku zażegnania/rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Ramkowanie

Poinformuj jak najszybciej o zdarzeniu/kryzysie, mów to, co już i tak inni widzą, nie unikaj odpowiedzi na pytania – jednak w pierwszej chwili kryzysu nie zawsze będziemy mogli, z różnych względów, przekazać wszystkie informacje. Jak więc wybrnąć z tej sytuacji, pamiętając o zasadzie „nie kłam”? Do tego właśnie służy ramkowanie. Ramkowanie polega na przesunięciu ciężaru informacji na inny obszar danego zdarzenia⁵. Obrazowo można to przedstawić, opisując np. słonia:



*Możemy skupić się na najbardziej atrakcyjnym elemencie wyglądu
– głowie i pięknych kłach zamiast...*



...na mniej atrakcyjnej części ciała.

Reasumując. Stosując tę zasadę nie kłamiemy, kładziemy jedynie nacisk na inne obszary danej sytuacji. Pozwala to na przykład zweryfikować informacje, co do których nie jesteśmy pewni.

Każdy kryzys musi mieć rzecznika

To zasada, która podobnie jak zasada „złotej godziny”, w ostatnim czasie uległa modyfikacji. Jeszcze niedawno każdy kryzys wymagał, aby była osoba, która firmowała swoją twarzą kryzys. Była głosem i podstawowym źródłem informacji dla mediów i opinii publicznej.

W dzisiejszym świecie jeden głos już nie wystarcza, m.in. ze względu na specyfikę mediów, które oprócz obrazka potrzebują wielu głosów czy opinii (poszkodowanych, uczestników akcji

5. „The type of framework we employ provides a way of describing the event to which it is applied”, w: E. Goffman, *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, New York, 1974, s. 24.

ratowniczej, ekspertów). Dlatego, po modyfikacji, zasada ta brzmi – **każdy kryzys musi mieć koordynatora**.

Co to oznacza?

Praktycznie nigdy nie zdarza się, aby w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej był zaangażowany jeden podmiot. Zwykle niezbędna jest współpraca kilku instytucji, aby szybko i skutecznie poradzić sobie z kryzysem. Równie ważne jak działania np. ratownicze jest komunikowanie o sytuacji – informowanie ludności o zagrożeniu, jego konsekwencjach i sposobach postępowania czy przebiegu akcji ratowniczej. Jednak aby nie wprowadzać chaosu i nikomu niepotrzebnego zamieszania, komunikaty powinny być spójne, zawierać te same przesłania oraz fakty. Jest to szczególnie istotne w przypadku, gdy mamy do czynienia z ofiarami lub poszkodowanymi.

Dlatego niezbędny jest jeden ośrodek koordynujący proces zarządzania informacją w kryzysie – koordynator, który będzie nadzorował proces komunikacji i ustalał przesłania oraz, w porozumieniu z komunikatorami (rzecznikami prasowymi) instytucji zaangażowanych, przekazy.

Skąd wiadomo, kto jest koordynatorem?

Jeżeli chodzi o administrację publiczną, sprawa jest stosunkowo prosta. Z pomocą przychodzi Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego. Przypisano w nim do konkretnego zagrożenia instytucję, która jest wiodąca w danym kryzysie (zarządza działaniami zmierzającymi do rozwiązania sytuacji kryzysowej) oraz instytucje, które są zaangażowane w dany kryzys. Rzecznik instytucji wiodącej jest koordynatorem polityki informacyjnej. Np. gdy sytuacja dotyczy uprowadzenia obywatela polskiego za granicą – rzecznik prasowy MSZ, epidemii – rzecznik MZ, zakłócenia porządku publicznego rzecznik MSWiA, choć główny ciężar działań będzie spoczywał na policji.

Oczywiście każda z instytucji zaangażowanych w rozwiązywanie kryzysu może przekazywać informacje w zakresie swoich kompetencji, chyba że rzecznik podmiotu wiodącego zdecydował inaczej. W początkowej fazie kryzysu z reguły głównym komunikatorem dla mediów jest rzecznik głównego wykonawcy, czyli rzecznik instytucji/służby w największym stopniu zaangażowanej w rozwiązywanie danej sytuacji kryzysowej. Jednak bez względu na to, jak duża liczba podmiotów jest zaangażowana w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, a tym samym bierze udział w procesie komunikacji ze społeczeństwem, podstawową kwestią jest stosowanie spójnych przekazów. Żeby tak się stało, **polityka informacyjna musi mieć koordynatora**.

Fakty nie mówią same za siebie

Często w komunikacji ze społeczeństwem rzecznik prasowy, informując o danej sytuacji, podaje tylko tzw. suche fakty, w przekonaniu, że to wystarczy. Nic bardziej mylnego. Komunikator oprócz faktów powinien nadać im kierunek i odpowiednio je zinterpretować.

Należy więc pamiętać, aby nie przedstawiać odbiorcom tylko faktów lub faktów w pierwszej kolejności. Przekaz należy budować w taki sposób, aby fakty były poparciem naszego przesłania.

Dobre relacje z mediami

Współpraca z mediami w sytuacji kryzysowej ma kluczowe znaczenie, ponieważ brak informacji tworzy plotki, rodzi niepokój i chaos informacyjny. A w kryzysie to właśnie media mogą być wsparciem dla działań służb ratowniczych. Jednak aby ta współpraca przebiegała dobrze, podstawową rzeczą jest dostępność informacji dla mediów.

W tym miejscu warto przypomnieć zasadę „efektu pierwszego”. Dlaczego? Ponieważ media mają istotny wpływ na to, jak informacja zostanie odebrana przez opinię publiczną. Niektórzy nawet twierdzą, że kreują rzeczywistość poprzez słowa, jakich używają opisując wydarzenie, wybór kolejności faktów – wskazując hierarchę, ważność danego wydarzenia. Jeżeli więc instytucja/rzecznik prasowy jako pierwszy poinformuje media, będzie miał szansę na kształtowanie społecznego odbioru danego wydarzenia. Zawsze lepiej być źródłem informacji niż obiektem.

Pamiętajmy, że udzielanie informacji jest naszym obowiązkiem, a sprostowanie to zazwyczaj musztarda po obiedzie.

Współpraca z mediami najczęściej odbywa się za pośrednictwem rzecznika prasowego. Dlatego rzecznik bezwzględnie musi być włączony w obieg informacji, aby wiedzieć o wszystkich decyzjach i działaniach szefów. I rzecz prozaiczna. Musi mieć włączony telefon i musi go odbierać bez względu na porę dnia czy nocy. Być może ta uwaga jest zbyt oczywista i być może, z punktu widzenia większości komunikatorów, nawet nie na miejscu, ale niestety zdarza się, że telefon rzecznika w momencie sytuacji kryzysowej milczy, a to zawsze potęguje kryzys.

Wyodrębnienie grup docelowych, do których będzie kierowana komunikacja w kryzysie

To jedna z podstawowych czynności. O ile poszkodowani, bliscy ofiar i poszkodowanych czy osoby zagrożone należą do oczywistych grup, o tyle często zapomina się o ratownikach, pracownikach administracji, którzy przecież także są zaangażowani w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych. Jako grupa docelowa są równie ważni, chociaż będą do nich kierowane komunikaty inne niż do poszkodowanych.

Grupy docelowe:

- poszkodowani;
- rodzina i bliscy poszkodowanych;
- osoby zagrożone;
- osoby zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej:
 - » służby ratownicze, porządkowe itp.;
 - » pracownicy administracji publicznej;
- szeroko rozumiana opinia społeczna.

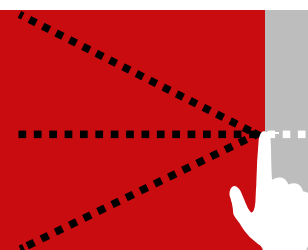
Oczywiście nie jest to ścisły podział. Wszystko zależy od rodzaju kryzysu. Dlatego warto wcześniej zastanowić się nad potencjalnymi zagrożeniami, kryzysami i przyporządkować do nich grupy docelowe.

Obieg informacji

Obieg informacji jest istotnym elementem zarządzania kryzysem. Dlatego warto, aby w ramach strategii komunikacji danej instytucji został on opracowany. Rzecznik prasowy obligatoryjnie powinien być włączony w ten obieg. Jest to niezbędne, aby nie został zaskoczony przez media pytaniem, na które nie zna odpowiedzi, gdyż nie został o danym zdarzeniu poinformowany. Znając wcześniej fakty, rzecznik może przygotować się do komunikacji. Może wyjść z informacją (zasada złotej godziny oraz efekt pierwszego) i spróbować nadać kierunek informacji.

Mówiąc o zasadach zarządzania informacją w kryzysie, nie należy ich traktować/stosować wybiórczo. Są one integralną częścią prowadzenia polityki informacyjnej w kryzysie i tylko uwzględniając je wszystkie możemy liczyć na poradzenie sobie z daną sytuacją bez dodatkowych strat.

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA



Komunikacja wewnętrzna często bywa niedoceniana lub wręcz pomijana w procesie komunikacji. Wielu kierowników instytucji nie uważa, że informowanie pracowników o decyzjach ważnych dla rozwoju firmy, a tym samym dla pracowników, jest konieczne. Zdarza się, że kierownictwo milczy zwłaszcza wtedy, gdy firmę dopada kryzys. Skupia się np. na komunikowaniu z tzw. otoczeniem zewnętrznym (opinia społeczna, media), kompletnie zapominając lub lekceważąc potrzebę poinformowania pracowników o tym, co się dzieje. Wtedy, oprócz zagrożenia z zewnątrz, możemy mieć do czynienia z wewnętrznym źródłem, które (często nieświadomie) może potęgować przebieg sytuacji kryzysowej.

Czym więc jest komunikacja wewnętrzna? Dlaczego odgrywa tak ogromną rolę w funkcjonowaniu instytucji?

Komunikacja wewnętrzna to nie tylko zwykła wymiana informacji. To sposób, w jaki informacja krąży po instytucji. Obrazowo można ją porównać do krwiobiegu. Od jego stanu, jakości zależy efektywność i witalność organizmu, czyli organizacji i jej pracowników.

Kiedyś uważano, że systemowo zorganizowana komunikacja wewnętrzna ma rację bytu dopiero wtedy, gdy firma/instytucja liczy powyżej 300 osób. Sądzono, że w mniejszych zespołach doskonale sprawdza się komunikacja bezpośrednia. Tyle tylko, że komunikacja bezpośrednia odbywała się z reguły w poziomie, czyli pomiędzy pracownikami. Rodziła do tego plotki, ponieważ zwykle odbywała się na zasadzie korytarzowej wymiany informacji zwłaszcza wtedy, gdy komunikaty płynące z góry, czyli ze strony kierownictwa, były niewystarczające. Dlatego zasada „300” szybko została zweryfikowana, ponieważ zwyczajnie się nie sprawdziła. Bez względu na liczbę zatrudnionych pracowników, powinni być oni informowani o sprawach kluczowych dla nich, firmy, w której pracują, czy o kryzysie, w który firma jest zaangażowana.

Komunikacja wewnętrzna powinna być prowadzona na różnych poziomach – pomiędzy kierownictwem, a następnie w dół do podwładnych. Ta uwaga wydaje się być może zbyt oczywista, ale często zdarza się, że brak porozumienia i wymiany informacji pomiędzy zarządzającymi daną instytucją czy firmą prowadzi do niepotrzebnych, stresujących bądź nawet kryzysowych sytuacji.

Należy pamiętać, że brak lub źle prowadzona komunikacja wewnętrzna może być jedną z przyczyn powstawania kryzysów, także wizerunkowych. Natomiast kiedy już kryzys trwa, to m.in. ona decyduje o tym, czy da się go szybko opanować, czy kryzys będzie się zaostrzać.

Dlaczego pracownik powinien być dobrze poinformowany? Żeby nie musiał się niczego domyślać, tworzyć informacji na podstawie plotek korytarzowych czy strzępków danych. Należy pamiętać, że tak naprawdę każda osoba zatrudniona w danej instytucji jest jej PR-owcem i od tego, jak postrzega firmę, jak się w niej czuje, często zależy wizerunek instytucji na zewnątrz. Poza tym należy pamiętać, że osoby z danej instytucji, przekazujące informacje na jej temat, zawsze są postrzegane przez otoczenie zewnętrzne jako najbardziej wiarygodne, ponieważ z racji zatrudnienia mają dostęp do unikatowej wiedzy na temat instytucji. Niedoinformowane i sfru-

strowane, mogą zaszkodzić. Marketing szeptany odgrywa duże znaczenie nie tylko w budowaniu wizerunku instytucji, ale także w walce z kryzysami.

Kierownictwo instytucji nie może więc dopuścić do sytuacji, że pracownicy dowiadują się z mediów np. o trudnej sytuacji finansowej, restrukturyzacji, zamianach kadrowych itp. Bez komunikacji wewnętrznej będą królowały plotka i domysły – jednym słowem „komunikacja korytarzowa”. Niewiedza rodzi niepewność i frustrację, a to po pierwsze nie sprzyja efektywnej pracy, po drugie może spowodować, że pracownicy będą chcieli podzielić się wiedzą np. z mediami, co w naturalny sposób prowadzi do kryzysu wizerunkowego.

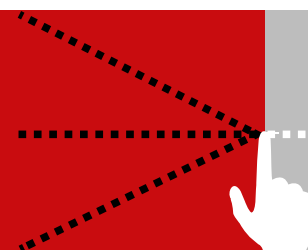
Pracownicy instytucji powinni otrzymywać informacje w pierwszej kolejności (jeżeli jest to możliwe) lub równoległe z informacjami wysyłanymi do mediów.

W komunikacji wewnętrznej, podobnie jak w zewnętrznej, posługujemy się tylko faktami.

Rozwiązywanie sytuacji kryzysowej wymaga szybkiej reakcji, a presja mediów może utrudniać podejmowanie decyzji. Dlatego tak istotne jest przygotowanie się do ewentualnych kryzysów i rozpoczęcie działań komunikacyjnych przed wystąpieniem realnej sytuacji kryzysowej, tzn. przy pojawieniu się pierwszych symptomów świadczących o możliwości jej powstania. Działania wyprzedzające mogą wpłynąć na nastroje pracowników i zmniejszenie skali kryzysu. Dlatego koniecznie trzeba wypracować wewnętrzne procedury informowania (obieg informacji). Jest to ważne z dwóch powodów – aby poinformować załogę o sytuacji i aby rzecznik prasowy instytucji miał szansę przygotować się na pytania ze strony mediów. Da to również rzecznikowi prasowemu szansę podjęcia skutecznych działań komunikacyjnych – przygotowania się do podjęcia działań ofensywnych.

Narzędzia stosowane w komunikacji wewnętrznej są różnorodne – od odpraw kierownictwa, po pocztę elektroniczną, intranet czy zwykłą tablicę ogłoszeń. Ich wybór zależy od wielkości instytucji oraz jej specyfiki. Jednak dobór narzędzi jest sprawą drugorzędną. **Istotą jest, aby komunikacja wewnętrzna była tak prowadzona przez kierownictwo instytucji, aby pracownicy czuli się częścią danej firmy.**

KOMUNIKACJA BEZPOŚREDNIA



Współczesne środki komunikacji pozwalają bezpośrednio kontaktować się z odbiorcą – bez udziału dziennikarzy. Powszechny dostęp do urządzeń mobilnych i internetu daje możliwość błyskawicznego komunikowania się ze społeczeństwem. Media społecznościowe, takie jak Twitter czy Facebook, są w tym zakresie nie do przecenienia. Jednak żeby w pełni z nich korzystać, należy wcześniej zbudować kompetencje i procedury uruchamiania nowych kanałów komunikacyjnych, które będzie można wykorzystywać podczas sytuacji kryzysowej. Należy przy tym pamiętać, że istnieje grupa odbiorców, która preferuje tzw. tradycyjne metody kontaktu instytucji z obywatelem. Do takiej formy trzeba się również dobrze przygotować.

Metody tradycyjne

Metody tradycyjne to przede wszystkim organizacja punktu informacyjnego, infolinii, ale również nawiązanie bezpośredniego kontaktu z poszkodowanymi lub ich rodzinami. Tego typu komunikacja jest bardzo ważna, ponieważ pozwala dotrzeć do osób przyzwyczajonych właśnie do takiej formy kontaktu z instytucją zajmującą się rozwiązywaniem sytuacji kryzysowej. Nie należy jej zastępować innymi metodami kontaktu, a jedynie uzupełniać, aby zwiększać zasięg i oddziaływanie.

Żeby metody tradycyjne były skuteczne, należy przede wszystkim przygotować osoby, które w sposób bezpośredni będą zaangażowane w udzielanie informacji – np. będą informować o konieczności określonego postępowania w danej sytuacji, jakiej pomocy i w jakim rozmiarze, gdzie, kiedy i na jakich warunkach mogą oczekiwać poszkodowani oraz jakie działania są podejmowane w celu likwidacji sytuacji kryzysowej. Konieczny jest również odpowiedni sprzęt oraz przygotowane miejsce. Wszystkie trzy wymienione warunki są niezbędne do prowadzenia sprawnej komunikacji bezpośredniej. Brak jednego z nich może spowodować efekt odwrotny od zamierzonego. Pracownicy muszą mieć pełną wiedzę na temat przekazywanych informacji, muszą znać odpowiedzi na najważniejsze pytania, a przede wszystkim muszą wykazywać się cierpliwością i empatią w stosunku do osób, z którymi będą rozmawiały. Miejsce organizacji punktu musi być dostępne dla zainteresowanych, a uruchomiona infolinia musi mieć przepustowość odpowiednią do rozwiązywanego kryzysu, żeby nie doszło do jej szybkiego zablokowania przez zwiększoną liczbę połączeń telefonicznych.

Ważne: jeżeli nie jesteśmy w stanie prawidłowo zorganizować kontaktu z poszkodowanymi i ich rodzinami w ramach metod tradycyjnych – warto wybrać inne formy/narzędzia komunikacji społecznej.

Media społecznościowe

Media społecznościowe trafiają do coraz szerszego grona odbiorców. Systematycznie wzrasta ich liczba. Z danych raportu *Digital in 2017 Global Overview* wynika, że aktywna liczba uczestników mediów społecznościowych na świecie zbliża się do 3 mld (2,789 miliarda). W stosunku do roku 2016 jest to wzrost o około 21%. Najaktywniejsi są mieszkańcy obu Ameryk oraz Azji Wschodniej. Polska pod względem aktywności w korzystaniu z social mediów zajmuje 26. miejsce.

Według badań (Megapanel Gemius, kwiecień 2017) z samego facebook.com korzysta około 80 procent internautów w Polsce. Mniej popularny, ale bardzo pomocny w komunikacji kryzysowej jest twitter.com. Media społecznościowe stanowią doskonałe narzędzie porozumiewania się ze społeczeństwem w sytuacjach kryzysowych. Służą głównie do pomocy w reagowaniu, podawaniu społeczeństwu informacji przydatnych. Można je wykorzystywać zarówno w przypadku ataków terrorystycznych, jak i kryzysów wynikających z działania sił natury.

Po zamachach w Paryżu w 2015 roku Facebook aktywował usługę Safety Check. Użytkownicy portalu z obszaru zagrożonego otrzymali pytanie o swój stan. Jednym kliknięciem osoba pytana mogła potwierdzić, że jest bezpieczna. Wówczas wszyscy „znajomi” na Facebooku byli powiadomieni, że danej osobie nic nie grozi. Twitter był wykorzystywany, żeby znaleźć schronienie. W tym celu publikowano wiadomości z hashtagiem #PorteOuvrte (co znaczy „drzwi otwarte”).

W Polsce media społecznościowe są wykorzystywane głównie przy zarządzaniu kryzysem spowodowanym przez klęski żywiołowe. Profile, między innymi Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, ostrzegają przed niebezpiecznymi zjawiskami meteorologicznymi oraz promują prawidłowe zachowania podczas ich występowania. Przez media społecznościowe przekazywane są również informacje o postępach prac przy usuwaniu skutków klęsk żywiołowych. Z roku na rok coraz więcej lokalnych centrów zarządzania kryzysowego wykorzystuje media społecznościowe do komunikacji z mieszkańcami w sytuacjach kryzysowych.

Media społecznościowe umożliwiają zwrócenie się bezpośrednio do opinii publicznej, bez pośrednictwa dziennikarzy. Dzięki nim można również niemal natychmiast otrzymać informację zwrotną na temat tego, w jaki sposób odbierane są komunikaty wysyłane przez instytucję – wystarczy przejrzeć komentarze i pytania, aby dowiedzieć się, czego w przekazach brakuje. **Pozwala to szybko dostosować politykę informacyjną instytucji do bieżących potrzeb zainteresowanych osób.** Tego typu media wymagają natychmiastowej reakcji na pojawiające się wpisy. **Dlatego nie wolno zapominać o zapewnieniu ciągłej, kompetentnej obsługi profili.** Dzięki temu można na bieżąco publikować nowe informacje, odpowiadać na pytania użytkowników i monitorować reakcję na podejmowane przez instytucję działania. **Brak monitoringu i odpowiednio szybkiej reakcji może powodować powstawanie plotek i przekłamań, a tym samym zaostrenie się kryzysu.** Może to także oznaczać kryzys wizerunkowy, jeśli opinia społeczna uzna, że instytucja ignoruje potrzeby internautów i nie dostarcza koniecznych informacji.

Ogólne zasady stosowane w komunikacji społecznej, takie jak mówienie prawdy, wyrażanie współczucia dla ofiar, mają zastosowanie także w komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych. **Publikując informacje na portalach społecznościowych, należy pamiętać, że muszą być one spójne z tymi, które są przekazywane mediom tradycyjnym (prasa, radio, telewizja).**

Komunikacja z poszkodowanymi i ich rodzinami

Gdy w wyniku sytuacji kryzysowej pojawiają się osoby poszkodowane, należy pamiętać o zasadzie, że rodziny poszkodowanych pierwsze otrzymują informację o ich stanie. Mogą się jednak zdarzyć sytuacje, kiedy przestrzeganie tej zasady staje się nierealne, zwłaszcza gdy dotyczy to dużej grupy osób. Z reguły wtedy media stają się narzędziem, za pomocą którego informuje się o zaistniałej sytuacji. W oświadczeniu oprócz faktów muszą znaleźć się także wyrazy współczucia dla poszkodowanych i ich rodzin. Może to oczywista uwaga, jednak ze względu na emocje i stres, jakie towarzyszą wszystkim uczestnikom procesu komunikacji, nie można wykluczyć, że skupimy się tylko na faktach – a to oczywisty błąd.

Pamiętać należy o bezwzględny przestrzeganiu zasady nieudzielania mediom informacji związanych z danymi osobowymi poszkodowanych lub ofiar.

Rzecznik lub osoby wyznaczone do komunikacji poprzez media powinny przekazywać opinii publicznej informacje o działaniach, jakie są podejmowane w celu likwidacji sytuacji kryzysowej oraz sposobach właściwego postępowania w danej sytuacji, aby zapewnić bezpieczeństwo osobom dotkniętym sytuacją kryzysową oraz wspomóc działania służb ratowniczych.

Sytuacja, kiedy mamy do czynienia z ofiarami lub poszkodowanymi, wymaga od komunikatorów ogromnej wrażliwości, cierpliwości i wycucia. Każdy inaczej reaguje na śmierć czy zagrożenie życia bliskiej osoby. Od wdzięczności za pomoc, po agresję słowną czy postawę roszczeniową wobec instytucji lub państwa.

Komunikacja podczas zdarzenia terrorystycznego

Istnieją także przypadki, jak np. zdarzenia terrorystyczne, gdy komunikacja ze społeczeństwem, zwłaszcza poprzez media, ma szczególny charakter. Z reguły terroryści wykorzystują media dla osiągnięcia swoich celów. **Dlatego w sytuacjach, gdy zdarzenie jest wynikiem aktu terroru, żaden z komunikatorów nie może wypowiadać się dla mediów bez uzyskania zgody dowodzącego akcją.**

Paradoksalnie, dodatkową trudność stanowi powszechny dostęp do informacji (internet, media społecznościowe) oraz urządzeń rejestrujących – każdy uczestnik zdarzenia może za pomocą telefonu nagrać i wrzucić do sieci lub przesłać do mediów film. Zarejestrowany obraz, z reguły przerażający, wzbudzający strach, jest następnie emitowany przez stacje telewizyjne, powodując dodatkowe poczucie zagrożenia. Mało tego, reporterzy praktycznie natychmiast pojawiają się na miejscu zdarzenia i nadają relację na żywo. Oprócz ofiar w ludziach, wzbudzanie poczucia zagrożenia jest celem terrorystów, dlatego warto podjąć próbę nawiązania bliskiej współpracy z mediami, aby nie informowały o działaniach służb, jeżeli dla bezpieczeństwa ludzi i państwa jest to istotne, lub wręcz przeciwnie, aby jakaś informacja była szczególnie nagłośniona. Jest to trudne do realizacji, lecz nie niemożliwe. Media mogą być naszym sprzymierzeńcem.

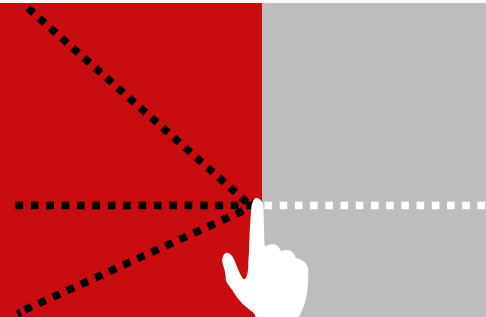
Ataki terrorystyczne wymierzone są często w instytucje spoza administracji publicznej, np. porty lotnicze, kolej czy wodociągi. Dlatego planując komunikację społeczną w sytuacjach zagrożeń terrorystycznych należy pamiętać o włączaniu w ten proces rzeczników tego typu instytucji. Dzięki współpracy rzeczników prasowych z administracją publiczną i przedsiębiorstw, proces komunikacji będzie spójny i może przyczynić się do zmniejszenia skali zagrożenia.

Komunikacja ze społeczeństwem musi uwzględniać interesy i potrzeby odbiorcy. Nie można doprowadzić do sytuacji, gdy górę biorą źle pojęte interesy instytucji i komunikacja zaczyna wyraźnie odstawać od rzeczywistości. Taka sytuacja zawsze powoduje pogłębienie kryzysu i prowadzi do nadszarpnięcia lub utraty wiarygodności przez instytucję, a przede wszystkim może narazić życie i zdrowie ludzi lub osłabić działania służb. Pamiętajmy także, że na początku

sytuacji kryzysowej stosowanie w nachalny sposób przekazów mówiących o profesjonalizmie działań instytucji, może się dla niej boleśnie skończyć.

W trakcie prowadzenia działań informacyjnych warto również zapewnić instytucji wsparcie ekspertów w dziedzinie, której dotyczy sytuacja kryzysowa. W związku z tym warto odpowiednio wcześniej nawiązać z nimi kontakt i uzyskać zgodę na współpracę.

PROJEKTOWANIE KOMUNIKATÓW DLA MEDIÓW



Zdarza się, że po wysłaniu informacji do mediów zastanawiamy się, dlaczego nie została przez media wykorzystana czy opublikowana albo dlaczego została zamieszczona czy skomentowana przez dziennikarzy niezgodnie z intencjami. Taka sytuacja może być dla komunikatorów niezwykle stresująca, a zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia z kryzysem. Dlatego komunikaty (wszystkie, nie tylko te w formie pisemnej) powinny być dobrze przemyślane i przygotowane.

Przed rozpoczęciem procesu komunikowania należy określić:

- kluczowe przesłania i przekazy;
Pamiętaj, że **przesłanie nie jest dokładnie tym, co mówisz, lecz tym, co chcesz, żeby usłyszał i zapamiętał twój odbiorca.**
- cel informacji prasowej/komunikatu;
Postaw sobie jeden cel. Unikaj pisania informacji zawierającej wiele niepowiązanych ze sobą elementów. Ustalenie celów będzie pomocne w napisaniu informacji w przekonujący sposób.
Przykładowe cele informacji prasowej:
 - » poinformowanie o zdarzeniu (kto?, co?, gdzie?, kiedy?, dlaczego?, jak?);
 - » poinformowanie o wpływie zdarzenia na bezpieczeństwo;
 - » poinformowanie o pomocy, jaką mogą otrzymać poszkodowani;
 - » ochrona wizerunku instytucji;
- odbiorcę;
Określ dokładnie adresata informacji prasowej. Powinniśmy wiedzieć, czy będzie to cała społeczność, ludzie starsi, rodziny i bliscy poszkodowanych, administracja itp. Określenie odbiorcy ma wpływ na język/słownictwo, jakim będziemy się posługiwali.
Pamiętaj – jeżeli nie jesteś w stanie określić adresata/odbiorcy, to nie ma powodów, aby w ogóle przygotowywać i wysyłać informację.
Od tego, kto jest odbiorcą, będzie również zależał dobór narzędzi, jakie będziemy wykorzystywali w procesie komunikacji.
- potrzeby swoich odbiorców;
Przed przygotowaniem komunikatu warto sobie zadać pytanie, czego oczekują od ciebie odbiorcy. Zastanów się, co może przyciągnąć uwagę mediów.

Dobieraj informacje

Jeżeli uznasz, że jakaś treść umieszczona w komunikacie jest nudna i nieatrakcyjna, najprawdopodobniej tak samo pomyśli twój odbiorca (w tym dziennikarz). Dobieraj więc informacje, które przyciągną media (**jeżeli oczywiście taki jest cel**).

Informacja prasowa jest jedną z najskuteczniejszych metod kontaktów z dziennikarzami, uważaj jednak, aby jej nie nadużywać. Po dziesiątym mało istotnym komunikacie dziennikarze przestaną na nie reagować.

Dopasuj informację do szerszego planu komunikacji

Każda instytucja zwłaszcza na wypadek kryzysu powinna mieć przygotowaną strategię komunikacji i informować opinię społeczną w oparciu o jej założenia. Dlatego podczas procesu komunikacji należy zwracać uwagę, aby informacja była zgodna z ustalonymi przesłaniami. Komunikat zawsze powinien być zgodny z pożądanym wizerunkiem instytucji.

Przygotuj potencjalne pytania, jakie mogą paść ze strony mediów oraz odpowiedzi na nie.

Kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego, jak – to sześć najczęściej zadawanych pytań w sytuacji kryzysowej dotyczących trzech zagadnień:

- co się stało?
- co było powodem zdarzenia?
- co to oznacza/jakie są konsekwencje?

Oprócz sześciu podstawowych pytań, przygotowując się do rozmowy z dziennikarzami, warto zastanowić się, o co jeszcze mogą pytać dziennikarze i przygotować odpowiedzi na potencjalne pytania. Pozwoli to nadać kierunek naszej wypowiedzi i uniknąć zaskoczenia.

LISTY KONTROLNE



Czym są listy kontrolne? Czy są potrzebne, czy to zwykła strata czasu?

Zarządzanie informacją w kryzysie z reguły odbywa się z jednej strony pod presją czasu, z drugiej mediów. W takiej sytuacji niezwykle łatwo o pomyłkę, o przeoczenie czegoś. Dlatego warto przygotować sobie tzw. listy kontrolne z wypisanymi, a wcześniej przemyślanymi i przeanalizowanymi czynnościami, które należy wykonać, prowadząc komunikację społeczną w kryzysie. Być może niektóre działania wpisane na listę kontrolną wydadzą się oczywiste, jednak lepiej je umieścić i odhaczyć jako zadanie zrealizowane, niż w ferworze pracy – pominąć.

Listy kontrolne mogą dotyczyć nie tylko prowadzonych działań komunikacyjnych, ale też kontaktów z dziennikarzami czy analizy mediów i portali społecznościowych.

Prowadzenie takiej listy na pierwszy rzut oka może wydawać się czynnością zbędną. Jednak w znaczący sposób porządkuje działania komunikatorów oraz minimalizuje ryzyko popełnienia błędu zaniechania.

Jako przykład przedstawiamy listę kontrolną dla rzecznika prasowego instytucji wiodącej, czyli podmiotu, który zarządza kryzysem, koordynuje działania zmierzające do rozwiązania sytuacji kryzysowej. Przygotowanie takiej listy powinno oczywiście być oparte na procedurach obowiązujących w danej instytucji w kwestii wymiany i obiegu informacji. Być może w trakcie przygotowania listy okaże się, że rzecznik prasowy nie został uwzględniony w rozdzielniku – nie ma go na liście dystrybuowania informacji wewnątrz instytucji. Na tym etapie można ten błąd naprawić, w kryzysie jest już zbyt późno. Chociażby dlatego, aby sprawdzić obieg informacji wewnątrz firmy, warto przygotować listy kontrolne.

Lista kontrolna dla rzecznika prasowego instytucji wiodącej

Działanie	Uwagi
Zebranie informacji o zdarzeniu	
Kontakt z komórkami merytorycznymi/centrum zarządzania kryzysowego w celu potwierdzenia sytuacji i zebrania wstępnych danych	
Kontakt z szefem instytucji, gdy wymaga tego sytuacja, ustalenie zasad i zakresu informacji przekazywanych mediom	
Ustalenie przesłania/przesłań oraz przekazów do komunikacji i rozesłanie ich rzecznikom: głównego wykonawcy, rzecznikom instytucji współpracujących	
Kontakt z pracownikami biura prasowego – wprowadzenie trybu pracy w kryzysie, np. ewentualne zwiększenie obsady	
Kontakt z ekspertami i wyznaczonymi pracownikami merytorycznymi – ustalenie, kto z nich będzie się wypowiadał dla mediów	
Wybranie narzędzi komunikacji z mediami (np. oświadczenie, komunikat na stronie internetowej itp.)	
Ustalenie miejsca na wypadek konieczności zorganizowania briefingu/konferencji prasowej	
Upewnienie się, czy jest i czy działa sprzęt konieczny do przeprowadzenia konferencji prasowej	
Bieżąca analiza mediów oraz pytań dziennikarzy – ewentualna korekta narzędzi i przekazów	
Koordynacja polityki informacyjnej prowadzonej przez komunikatorów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej	

INSTYTUCJE ZAANGAŻOWANE W ROZWIĄZYWANIE SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Praktycznie rzecz biorąc, nie istnieje sytuacja kryzysowa, z którą byłaby w stanie poradzić sobie jedna instytucja. Z reguły wymagany jest udział kilku podmiotów. Jednak aby proces zarządzania kryzysem nie był chaotyczny, aby instytucje nie dublowały swoich działań i nie przeszkadzały sobie, potrzebny jest koordynator. Skąd jednak wiadomo, który z podmiotów jest właściwy do koordynowania działań w kryzysie?

Z pomocą administracji publicznej przychodzi Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego (KPZK). Jest to rządowy dokument planistyczny przyjmowany uchwałą Rady Ministrów, który, w oparciu o ustawę o zarządzaniu kryzysowym, opracowuje Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, w porozumieniu i we współpracy z ministrami, szefami instytucji centralnych, służb oraz z wojewodami.

KPZK zawiera szczegółowy opis zadań, kompetencje poszczególnych instytucji oraz określa podmioty wiodące w danej sytuacji kryzysowej w każdej z faz zarządzania kryzysowego (zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa). Jasno więc wskazuje, jakie zadania do wykonania mają poszczególne instytucje. Podział na fazy ułatwia ministerstwu zaplanowanie działań legislacyjnych w fazie zapobiegania, wdrażanie przyjętych ustaw czy planów wykonawczych w fazie przygotowania, a także sprawdzenie w formie ćwiczeń, czy przyjęte rozwiązania są adekwatne do zagrożeń, a instytucje posiadają wystarczające kompetencje i środki do reagowania.

Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego pozwala szybko zorientować się w odpowiedzialności poszczególnych organów, ponieważ do każdego (zidentyfikowanego w tzw. siatce bezpieczeństwa) zagrożenia przyporządkowane są instytucje, które powinny zająć się kryzysem. KPZK jest nowelizowany nie rzadziej niż raz na dwa lata, w związku z tym nowo pojawiające się zagrożenia i podmioty, które powinny im zaradzić, są na bieżąco aktualizowane.

KPZK jest pomocny również w kwestii zarządzania komunikacją w kryzysie – **instytucja wiodąca w danym kryzysie jest koordynatorem polityki informacyjnej**. Czy to oznacza, że tylko ona prowadzi komunikację ze społeczeństwem?

W procesie komunikacji w sytuacji kryzysowej wyróżniamy:

- instytucję wiodącą;
- głównego wykonawcę;
- głównego komunikatora;
- podmioty współpracujące.

Jaka jest rola poszczególnych podmiotów?

Instytucja wiodąca jako podmiot (organ), który w zidentyfikowanym zagrożeniu i siatce bezpieczeństwa zawartej w Krajowym Planie Zarządzania Kryzysowego realizuje zadania kluczowe dla danej fazy, zarządza całością komunikacji. Organizuje współdziałanie i synchronizuje działania komunikacyjne wszystkich podmiotów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej. Monitoruje sytuację, ustala strategiczne przesłania i przekazy. W oparciu o nie pozostałe instytucje zaangażowane w kryzys prowadzi komunikację ze społeczeństwem.

W każdej sytuacji kryzysowej można wyróżnić instytucję, która w największym stopniu realizuje zadania związane z rozwiązywaniem kryzysu. Jest **głównym wykonawcą**. Np. w przypadku zagrożenia, jakim jest powódź, instytucją wiodącą jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji – głównym wykonawcą Państwowa Straż Pożarna, a w przypadku zagrożenia epidemiologicznego wiodące jest Ministerstwo Zdrowia – głównym wykonawcą Główny Inspektorat Sanitarny. I to najczęściej rzecznik prasowy głównego wykonawcy jest **głównym komunikatorem**. Nie oznacza to jednak, że samodzielnie prowadzi komunikację ze społeczeństwem. Jako że koordynatorem polityki informacyjnej jest rzecznik prasowy podmiotu wiodącego, rzecznik prasowy głównego wykonawcy musi działania komunikacyjne prowadzić w porozumieniu z rzecznikiem instytucji wiodącej, ponieważ to ten ostatni odpowiada za kluczowe przesłania. Z nim także powinny być ustalane/konsultowane kluczowe przekazy.

Co natomiast z podmiotami współpracującymi? Czy ich rzecznicy nie mogą wypowiadać się podczas sytuacji kryzysowej? Czym są podmioty współpracujące?

Podmioty współpracujące to każda instytucja/organ szczebla równorzędnego lub niższego w stosunku do podmiotu wiodącego, a która ze względu na zakres kompetencji prawnych wspomaga działania realizowane przez podmiot wiodący. Oczywiście rzecznicy prasowi tych instytucji mogą wypowiadać się dla mediów, **mogą prowadzić komunikację społeczną, jednak tylko w ramach swoich kompetencji**. Pamiętając przy tym, żeby kluczowe przesłania i przekazy uzgadniać z rzecznikiem prasowym instytucji wiodącej w danej sytuacji kryzysowej.

Jednak **kluczową sprawą**, która gwarantuje prawidłowe prowadzenie polityki informacyjnej w kryzysie, **jest wymiana informacji**. Mówiąc wprost – rzecznicy muszą ze sobą rozmawiać, wymieniać się informacjami, danymi. Rywalizacja (jeszcze niestety się zdarza) pomiędzy instytucjami o pierwszeństwo w podaniu faktów do publicznej wiadomości z reguły nie przyspiesza zażegnania kryzysu, a wręcz przeciwnie, może się przyczynić do jego podsycania.

KOMUNIKACJA RYZYKA (RISK COMMUNICATION)

Wiemy już, jak istotne jest komunikowanie się ze społeczeństwem w sytuacji zagrożenia. Dobrze prowadzony proces komunikacji pozwala szybciej i sprawniej rozwiązać sytuację kryzysową, uniknąć chaosu i paniki oraz zachować zaufanie społeczeństwa do służb i administracji.

Z sytuacją zagrożenia nierozzerwalnie związane jest pojęcie ryzyka. Peter Sandman, ekspert w dziedzinie zarządzania kryzysowego, twierdzi, że **ryzyko** to pojęcie, na które składają się zarówno czynniki obiektywne czyli np. śmiertelność jak i subiektywne (ludzkie emocje – strach, nieufność itp.)⁶.

Dlatego komunikacja ryzyka musi uwzględniać obie grupy czynników. Czasem to, co w społeczeństwie wzbudza zaniepokojenie, wydaje się zupełnie niegroźne z punktu widzenia ekspertów zajmujących się daną dziedziną, np. większość awarii elektrowni atomowych jest, w ocenie specjalistów, zupełnie neutralna z punktu widzenia zdrowia ludzi, a jednak zdarza się, że informacja o awarii wywołuje plotki, nieomal panikę i masowe wykupywanie z aptek preparatów z jodem. Możemy mieć czasem do czynienia także z odwrotną sytuacją: gdy eksperci próbują zaalarmować społeczeństwo, które jednak bagatelizuje zagrożenie (np. większość ludzi nie przejmuje się zbyt wiele informacjami o zmianach klimatu i globalnym ociepleniu).

Istnieje wiele definicji komunikacji ryzyka. Większość z nich podkreśla dwa aspekty tego procesu. Pierwszy to **ekspersckość przekazywanych informacji**. Wg jednej z definicji, ten rodzaj komunikacji „polega na dostarczaniu eksperckich informacji o przewidywanym zagrożeniu, jego sile i potencjalnych negatywnych skutkach wynikających z ekspozycji albo określonego zachowania”⁷. Drugi aspekt, na który zwracają uwagę autorzy definicji komunikacji ryzyka, to **interaktywność**. Komunikacja ryzyka nie może polegać jedynie na przekazywaniu informacji społeczeństwu, lecz na włączeniu go w ten proces, traktowaniu obywateli jako równorzędnych partnerów. Komunikacja ryzyka powinna więc być wymianą informacji i opinii, wychodzeniem naprzeciw obawom i potrzebom społeczeństwa, a nie jednokierunkowym przekazywaniem informacji od ekspertów do obywateli.

Komunikowanie ryzyka jest procesem szczerego i efektywnego komunikowania o czynnikach ryzyka powiązanych z szerokim spektrum zagrożeń naturalnych i wynikających z działalności człowieka. Jeśli jest prowadzone właściwie, przyczynia się do budowania wzajemnego szacunku pomiędzy administracją a grupami docelowymi⁸.

Ekspertci twierdzą, że w komunikacji ryzyka podejmowane są dwa rodzaje działań – z jednej strony są to aktywności zmierzające do zaalarmowania społeczeństwa, uzmysłowienia ludziom, że zagrożenie jest realne i należy już teraz podjąć odpowiednie działania, np. zaszczepić się przeciw chorobom zakaźnym, ewakuować itp. Z drugiej strony komunikacja ryzyka może polegać

6. P.M. Sandman, *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*, s. 7.

7. D. Cianciara. *Komunikowanie dotyczące ryzyka w sytuacjach kryzysowych*, w: Hygeia Public Health 2010, 45(1): 1-6, Warszawa 2010, s. 2.

8. K.U. Menon, *SARS Revisited: Managing „Outbreaks” With „Communications”*, w: *Annals Academy of Medicine*, May 2006, Vol. 35, No. 5, s. 361.

na uspokajaniu, łagodzeniu emocji (np. planowana elektrownia nie będzie niebezpieczna dla lokalnej społeczności). Za każdym razem planując działania z zakresu komunikacji ryzyka należy się zastanowić, jaki efekt chcemy osiągnąć. Jest oczywiste, że nie można jednocześnie alarmować i mówić, że nie ma zagrożenia, ponieważ tego rodzaju komunikat wzbudzi chaos i spowoduje utratę wiarygodności przekazu.

Cele komunikacji ryzyka to przede wszystkim poinformowanie o potencjalnym ryzyku, ale także działania prewencyjne, w tym wyrobienie w społeczeństwie właściwych zachowań. Gdy zagrożenie jest już realne, naszym celem będzie także ostrzeżenie.

Czym się różni komunikacja ryzyka od komunikacji kryzysowej?

Peter Sandman wyjaśnia różnicę pomiędzy komunikacją kryzysową a komunikacją ryzyka w ten sposób: osoby zajmujące się komunikacją ryzykiem muszą zająć się tym, co może się wydarzyć, osoby odpowiedzialne za komunikację kryzysową informują o tym, co już się wydarzyło lub właśnie trwa⁹.

Jak więc prowadzić efektywną komunikację ryzyka?

Przede wszystkim należy (podobnie zresztą jak w przypadku komunikacji kryzysowej) właściwie wskazać **grupy docelowe**. Dzięki ich określeniu będziemy mogli wsłuchać się w obawy obywateli, prawidłowo zidentyfikować, jakie informacje są im potrzebne, uwzględniając m.in. kulturowe, ekonomiczne czy społeczne różnice (np. inaczej będziemy komunikować ryzyko dzieciom ze szkoły podstawowej, inaczej grupom emerytów itp.). Komunikacja ryzyka powinna uwzględniać lokalną perspektywę i warunki.

Należy także **dobrać odpowiednie narzędzia komunikacji**, gdyż nie wszystkie kanały odpowiadają wszystkim. Trzeba zastanowić się, jakie narzędzia najbardziej odpowiadają naszym grupom docelowym (informacje w prasie, telewizji, portalach internetowych, mediach społecznościowych, ulotki, bezpośrednie spotkania itp.). Im lepiej dobierzemy narzędzia, tym skuteczniejsze będą nasze działania.

Należy także precyzyjnie **określić, jakich informacji potrzebują ludzie**. Komunikacja ryzyka nie polega tylko na formułowaniu wytycznych i edukowaniu społeczeństwa, ale jest odpowiedzią na to, jak ludzie postrzegają ryzyko. Nie wolno zakładać z góry, że to my (administracja, służby, eksperci) wiemy najlepiej, co obywatele powinni wiedzieć. Do komunikacji ryzyka niezbędne są profesjonalne narzędzia – infolinia, ankiety czy bezpośrednie spotkania z zainteresowanymi grupami mieszkańców. Raz jeszcze trzeba podkreślić, **że komunikacja ryzyka musi być procesem interaktywnym**. Pamiętajmy też, aby wykazać empatię w stosunku do naszych odbiorców.

Nasza komunikacja powinna być **szczerą i otwartą**. Powinniśmy przekazywać sprawdzone, wiarygodne informacje, unikać spekulacji i wprost przyznawać się do braku wiedzy, jeśli jej nie mamy. Jedno drobne kłamstwo zrujnuje naszą wiarygodność w oczach opinii publicznej.

Komunikacja ryzyka powinna być **jasną i precyzyjną**. Powinna uwzględniać dokładne wskazówki, co robić, aby uniknąć zagrożenia lub zminimalizować jego skutki. Jeśli alarmujemy społeczeństwo, nie tłumacząc, co należy robić, zwiększamy tylko zaniepokojenie lub wręcz wzbudzamy panikę. Pamiętajmy także o zrozumiałym języku – unikajmy zawodowego żargonu, niejasnych skrótów czy porównań. Zawsze zastanówmy się, czy odbiorca zrozumie to, co chcemy mu powiedzieć.

Warto pamiętać także o tym, aby unikać w naszych wypowiedziach agresji, nie odpowiadać atakiem na atak.

9. K.U. Menon, *Risk Communications: In Search of a Pandemic*, w: *Annals Academy of Medicine*, June 2008, Vol. 37 No.6 s. 527.

Można podać wiele przykładów komunikacji ryzyka prowadzonych zarówno przez polskie, jak i zagraniczne instytucje administracji publicznej. Będą to kampanie informacyjne prowadzone np. podczas epidemii (SARS czy ptasiej grypy). Zaliczyć do nich można też prowadzoną przez Komendę Główną Państwowej Straży Pożarnej kampanię „Stop pożarom traw”, która **ma edukować i uświadamiać, że wypalanie traw jest nie tylko niebezpieczne, ale również prawnie zabronione**. Jako przykład można również podać akcję MSWiA „Kręci mnie bezpieczeństwo”, której celem jest zwrócenie uwagi młodych ludzi na kwestie związane z bezpieczeństwem m.in. jazdy na rowerze, wypoczynku nad wodą czy podczas górskich wycieczek.

Podsumowując – prawidłowo prowadzona komunikacja ryzyka może ułatwić działania w sytuacji kryzysowej zarówno w sferze ratowniczej, jak i komunikacji ze społeczeństwem.

DEZINFORMACJA - CYBERPRZESTRZEŃ I ŚRODOWISKO INFORMACYJNE - INCYDENT

Dezinformacja to tworzenie i rozpowszechnianie wprowadzających w błąd lub fałszywych informacji, w celu wyrządzenia szkody wizerunkowi kraju wybranego za cel¹⁰.

Działania dezinformacyjne kojarzone były głównie ze sferą wojskową, działaniami służb specjalnych, wywiadów, gdy za pomocą fałszywych danych starano się wprowadzić przeciwnika w błąd.

W ostatnim czasie dezinformacja zaczyna zajmować coraz większy obszar naszej rzeczywistości. Pojawia się w mediach, marketingu, polityce. Prowadząc komunikację, zwłaszcza w kryzysie, należy mieć świadomość, że prędzej czy później trzeba będzie się z nią zmierzyć. Może pojawić się w kontekście każdego zagrożenia, od epidemii po np. zakłócenia w systemie elektroenergetycznym czy informatycznym.

Strategiczna, długofalowa dezinformacja stała się podstawą funkcjonowania systemów totalitarnych, elementem manipulacji, wywierania wpływu na społeczeństwo. **Informacja stanowi narzędzie dezinformacji – traktowana instrumentalnie – służy do świadomego zniekształcania rzeczywistości, a przez to do wywierania wpływu na opinię publiczną, także międzynarodową.**

Skoordynowana akcja informacyjna

Skoordynowana akcja informacyjna może stanowić realne narzędzie ataku przeciwnika, w konsekwencji którego można doprowadzić do masowej dezinformacji, paniki i działań pogłębiających sytuację kryzysową. Dzieje się tak, ponieważ współczesny świat ulega gwałtownym przemianom, nie tylko w sferze bezpieczeństwa. Zmianom ulegają przede wszystkim nawyki i procesy związane z obszarem mediów, informacji oraz potrzeb korzystania z dostępu do wiedzy dla jednostek, grup społecznych i społeczeństwa.

Dostęp do informacji/wiadomości stał się łatwy i powszechny. Stał się wręcz nierozłączną częścią kultury mediów społecznościowych, na trwałe wpisując się w nawyki komunikacji międzyludzkiej.

Dzielenie się informacjami nt. wydarzeń, opinii, emocji coraz częściej wypełnia czas spędzany w wirtualnym świecie stron www, mediów społecznościowych. Zwłaszcza media społecznościowe w znaczącym stopniu zastępują potrzebę utrzymywania tradycyjnych kontaktów i zaczynają stanowić pewną regułę, kulturę komunikacji.

10. Richard M. Bennett, *Espionage: An Encyclopedia of Spies and Secrets*, Londyn, Virgin Books, 2002, str. 69.

Użytkownicy internetu stanowią obecnie dwie trzecie dorosłych mieszkańców Polski. W grupie wiekowej od 18 do 44 lat 92% polskiego społeczeństwa systematycznie korzysta z internetu, z czego 78% jest użytkownikami mediów społecznościowych.

Czy użytkownicy internetu poruszający się w obszarze cyfrowej komunikacji kontrolują środowisko informacyjne, w którym funkcjonują? W pewnym wymiarze tak, ponieważ poszukując i wybierając treści, kierują się swoimi zainteresowaniami. A czy mają możliwość kontroli wiarygodności tych informacji? Tu odpowiedź jest bardziej skomplikowana. Wpływ informacji na obszar poznawczy, w którym funkcjonuje człowiek, jest bardzo złożony, a skutki, które generuje w sferze kognitywnej, oczywiste.

Informacja w cyberprzestrzeni jest poddana procesowi ciągłego tworzenia/przetwarzania przez różnorodne ośrodki medialne, media społecznościowe, blogosferę, sieć stron internetowych. W oparciu o nie człowiek kształtuje swój światopogląd.

W związku z tym proces poznawczy człowieka można stosunkowo łatwo objąć kontrolą poprzez umiejętne wpływanie na treść informacji i ich dostępność. **Przy wykorzystaniu precyzyjnych technik posługiwania się sugestywną warstwą retoryczną, propagandą, dezinformacją, socjotechniką, wzorcem poznawczym wywodzącym się z technik zarządzania refleksyjnego¹¹, można uzyskać wpływ na przyswajanie zmanipulowanych informacji i uzyskanie skutku, którym jest opinia, decyzja, działanie lub zaniechanie działania.**

Obce ośrodki inicjujące oddziaływanie (np. grupy społeczne, państwa, korporacje itp.) poprzez różnorodne formy mogą realizować swoje cele – długo-, jak i krótkookresowe.

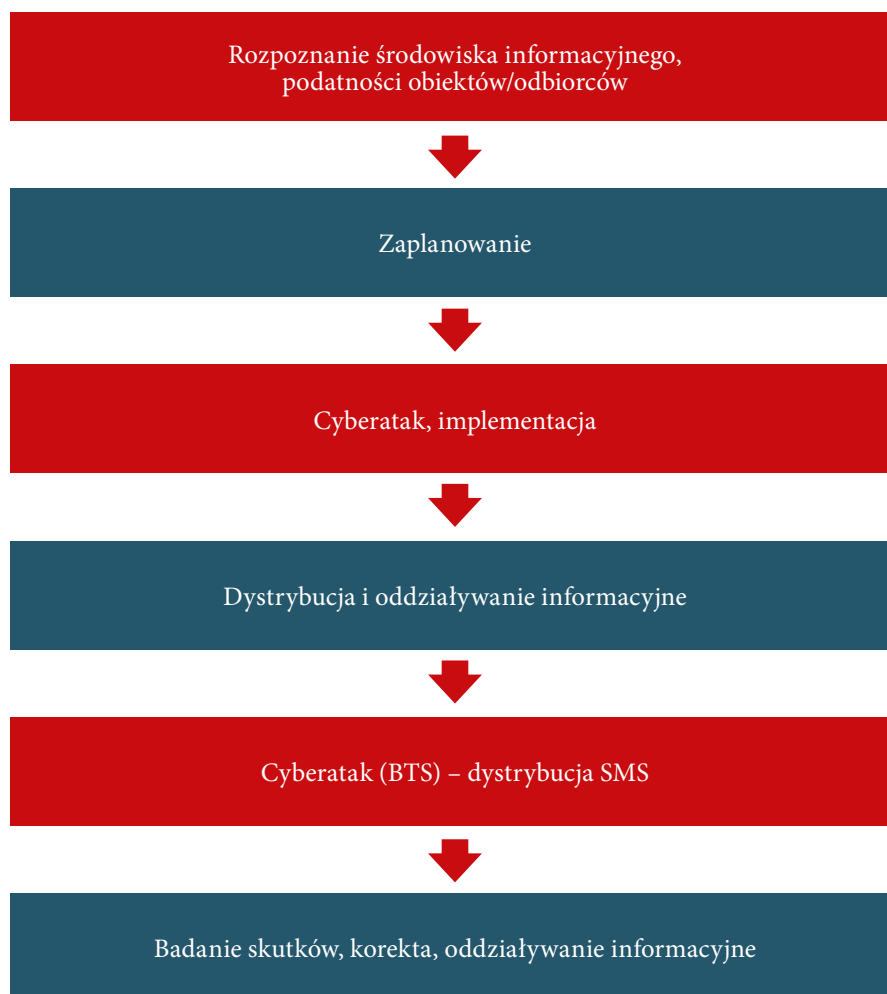
Współczesne nawyki pozyskiwania informacji w połączeniu z możliwościami manipulowania nimi poprzez oddziaływanie informacyjne i psychologiczne tworzą zniekształcone środowisko informacyjne, w którym funkcjonuje odbiorca, użytkownik.

Obcy ośrodek inicjujący proces manipulacji infosferą może tworzyć długofalowe plany oddziaływania o zróżnicowanym potencjale skutków oraz przeprowadzać precyzyjne ataki informacyjne z wykorzystaniem własnego potencjału cybernetycznego i narzędzi umożliwiających przejście kontroli nad ośrodkami, obiektami informacyjnymi.

11. Zarządzanie refleksyjne – sterowanie społeczeństwem poprzez kompleksowe wykorzystanie technik manipulacji. Twórcą tej koncepcji był Władimir Lefewr – rosyjski psycholog i matematyk. Sformułował ją w latach 60. XX wieku.

Jak wyglądałby potencjalny atak?

Poniżej możliwy przebieg z wyróżnieniem poszczególnych etapów działania.



Czas i miejsce zdarzenia: rejon przygraniczny, niedziela, wczesne godziny poranne.

W nocy w obszarze geograficznym i informacyjnym objętym atakiem **przeciwnik uzyskał skutek cyberataku uprawnienia administratora** w kilku lokalnych serwisach informacyjnych, co umożliwiło mu ingerencję w treści informacji zawartych na stronach www.

Zamieszczono publikacje, które informowały o stale wzrastającym skażeniu substancją radioaktywną o nieznanym pochodzeniu, wzbogacone publicystyką utrzymaną w charakterze poradnika ostrzegającego i zalecającego określone dla bezpieczeństwa mieszkańców zachowania.

Odpowiednio przygotowane materiały informacyjne zawierały **sugestywny przekaz, którego oddziaływanie potęgują socjotechnika i precyzyjnie wywołane emocje**. Materiały są dystrybuowane za pomocą narzędzi cybernetycznych, w tym fikcyjnych użytkowników mediów społecznościowych w rejonie oddziaływania.

Co się dzieje? Jaki wpływ na odbiorcę ma to działanie?

Krytycznie myślący odbiorca będzie szukał potwierdzenia tej informacji, ale odnalezienie wyczerpującego dementi w godzinach porannych nie będzie możliwe. Krajowe serwisy informacyjne nie będą zawierały potwierdzenia tych doniesień, podobnie jak kanały informacyjne telewizji.

Jakie są konsekwencje tej sytuacji?

W ciągu kilku godzin od włamania wyszukiwarka internetowa będzie już uwzględniała w wynikach informacje zawarte w sfabrykowanych artykułach, forach, komentarzach i blogosferze potwierdzające przekaz o skażeniu, który zaniepokoił użytkowników w rejonie oddziaływania.

Co się dzieje na obszarze objętym oddziaływaniem?

Czas ucieka, sąsiedzi przekazują sobie informację, która szybko staje się kolejną formą lokalnego oddziaływania informacyjnego, tym razem dystrybuowanego nie przez obce obiekty informacyjne, lecz przez jego adresatów – kolejny element uwiarygodnienia informacji.

Informacja o skażeniu, dzięki wsparciu dystrybucji z przejętych serwisów www i rojów użytkowników mediów społecznościowych, uzyskuje przewagę informacyjną. Oznacza to, że liczba fałszywych publikacji, wypowiedzi jest większa niż informacji opartych na faktach. Oddziaływanie w takim obszarze informacyjnym, które jest zwielokrotnione uczuciem strachu i troski o bliskich, skutkuje wybuchem paniki.

Równocześnie następuje włamanie do lokalnych stacji BTS¹², dzięki któremu przeciwnik uzyskuje możliwość komunikacji z telefonami zalogowanymi do lokalnych stacji. Wysyłane wiadomości SMS podszywają się pod legalną miejscową władzę, potwierdzając incydent skażenia, i wzywają użytkowników do ewakuacji.

Użytkownicy rozpoczynają ewakuację, nie czekając już na potwierdzenie lub zanegowanie komunikatu.

Powyższy scenariusz można przekształcać na wiele sposobów, wyznaczając różne cele, skutki i formy oddziaływania, jak również dalszy przebieg sytuacji. Inicjowanie wybuchu paniki, ewakuacji, blokady dróg nie jest celem samym w sobie, jest jednym z potencjalnych etapów na drodze do osiągnięcia celu strategicznego w wybranym rejonie.

Obiekty oddziaływania informacyjnego w cyberprzestrzeni posiadają duży potencjał oddziaływania na proces kształtowania poglądów przez odbiorcę informacji/komunikatu. Użyte jako broń informacyjna do osiągania celów społecznych, politycznych, militarnych – mogą być elementem efektywnego wspomaganie lub prowadzenia wrogich operacji.

Monitorowanie anomalii, incydentów informacyjnych z uwzględnieniem dezinformacji, propagandy, technik oddziaływania psychologicznego może dostarczyć informacji o potencjalnym obszarze działania przeciwnika z wyprzedzeniem, a w konsekwencji ograniczać negatywne skutki.

W przypadku opisanego scenariusza przeciwdziałanie powinno uwzględniać w wymiarze podstawowym, skoordynowane i zaplanowane działania komunikacyjne administracji lokalnej,

12. Stacja BTS (ang. *Base Transceiver Station*) – urządzenie w systemach łączności bezprzewodowej (np. telefonii komórkowej) łączące telefon komórkowy z operatorem (z częścią stałą cyfrowej sieci telekomunikacyjnej).

dementi publikowane w wymiarze krajowym przez rzeczników prasowych ministerstw odpowiedzialnych za bezpieczeństwo we wszystkich naruszonych obszarach, zaangażowanie mediów o zasięgu krajowym oraz działania aktywne, w tym informacyjne w obszarze lokalnym (dotkniętym atakiem) i ogólnopolskim.



Cyberprzestrzeń w coraz większym stopniu wpływa na codzienne życie jej użytkowników nie tylko poprzez dostępność wielu narzędzi ułatwiających komunikację, zasoby danych, ale również poprzez kształtowane w niej środowisko informacyjne, które może stać się obiektem intoksykacji i narzędziem do osiągnięcia skutków kinetycznych, bez użycia kinetycznych metod oddziaływania.

KOMUNIKACJA SPOŁECZNA W KRYZYSIE PODCZAS DUŻYCH WYDARZEŃ



W ostatnich latach Polska była gospodarzem kilku dużych międzynarodowych wydarzeń, w których uczestniczyło wiele osób i które przyciągały uwagę opinii publicznej. W 2016 r. nasz kraj gościł uczestników szczytu NATO oraz Światowych Dni Młodzieży (ŚDM). Przygotowanie obu tych wydarzeń, mimo że różniły się znaczenie od siebie pod wieloma względami, wymagało ogromnego wysiłku zarówno ze strony organizatorów, jak i administracji publicznej.

W ich przygotowanie zaangażowanych było wiele podmiotów, co z punktu widzenia zarządzania polityką informacyjną podczas ewentualnego kryzysu było kluczową sprawą. Dlaczego? Ponieważ w przypadku sytuacji kryzysowej skoordynowanie przekazywania społeczeństwu informacji przez wszystkie zaangażowane w kryzys instytucje jest bardzo ważne dla np. zaęgnięcia kryzysu lub zminimalizowania jego skutków. Tego typu wydarzenia jak szczyt NATO czy ŚDM nie były i oczywiście nie są postrzegane jako sytuacje kryzysowe, jednak choćby ze względu na dużą liczbę uczestników nie można było wykluczyć, że kryzysy się pojawiają.

Jak już wspomniano, sytuacje kryzysowe z reguły wymagają współpracy wielu instytucji. Tak z pewnością będzie, zwłaszcza w przypadku kryzysów, które mogą się wydarzyć podczas dużych wydarzeń. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia koordynacji działań, w tym prowadzenia polityki informacyjnej wszystkich zaangażowanych instytucji, funkcjonujących nie tylko w ramach administracji publicznej. Skoordynowanie przekazywania społeczeństwu informacji przez wszystkie zaangażowane w kryzys instytucje jest bardzo ważne. Dzięki temu do opinii publicznej trafi spójna informacja, co przyczyni się do wyciszenia kryzysu.

Czym więc różnią się kryzysy podczas dużych wydarzeń od tych, które potencjalnie mogą wydarzyć się na co dzień?

O pierwszym czynniku już wspomnieliśmy – takie wydarzenia charakteryzuje duża liczba uczestników, którzy przyjeżdżają często z różnych stron świata. W dużych skupiskach ludzi zwiększa się prawdopodobieństwo wystąpienia określonego rodzaju kryzysów, takich jak epidemia czy wybuch paniki w tłumie. Do takich sytuacji należy się przygotować także pod względem komunikacyjnym. **Należy pamiętać, że obecność mediów zagranicznych może sprawić, że zwykły incydent urośnie do rangi kryzysu także wizerunkowego, który za ich pośrednictwem rozleje się na cały świat.**

Centrum prasowe

Duża liczba uczestników to także duża liczba dziennikarzy. Już podczas procesu przygotowań należy pomyśleć o zorganizowaniu centrum prasowego, w którym będą mogli pracować. To oznacza także zapewnienie dziennikarzom stałego dostępu do informacji – podczas codziennej pracy, a także podczas sytuacji kryzysowych. Zarówno podczas turnieju Euro 2012, jak i ŚDM

2016 organizowane były codzienne konferencje prasowe, podczas których informowano media o przebiegu wydarzeń, ale także o sprawach związanych z bezpieczeństwem. Organizując obsługę dziennikarzy, warto także zadbać o to, aby w centrach prasowych znalazły się osoby mogące współpracować z dziennikarzami obcojęzycznymi. **Czyli przygotowując się do komunikacji podczas dużych wydarzeń należy przygotować miejsce, w którym dziennikarze będą mogli pracować i gdzie będą mogli uzyskać wszystkie potrzebne informacje.**

Zespoły wspomagające organizację i bezpieczne przeprowadzenie wydarzenia

Najważniejszymi sprawami w zapobieganiu kryzysom są monitoring oraz analiza zdarzeń. Ocena kierunku rozwoju danej sytuacji ma ogromne znaczenie zwłaszcza przy dużych wydarzeniach i wymaga od analityków wiedzy, a przede wszystkim doświadczenia. Dlaczego? Ponieważ wydarzenia, które skupiają dużą liczbę uczestników, rządzą się swoimi prawami. Np. panika w tłumie może przynieść katastrofalne skutki, dlatego trzeba wnikliwie obserwować i analizować wszelkie zdarzenia, które mogą być kryzysogenne i niezwłocznie reagować. Poza tym coraz częściej mamy do czynienia z działaniami dezinformacyjnymi. Mogą one dotyczyć praktycznie każdego obszaru życia. Wyłowienie z natłoku wiadomości tych informacji, które są symptomami, załączkami kryzysu nie jest sprawą prostą. Dlatego ważne jest, aby analizą zajmowali się odpowiednio przygotowani i doświadczeni pracownicy. Dotyczy to także kwestii związanych z komunikacją ze społeczeństwem, ponieważ polityka informacyjna jest równie ważna, jak działania zapobiegawcze czy ratownicze, co niejednokrotnie podkreślaliśmy.

Aby sprostać wymaganiom związanym z bezpiecznym i prawidłowym przeprowadzeniem wydarzenia, często powoływane są zespoły, centra czy komitety, które funkcjonują tylko w jego czasie. Np. w czasie ŚDM działało w Krakowie centrum prasowe administracji publicznej, które informowało o tym, co robią administracja i służby, aby zapewnić bezpieczeństwo uczestnikom ŚDM oraz mieszkańcom Krakowa. W Rządowym Centrum Bezpieczeństwa funkcjonował natomiast całodobowo zespół roboczy Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. Jego zadaniem była analiza i ocena zdarzeń, które mogły wywołać sytuację kryzysową. W zespole pracowali eksperci między innymi z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz podległych służb, Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Spraw Zagranicznych i Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego.

W czasie UEFA Euro 2012 funkcjonował Krajowy Sztab Operacyjny, a w miastach-gospodarzach – wojewódzko-miejskie sztaby operacyjne, które działały na rzecz zapewnienia bezpiecznego przebiegu rozgrywek.

Niezwykle ważne jest, aby tego rodzaju zespoły włączone były w obieg informacji i aby wszyscy uczestnicy procesu komunikacji posiadali dane kontaktowe do odpowiednich osób (telefony, adresy e-mail itp.). Jest to szczególnie istotne w czasie sytuacji kryzysowej, kiedy szybkość przepływu informacji ma znaczenie kluczowe.

Doświadczenie pokazuje, że istotne jest włączenie w obieg informacji nie tylko podmiotów działających w ramach administracji publicznej i służb, ale także przedsiębiorstw istotnych z punktu widzenia przebiegu imprezy, np. kolei, firm telekomunikacyjnych, lotnisk, przedsiębiorstw energetycznych, instytucji samorządowych itp. Np. w czasie szczytu NATO w Warszawie w obieg informacji włączony był także rzecznik Stadionu PGE Narodowy, na którym odbywały się obrady. Jest to szczególnie istotne podczas kryzysów. **Warto więc wcześniej wypracować system wymiany informacji i zasady współpracy pomiędzy wszystkim instytucjami podczas prowadzenia komunikacji w kryzysie.**

Analiza zagrożeń pod kątem wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych

Już na etapie przygotowań się do tego typu wydarzeń należy dobrze rozpoznać, z jakimi potencjalnymi sytuacjami kryzysowymi możemy mieć do czynienia i przygotować się do nich także pod względem komunikacyjnym. W Krajowym Planie Zarządzania Kryzysowego (KPZK) są zawarte kryzysy, wybrane po oszacowaniu prawdopodobieństwa ich wystąpienia i potencjalnych skutków. Zarówno przed Światowymi Dniami Młodzieży, jak i szczytem NATO przygotowane zostały aneksy do KPZK, uwzględniające sytuacje kryzysowe, które mogą być szczególnie niebezpieczne podczas trwania tych wydarzeń. Administracja przygotowywała się zarówno do działań operacyjnych, jak i prowadzenia komunikacji ze społeczeństwem. **Przed organizacją każdego dużego wydarzenia należy dokonać analizy zagrożeń pod kątem wystąpienia sytuacji kryzysowych. Następnie zastanowić się nad scenariuszami wydarzeń w ramach danego zagrożenia, po czym wybrać i opracować te, które są trudne z punktu widzenia zarządzania informacją w kryzysie.**

Rekomendacje

W trakcie przygotowań do Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012, szczytu NATO i ŚDM opracowano rekomendacje dla instytucji w kwestii trybu pracy i organizacji działania biur prasowych podczas dużych imprez, angażujących instytucje administracji publicznej. Zostały one opracowane przez zespoły rzeczników prasowych, szefów biur prasowych instytucji zaangażowanych w przygotowanie szczytu NATO w Warszawie i Światowych Dni Młodzieży. Rekomendacje te mogą być wykorzystane także przy organizacji innych międzynarodowych lub dużych wydarzeń w Polsce.

- Wszystkie instytucje administracji publicznej, zaangażowane w zapewnienie bezpieczeństwa podczas wydarzenia, zarówno na szczeblu wojewódzkim, jak i krajowym, powinny przygotować strategię komunikacyjną na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej.
- Wszystkie instytucje administracji publicznej, zaangażowane w zapewnienie bezpieczeństwa podczas wydarzenia, zarówno na szczeblu wojewódzkim, jak i krajowym, powinny powołać rzeczników prasowych – jeśli do tej pory ich nie mają. W niektórych instytucjach zdarza się, że pracownikowi powierza się pełnienie obowiązków rzecznika jako zadanie dodatkowe. Rekomenduje się uregulowanie tej kwestii. Rekomenduje się również, aby osoba oddelegowana do pełnienia funkcji rzecznika prasowego na czas wydarzenia przeszła szkolenie z zakresu komunikacji społecznej (jeśli nie posiada doświadczenia i wiedzy w tym zakresie).
- Jeśli istnieje taka potrzeba, wskazane są również dodatkowe szkolenia z zakresu komunikacji społecznej w sytuacjach kryzysowych dla wszystkich pracowników biura prasowego, którzy przewidziani są do obsługi sytuacji kryzysowych w czasie wydarzenia.
- Zaleca się wyznaczenie zastępców rzeczników prasowych na czas trwania wydarzenia. Jest to niezwykle istotne szczególnie w przypadku wystąpienia przedłużających się kryzysów lub takich, w których zapotrzebowanie na informacje ze strony mediów utrzymuje się przez całą dobę.

- Rekomenduje się, aby na czas trwania wydarzenia wstrzymać urlopy rzeczników prasowych oraz pracowników biur prasowych wszystkich instytucji zaangażowanych w przygotowanie.
- Zaleca się zapewnienie alternatywnego systemu łączności pomiędzy rzecznikami zaangażowanymi w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej. Każdy rzecznik powinien zostać zaopatrzony w dodatkowy telefon komórkowy, którego numer zostałby przekazany tylko pracownikom administracji publicznej (drugi numer telefonu komórkowego byłby do dyspozycji dziennikarzy). Telefon powinien mieć dostęp do internetu, z możliwością odbierania poczty elektronicznej. Takie rozwiązanie usprawni wymianę informacji pomiędzy komunikatorami oraz komunikację wewnętrzną pomiędzy komunikatorami a szefami instytucji administracji publicznej, co może mieć szczególnie istotne znaczenie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. Warto rozważyć również alternatywny system łączności na wypadek awarii telefonii komórkowej.
- Należy prowadzić działania informacyjne nie tylko poprzez media, ale również w pozostałych obszarach, takich jak:
 - » bezpośrednio komunikowanie się ze społeczeństwem,
 - » komunikowanie się wewnątrz instytucji,
 - » komunikowanie się pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej.
- Szef instytucji wiodącej powinien zapewnić komunikację we wszystkich tych obszarach, wyznaczając odpowiednio wcześniej osoby odpowiedzialne za dany obszar.
- Należy także zapewnić tłumaczy do biur prasowych, w szczególności instytucji będących głównymi komunikatorami zaangażowanymi w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych podczas wydarzenia, np. policji czy Państwowej Straży Pożarnej.
- Rekomenduje się zorganizowanie profesjonalnego systemu monitorowania mediów, także mediów zagranicznych, oraz ważniejszych portali internetowych i społecznościowych miesiąc przed rozpoczęciem wydarzeń, w trakcie oraz przynajmniej dwa tygodnie po ich zakończeniu.
- Zaleca się także przygotowanie bazy danych ekspertów, którzy będą mogli wypowiadać się dla mediów w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej – eksperci zewnętrzni lub z instytucji (nie chodzi o rzeczników prasowych). Każda instytucja przygotowuje bazę danych ekspertów w zakresie swoich kompetencji.
- Zaleca się także przygotowanie bazy teleadresowej rzeczników i biur prasowych instytucji, które będą potencjalnie zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w czasie trwania wydarzenia. Zapewni to sprawniejszą wymianę informacji, a tym samym usprawni rozwiązywanie kryzysu. Baza ta powinna być na bieżąco aktualizowana.
- Analogicznie rekomenduje się przygotowanie bazy danych dziennikarzy/mediów zarówno krajowych, jak i zagranicznych (aktualne telefony komórkowe, e-maile do redakcji, newsroomu itp.).

ĆWICZENIA JAKO WAŻNY ELEMENT ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO



Do czego są potrzebne ćwiczenia/treningi?

We współczesnym z informatyzowanym świecie media natychmiast dostają informacje o każdym, nawet drobnym zdarzeniu czy wypadku. Reporterem może stać się każdy, kto w chwili zdarzenia ma przy sobie telefon komórkowy i za jego pomocą zarejestruje obraz lub dźwięk. Potem wystarczy tylko opublikować materiały w internecie lub przesłać je do wybranej redakcji. Można powiedzieć, że obecnie wszystkie sytuacje kryzysowe odbywają się wprost na oczach opinii publicznej.

Dlatego do zarządzania informacją w kryzysie, o czym już wielokrotnie wspomniano, należy się dobrze przygotować. Fakt, że dla instytucji została opracowana Księga Komunikacji Kryzysowej czy strategia komunikacji w kryzysie nie powinna wprowadzać w dobry nastrój. Procedury, które zostały opracowane, najlepiej przećwiczyć. Da to możliwość zidentyfikowania ewentualnych niedociągnięć i luk. Poza tym rzecznicy prasowi mają możliwość sprawdzenia swoich umiejętności w sytuacji bliskiej realnemu kryzysowi, a także, co równie ważne, poznać się wzajemnie, co zdecydowanie ułatwia działanie, gdy wybuchnie prawdziwy kryzys.

Poniżej w kilku punktach zamieszczone zostały uwagi wynikające z dotychczasowych doświadczeń, które mogą być przydatne podczas organizacji ćwiczeń.

Jak zorganizować ćwiczenia?

Grupa symulująca pracę mediów

Żadna współczesna sytuacja kryzysowa nie może odbyć się bez udziału mediów. Dlatego podczas ćwiczeń, w których uwzględniany jest element prowadzenia polityki informacyjnej, wartym poleceniem rozwiązaniem jest utworzenie grupy symulującej pracę mediów. Obecność „dziennikarzy” urealnia sytuację ćwiczebną i stymuluje do działania rzeczników i pracowników biur prasowych. Dzięki grupie symulującej pracę mediów ćwiczący rzecznicy mogą poczuć presję podobną do tej, jaka towarzyszyłaby im podczas prawdziwej sytuacji. Mogą przekonać się, jaki odbiór będą miały działania przez nich podejmowane – wydawane komunikaty, zwoływane konferencje prasowe. Mogą także sprawdzić, jak działają plany i procedury komunikacji z mediami w czasie sytuacji kryzysowej. Daje to szansę, jeśli okazałoby się to konieczne, dokonania ewentualnych poprawek w procedurach przed wystąpieniem prawdziwego kryzysu.

W skład grupy symulującej pracę mediów wchodzi doświadczeni rzecznicy prasowi lub pracownicy biur prasowych instytucji, które nie biorą udziału w ćwiczeniach. Członkowie grupy podejmują takie działania, jakie w realnej sytuacji podejmowałiby dziennikarze, tzn. za-

dają pytania ćwiczącym rzecznikom, uczestniczą w symulowanych konferencjach prasowych, piszą artykuły itp. Osoby pracujące w grupie wcielają się w rolę różnego rodzaju mediów – stacji radiowych i telewizyjnych, gazet ogólnopolskich i regionalnych, tabloidów, portali internetowych – starając się zachować styl i charakter symulowanego medium.

W zależności od scenariusza ćwiczenia i celów, jakie mają być osiągnięte, część tej grupy może także symulować inne oprócz mediów grupy, np. lokalnych mieszkańców, przedstawicieli organizacji pozarządowych czy blogerów, korzystających np. z mediów społecznościowych.

Liczba osób pracujących w grupie zależy od skali ćwiczenia – od tego, jak obszerny jest scenariusz, ile instytucji ćwiczy, jak długo trwa samo ćwiczenie, a także, na ile „medialny” jest kryzys przewidziany w scenariuszu ćwiczenia.

Uczestnicy odgrywający role mediów, korzystając z dostępnych narzędzi – telefon, poczta elektroniczna lub kontakt osobisty, mogą zadawać pytania tym wszystkim, którym, w ich ocenie, zadaliby w rzeczywistości dziennikarze.

Jak zorganizować grupę symulującą działania dziennikarzy?

Aby działania grupy miały sens, niezbędne jest spełnienie kilku warunków technicznych:

- zapewnienie miejsca, w którym grupa mogłaby pracować;
- każdy uczestnik grupy musi mieć zapewniony komputer z dostępem do internetu oraz telefon;
- na czas ćwiczeń, „dziennikarz” z grupy musi mieć przygotowany adres e-mail.

Organizacja pracy grupy podgrywającej działania mediów

- Na początku pracy zostają przydzielone redakcje – uczestnicy wspólnie z moderatorem określają, kto będzie reprezentował poszczególne redakcje: stacje telewizyjne ogólnopolskie i lokalne, stacje radiowe, portale internetowe, gazety.
- Po otrzymaniu informacji o zdarzeniu (najczęściej od głównego moderatora na skrzynkę mailową) dziennikarze mają czas na zastanowienie, jakie dane będą najbardziej interesowały ich redakcje, co im będzie potrzebne, aby przygotować materiał. Ustalają, do kogo zwróciliby się w pierwszej kolejności, przygotowują pytania. Pytania zadają drogą mailową bądź dzwonią do danej ćwiczącej instytucji. Proszę pamiętać, że tak jak w rzeczywistości, „dziennikarze” nie zawsze zwrócą się do rzecznika prasowego. Mogą obejść oficjalny system udzielania odpowiedzi przez instytucję i zadzwonić np. do służby dyżurnej, centrum zarządzania kryzysowego lub bezpośrednio do naczelnika czy dyrektora departamentu ćwiczącej instytucji. Po co taki zabieg, skoro i tak odpowiedzi powinien udzielić rzecznik? Chociażby po to, aby sprawdzić, jak funkcjonuje obieg informacji w danej instytucji i czy rzecznik prasowy natychmiast zostanie poinformowany o takim zdarzeniu, a być może ktoś z pracowników merytorycznych jednak pokusi się o udzielenie odpowiedzi za plecami rzecznika?
- Po kontakcie z instytucją i uzyskaniu informacji, „dziennikarze” przygotowują swoje materiały – notatki prasowe, depesze itp., nierzadko stosując prowokacje, podając przypuszczenia, spekulacje, a nawet informacje nie do końca potwierdzone.
- Przygotowane materiały zostają opublikowane na stronie internetowej, do której dostęp mają tylko ćwiczący.
- Po zakończeniu ćwiczenia dziennikarze przygotowują krótki raport z wnioskami dotyczącymi działania i reakcji instytucji (rzeczników i biur prasowych) na zaistniałą sytuację.

Grupa ćwiczących rzeczników prasowych

Należy pamiętać, że prowadzenie komunikacji społecznej w kryzysie jest równie ważne, jak działania ratownicze. Są nieodłączną częścią aktywności podejmowanych przez instytucje zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej. Prawidłowo prowadzona, spójna polityka informacyjna w kryzysie może zapobiec chaosowi i panice, przyspieszyć i usprawnić rozwiązanie problemu, a czasem nawet uratować zdrowie i dobytek. Niezwykle ważne więc jest, aby działania informacyjne były skoordynowane, a instytucje zaangażowane mówiły jednym głosem. Dlatego w ćwiczeniu rzecznicy grają istotną rolę.

Grupa rzeczników prasowych pełni funkcję komunikatorów – czyli ich rola ćwiczebna jest taka sama jak ta, którą realnie pełnią w swoich instytucjach.

Jak wygląda praca rzeczników podczas ćwiczenia?

Rzecznicy ćwiczą w swoim miejscu pracy. Otrzymują krótkie informacje o zdarzeniu od kierownictwa ćwiczenia, pozostałe muszą, podobnie jak w realnej sytuacji, zdobyć sami. Czyli powinni zostać poinformowani przez odpowiednie komórki swojej instytucji. Po zebraniu informacji podejmują takie działania, jakie podjęliby w realnej sytuacji.

Może się zdarzyć tak, że grupa symulująca pracę mediów będzie miała informacje wcześniej niż rzecznicy, aby jak najbardziej urealnić sytuację ćwiczebną. Może się też zdarzyć, że „dziennikarze” zamieszczą informację o zdarzeniu, która nie do końca odpowiada realiom. Rzecznicy mogą podczas ćwiczenia wykorzystywać wszystkie dostępne narzędzia komunikacji społecznej – od briefingów, poprzez komunikaty, na sprostowaniach kończąc. Przygotowane przez rzeczników materiały są zamieszczane na ćwiczebnym portalu internetowym i mają wpływ na rozwój sytuacji kryzysowej (komunikaty wydane bez zastanowienia, brak komunikatów, niewłaściwy, zbyt specjalistyczny język materiałów itp.).

Po zakończeniu ćwiczenia rzecznicy przygotowują krótki raport z wnioskami.

Symulacja materiałów medialnych

Dla urealnienia sytuacji podczas ćwiczenia może być wykorzystywanych kilka rodzajów ćwiczebnych materiałów medialnych:

- krótkie filmy symulujące newsowe materiały telewizyjne. Najlepiej, gdy są to filmy wprowadzające nowe zdarzenia nieprzewidziane scenariuszem lub komentarze do zdarzeń, które się już pojawiły. Filmy mogą też zawierać nieprawdziwe fakty, do których ćwiczący rzecznicy powinni się odnieść. Jeśli istnieją takie możliwości organizacyjne, ciekawym rozwiązaniem jest przygotowywanie materiałów wideo na bieżąco, każdego dnia ćwiczenia. Pozwala to dostosowywać treść filmów do sytuacji ćwiczebnej, a dokładniej mówiąc do reakcji (lub jej braku) rzeczników prasowych na sytuację;
- materiały audio, które symulują informacje radiowe;
- materiały symulujące media społecznościowe (Facebook, Twitter itp.) – materiały te mogą być zamieszczane na bieżąco lub przygotowane wcześniej;
- artykuły, depeche agencyjne lub materiały audio przygotowywane na bieżąco przez członków grupy symulującej pracę mediów.

Gdzie ćwiczący rzecznicy mogą znaleźć materiały przygotowane przez grupę symulującą działania mediów i gdzie sami mogą prezentować swoje działania?

Ćwiczebna platforma internetowa

W realnym świecie materiały przygotowane przez dziennikarzy (artykuły, depeche agencyjne, relacje radiowe i telewizyjne, wpisy blogerów itp.) są publikowane. Każdy ma do nich dostęp – poszkodowani, ratownicy, szeroka opinia społeczna, inni dziennikarze. Na ich podstawie wszyscy mogą wyrobić sobie opinię na temat zdarzenia – na temat tego, jak sprawnie rozwiązywana

jest sytuacja, czy poszkodowani wystarczająco szybko otrzymują pomoc, czy administracja publiczna i służby ratownicze działają szybko i efektywnie.

Skoro w realnej sytuacji takie materiały są publikowane, należy je publikować także w sytuacji ćwiczebnej. Jak to zrobić? W czasie ćwiczeń z zakresu polityki informacyjnej wszystkie materiały stworzone przez grupę symulującą media czy przez ćwiczących rzeczników są publikowane, więc wszyscy uczestnicy mogą się z nimi zapoznać i odpowiednio odnieść się do nich, jeśli zajdzie taka potrzeba. Najskuteczniej jest stworzyć do tego celu platformę internetową, zabezpieczoną stroną www, funkcjonującą tylko podczas ćwiczeń, do której mieliby dostęp uczestnicy ćwiczenia.

Platforma internetowa jest narzędziem, które umożliwia monitorowanie aktywności i sposobu prowadzenia polityki informacyjnej przez podmioty ćwiczące oraz ich reakcję na działania dziennikarzy czyli grupy symulującej pracę mediów.

Platforma powinna być podzielona na dwie części: Komunikaty i Media. Część „Media” odzwierciedla pracę dziennikarzy – daje możliwość publikowania artykułów przygotowanych przez członków grupy symulującej media oraz materiałów wideo przygotowanych wcześniej przez organizatorów ćwiczeń. Część „Komunikaty” obrazuje natomiast pracę rzeczników prasowych. Rzecznicy zamieszczają tam te informacje, które w realnym świecie zamieściliby na swojej stronie internetowej czy wysłali do mediów, np. komunikaty dla mediów, informacje prasowe itp.

Dostęp do platformy z zasady powinni posiadać wszyscy ćwiczący, choć nie wszyscy powinni mieć jednakowe uprawnienia. Publikować artykuły/materiały mogą osoby symulujące media i rzecznicy, natomiast pozostali uczestnicy mogą jedynie je odczytywać, tak jak w rzeczywistości czytaliby gazety, oglądali telewizję czy czytali wiadomości w internecie. W zależności od potrzeb można rozważyć wprowadzenie dodatkowych kolumn, np. media społecznościowe, lokalne organizacje społeczne, wypowiedzi poszkodowanej ludności itp.

Zebranie całej działalności „medialnej” na jednej stronie znacząco ułatwia ewaluację ćwiczenia. Na podstawie materiałów zamieszczanych przez uczestników ćwiczenia można wyciągnąć wnioski na temat efektywności komunikatorów, obowiązujących procedur komunikacji, koordynacji polityki informacyjnej pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w rozwiązywanie kryzysu czy w końcu umiejętności komunikatorów. Strona ułatwia także analizę sposobu prowadzenia komunikacji oraz sformułowanie rekomendacji po ćwiczeniu.

WAŻNE. Podczas swoich działań dziennikarze prowadzą „archiwum działań”, w którym spisują, z kim się kontaktują i jakie (jednozdanowe) przesłanie od danej instytucji uzyskali. Zebrane informacje posłużą następnie do analizy prowadzenia komunikacji przez instytucje ćwiczące i przygotowania wniosków oraz rekomendacji.



ul. Rakowiecka 2A
00-993 Warszawa
e-mail: poczta@rcb.gov.pl