

# Magdalena Dyderska, Małgorzata Lizut

---

## Współpraca z mediami w sytuacjach kryzysowych na przykładzie pożaru w Kamieniu Pomorskim 13 kwietnia 2009 r.

---

Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego 5, 329-354

---

2010/2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Magdalena DYDERSKA*  
*Małgorzata LIZUT*  
Dolnośląska Szkoła Wyższa

## Współpraca z mediami w sytuacjach kryzysowych na przykładzie pożaru w Kamieniu Pomorskim 13 kwietnia 2009 r.

W artykule autorki dokonały zestawienia ujęcia prawnego definicji sytuacji kryzysowej z sytuacją kryzysową w rozumieniu public relations, omówiły kluczowe zagadnienia związane z zarządzaniem informacją w sytuacji kryzysowej, wskazały trudności w opanowaniu obiegu informacji podczas kryzysu, przedstawiły rolę i zadania reportera przekazującego relacje bezpośrednio z miejsca zdarzenia, podkreśliły rolę rzecznika prasowego zdarzenia, zwróciły uwagę na aspekt „dziennikarstwa obywatelskiego” i jego powszechności w Internecie. Znacząca część artykułu jest analizą zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej przez podmioty, których reagowanie na kryzys reguluje ustawa. Autorki zwracają uwagę na brak zainteresowania i korzystania z procedur komunikowania się przez podmioty odpowiedzialne za reagowanie w sytuacjach kryzysowych.

Zarządzanie informacją jest pojęciem nierozzerwalnie związanym z sytuacją kryzysową i kryzysem. W procesie zarządzania sytuacjami o charakterze kryzysowym jest jednym z najbardziej istotnych jego elementów. Niezależnie od charakteru zdarzenia i jego przyczyny potrzeba generowania informacji, ich wymiany i dystrybucji towarzyszy tym procesom w sposób stały.

Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych jest najbardziej wymagającą formą działań w zarządzaniu polityką informacyjną, zwłaszcza w kontekście współpracy z mediami, które kształtują opinię publiczną, przedstawiając jej „obrobiony” fragment rzeczywistości. Ważne jest więc wskazanie praw rządzących w sytuacji kryzysowej, pokazanie sposobów optymalnego wykorzystania informacji, komentarzy, a przede wszystkim sposobu konstruktywnej współpracy mającej na celu zaspokojenie potrzeb zarządzających i odpowiedzialnych za realizację zadań związanych z reagowaniem oraz dziennikarzy, którzy dążą do przekazania szybkiej informacji o zdarzeniu. Interesy trzech stron nie powinny jednak przesłaniać ochrony osób, które bezpośrednio zostały dotknięte tragedią.

Analiza przepływu informacji medialnych na przykładzie pożaru w Kamieniu Pomorskim pozwoli na wskazanie błędów i niedociągnięć wynikających z braku weryfikacji danych, chaosu informacyjnego, sprzecznych wypowiedzi przedstawicieli służb ratunkowych i instytucji, braku działań rzeczników prasowych oraz – mamy nadzieję – stanie się zalążkiem do wprowadzenia w organach zajmujących się reagowaniem na zdarzenia o skali kryzysu tzw. dobrych praktyk w zakresie współpracy z mediami.

## Sytuacja kryzysowa w ujęciu prawnym

Definicja sytuacji kryzysowej zawarta jest w ustawie z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym<sup>1</sup>. Zgodnie z art. 3 ust. 1, sytuacją kryzysową jest 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<sup>2</sup>.

Definicja sytuacji kryzysowej jest niezwykle istotna, gdyż – zgodnie z art. 2 cytowanej ustawy – celem zarządzania kryzysowego jest zapobieganie takim sytuacjom oraz przejmowanie nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, a także usuwanie ich skutków oraz odtwarzanie zasobów i infrastruktury krytycznej.

R. Grocki precyzuje kryteria, których koniunkcja określa moment przejścia ze standardowych procedur operacyjnych, czyli z normalnego trybu pracy do trybu w sytuacji kryzysowej. Według niego do kryteriów, które warunkują sytuację kryzysową, należą:

- wystąpienie strat (ludzkich, ekonomicznych),
- zagrożenie bezpieczeństwa dla pozostałej ludności,
- czas trwania wydarzenia,
- znaczny obszar, na którym występuje sytuacja kryzysowa,
- brak możliwości reagowania środkami własnymi,
- nagłość,
- niskie prawdopodobieństwo wystąpienia<sup>3</sup>.

Jak podkreśla autor, dla każdego z powyższych kryteriów konieczne jest określenie wartości progowych, które muszą wystąpić łącznie, aby można było mówić o sytuacji kryzysowej.

## Sytuacja kryzysowa w ujęciu public relations

Praktycy, specjaliści i menedżerowie zajmujący się zarządzaniem informacją w kryzysie definiują sytuację kryzysową rozmaicie<sup>4</sup>, jednak na potrzeby niniejszej pracy sytuacją kryzysową nazywać będziemy sytuację, która jest nagła i niespodziewana, niemożliwa do opanowania podstawowymi i dostępnymi środkami oraz powodująca szeroko rozumianą stratę,

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r., Nr 89, poz. 590 ze zm.

<sup>2</sup> W sytuacjach szczególnych zagrożeń, jeżeli zwykle środki konstytucyjne są niewystarczające, może zostać wprowadzony odpowiedni stan nadzwyczajny: stan wojenny, stan wyjątkowy lub stan klęski żywiołowej.

<sup>3</sup> R. Grocki, *Plan zarządzania kryzysowego – metodyka i szablony*, [w:] *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce. Gotowe procedury, plany reagowania, schematy organizacyjne według nowych przepisów*, (pod red.) J. Bagiński, Poznań 2009, s. 4.

<sup>4</sup> Zobacz szerzej: G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Szczecin 2002, s. 15; D. Tworzydło, *Wykorzystanie macierzy celów wizerunkowych w prognozowaniu i zapobieganiu sytuacjom kryzysowym*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, red. M. Jabłoński, L. Smolak, Akademia Humanistyczna imienia Aleksandra Gieysztora, Pułtusk 2007, s. 371; A. Kadragić, P. Czarnowski, *Public relations – praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1996, s. 31; K. Kmiotek, D. Lewicka, *Sposoby zapobiegania skutkom kryzysów w działalności biznesowej*,

która w konsekwencji doprowadza do ograniczonej zdolności funkcjonowania instytucji lub organizacji.

W obszarze *public relations*, kryzysowe sytuacje to takie, które:

- są nagłe i nieoczekiwane,
- są nagłe z punktu widzenia zajęcia stanowiska przez organizację,
- są natychmiast dostrzegane na zewnątrz organizacji,
- bezpośrednio dotyczą danej organizacji,
- wymuszają podjęcie decyzji przez osoby zarządzające organizacją,
- dotyczą kierownictwa czy właścicieli organizacji<sup>5</sup>.

### Zarządzanie informacją w kryzysie

Trzonem sytuacji kryzysowej jest potencjalne lub faktyczne poniesienie „jakiejs” straty: finansowej, materialnej, ludzkiej. Szczególnie trudny przebieg mają wydarzenia, które są związane z zagrożeniem zdrowia lub życia ludzkiego. Jak podkreśla W. Rydzak, uwrażliwienie na potencjalne, nawet najmniejsze prawdopodobne zagrożenie oraz dokładna analiza stron zaangażowanych w sytuację kryzysową powinny być standardem w planowaniu strategii komunikowania się z otoczeniem<sup>6</sup>. Dlaczego? Ponieważ kryzysowe *public relations* jest realizowane tak długo, aż nastąpi publiczna jego „rehabilitacja”. Po fazie przywrócenia sytuacji sprzed wystąpienia kryzysu, kryzysowe PR przechodzi w strategiczne *public relations*.

Świadomość treści Prawa Murphiego: „*Wszystko, co może się pójść źle – na pewno pójdzie*” jest niezwykle istotna, ponieważ w trakcie trwania kryzysu kluczową rolę odgrywa zarządzanie informacją, która musi być:

- pewna co do treści,
- dostarczona na czas,
- zgodna z przygotowanym wcześniej scenariuszem działania,
- dostarczona do wszystkich, którzy jej potrzebują (którzy na nią czekają).

Informacja w sytuacji kryzysowej ma znaczenie krytyczne – jest pożądana. Szybkość przekazu może zminimalizować skutki wystąpienia sytuacji kryzysowej. Skutecznie dostarczona informacja powoduje uruchomienie planów ciągłości działania, poprzez komunikację zewnętrzną dbamy o wizerunek firmy, informując wszystkich zainteresowanych unikamy niedomówień i pogłębienia sytuacji już wystarczająco dla nas niekorzystnej.

---

[w:] Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. W kontekście narastania zagrożeń, red. Popiołek i A. Bańka, Poznań 2007, s. 284; A. Murdoch, *Komunikowanie w kryzysie – jak ratować wizerunek firmy*, Warszawa 2003; M. Kaczmarek-Śliwiska, *Internet Public Relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa*, artykuł opublikowany w: *Systemy wspomagania organizacji SWO'2003*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Wrocław 2003, [http://www.proto.pl/PR/Pdf/Internet\\_Public\\_Relations\\_w\\_zarzadzaniu.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/Internet_Public_Relations_w_zarzadzaniu.pdf), stan na dzień 07.08.2009 r.

<sup>5</sup> K. Wójcik, *Public Relations, czyli jak zjednać otoczenie i stworzyć dobrą opinię*, Międzyborów 1992, s. 49.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 178.

Niezmiernie ważna jest uaktualniona lista adresowa uwzględniająca to, do kogo dana informacja powinna dotrzeć. Aktualizacja takiej listy powinna być dokonywana systematycznie, podobnie jak aktualizacja informacji zawartych w planie zarządzania w kryzysie. Szczególnie ważne jest to po zmianach organizacyjnych i personalnych w strukturach organów zarządzania kryzysowego. Jak mawiał James Baldwin: *Nie wszystko, z czym przyjdzie ci się zmierzyć, może zostać zmienione; ale niczego nie zmienisz, dopóki się z tym nie zmierzysz*. Dlatego też, tak ważny jest skuteczny system zarządzania informacją, jako kluczowy element planu zarządzania kryzysem.

Sposób reakcji na sytuację kryzysową decyduje o tym, jak dana instytucja czy organizacja będzie postrzegana przez media, a tym samym przez opinię publiczną. Drugą ważną zasadą w chwili wystąpienia kryzysu jest uświadomienie sobie, że krytyczna jest pierwsza reakcja, pierwszy kontakt z mediami. Dlaczego? Jak podkreśla Robert C. Handler, każdy pracownik, który może potencjalnie być wypytywany przez media, powinien otrzymać podstawowe szkolenie z zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji udzielania odpowiedzi mediom<sup>7</sup>. Każdy z nich może stać się bowiem potencjalnym „rzecznikiem” instytucji w trakcie trwania kryzysu. Jak nie odpowiadać na pytania mediów i jak dyplomatycznie odsyłać wszystkich pytających do rzecznika prasowego, to podstawowy „kurs przetrwania”, który powinny przejść ci, którzy ze względu na swoją funkcję spotykają się z mediami w czasie kryzysu.

Z jakimi trudnościami muszą się zmierzyć osoby komunikujące za pośrednictwem mass mediów w sytuacji kryzysowej? Należą do nich m.in.:

- duży stres,
- awarie systemów komunikacyjnych,
- presja i ograniczenia czasowe,
- lęk,
- agresywne żądania informacji i interpretacje wysuwane przez media.

Dlatego właśnie ważną rolę odrywa strategiczne planowanie, przewidywanie i przygotowanie się na wyzwania komunikacyjne i umiejętne zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych.

Do znanych praktyk stosowanych przez mass media należy zatrzymywanie przez dziennikarzy losowych pracowników i przeprowadzanie z nimi wywiadu po to, aby zdobyć fragment wypowiedzi. To, co zostanie bądź nie zostanie im powiedziane, wpływa bezpośrednio na to, jak kompleksowo zostanie potraktowana przez odbiorcę mediów umiejętność poradzenia sobie z sytuacją kryzysową, a to w konsekwencji wpływa na reputację danej instytucji (przedsiębiorstwa).

Do informacji, których oczekują mass media (a tym samym społeczeństwo) w trakcie kryzysu, należą:

- szczegółowe dane,
- chronologia zdarzeń,

<sup>7</sup> Robert C. Handler, *Strategiczna komunikacja kryzysowa – kadra menadżerska i media*, źródło: <http://www.epr.pl/strategiczna-komunikacja-kryzysowa-kadra-menadżerska-i-media,pr-w-kryzysie,508,1.html>.

- informacja o obowiązujących zasadach lub procedurach ograniczania skutków kryzysu, reakcji na sytuację kryzysową i krokach podjętych w celu zbadania i jego rozwiązania, naprawy oraz przywrócenia sytuacji przed zaistnieniem kryzysu.

Do typowych błędów popełnianych przez osoby odpowiedzialne za kontakty z mass mediami należą:

- nieposiadanie planu przesyłania informacji w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- nieprzestrzeganie planu przesyłania informacji,
- całkowity brak komunikacji – unikanie odpowiedzi lub milczenie.

Dla każdego specjalisty *public relations* strategia postępowania w sytuacji zagrożenia życia ludzkiego opiera się na prostej wytycznej: *Podstawowym obowiązkiem firmy i administracji jest zapewnienie wszystkim obywatelom pełnej i wyczerpującej informacji, jak zachować się w tej sytuacji*<sup>8</sup>.

W ciągu ostatnich kilku lat, w chwilach kryzysów najgorszym i często popełnianym błędem jest brak szybkiej i rzetelnej informacji ze strony organów i instytucji państwowych, co często skłania media do podawania plotek i spekulacji zamiast sprawdzonych faktów. Ma to istotne znaczenie dla aktywnej polityki informacyjnej, szybkiego i regularnego przekazywania komunikatów, tak by „głodne informacji” środki przekazu nie mogły „żywić się” plotką lub rozpowszechniać – nawet mimowolnie – spekulacji i przekłamań. Brak skutecznej komunikacji lub przekazanie niewłaściwego komunikatu może spotęgować kryzys. Nieprzygotowanie do właściwego sposobu komunikowania może stanowić pożywkę dla plotek, wywołać lęk i panikę, w wyniku czego może nastąpić eskalacja zaistniałej sytuacji, która wywoła dalsze nieprzewidziane skutki.

Kluczem do skutecznej komunikacji kryzysowej jest kombinacja mówienia właściwych rzeczy w odpowiedni sposób. Reakcja na pytanie zadane przez dziennikarza lub na samą sytuację musi sprawiać, że nadawca komunikatu będzie wiarygodny, opanowany, elokwentny, profesjonalny i przekonany o tym, co komunikuje. Przede wszystkim musi być jednak wiarygodny na tyle, aby uczestnicy sytuacji kryzysowej i potencjalny odbiorca komunikatu mu zaufali.

### Kto i jak powinien zarządzać informacją w sytuacji kryzysowej?

Kto według ekspertów PR powinien zarządzać informacją w kryzysie? W idealnej sytuacji jest to osoba, która zajmuje się komunikacją zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną instytucji – dba o właściwe relacje z jej otoczeniem, klientami, a także środkami masowego przekazu, na co dzień zabiega o dobre relacje z mediami, która jest jednocześnie członkiem sztabu antykryzysowego. Jeżeli natomiast instytucja nie posiada własnego rzecznika prasowego i działu kontaktów z mediami, konieczne jest zatrudnienie zewnętrznej firmy

<sup>8</sup> W. Rydzak, *Cor Hydra, tylko czy aż jedna?*, „Kuchnia PR”, grudzień 2006, s. 44.

lub specjalisty PR. Wówczas ściśle kierownictwo deleguje jedną osobą ze swojego grona do współpracy z taką osobą<sup>9</sup>.

Komunikacja w kryzysie musi być prowadzona przez fachowców i nie można sprowadzać jej tylko do kontaktów z mediami, ale z całym otoczeniem, w którym dana instytucja się znajduje. Poważnym błędem osób odpowiedzialnych za zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej jest rozpoczynanie walki z nim w momencie jego upublicznienia i traktowanie mass mediów jako wroga, który tylko czyha na niepowodzenia. Jedynie działania proaktywne i poprawne są w stanie poprawić nadszarpnięty wizerunek firmy. Operatywne współdziałanie z otoczeniem, udostępnianie informacji w miarę rozwoju wydarzeń poprzez wszelkiego rodzaju oświadczenia czy komunikaty informacyjne służą wyjściu z patowej sytuacji.

Zorganizowanie konferencji prasowej jest jedną z wielu metod przekazania informacji za pośrednictwem mass mediów w sytuacji kryzysowej. Doświadczenie wielu praktyków komunikacji kryzysowej wskazuje, że konferencje organizuje się „tak szybko, jak jest to możliwe”. Jednak szybko nie zawsze oznacza od razu<sup>10</sup>.

W sytuacjach kryzysowych przeprowadzenie konferencji jest dużym wyzwaniem. Jednak jej organizacja, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, pozwala przejąć inicjatywę informacyjną i stać się dla mediów wiarygodnym i głównym źródłem informacji dotyczącym kryzysu. Dziennikarze wychodzący z konferencji prasowej powinni wiedzieć jaki jest cel, ustalone działania priorytetowe i przekaz, wynikający z komunikatów przedstawionych przez instytucję, która znalazła się w sytuacji kryzysowej.

## Rzecznik prasowy sytuacji kryzysowej

Moment wystąpienia sytuacji kryzysowej to czas, w którym dysponujemy niepełnymi danymi. Często nie wiemy, czy dana sytuacja nastąpiła na skutek ludzkiego błędu, awarii maszyny lub urządzeń, czy też jest efektem czynników zewnętrznych, na które nie mamy wpływu. W momencie ujawnienia się kryzysu, według badań F. Seitela, można dostrzec siedem charakterystycznych sygnałów<sup>11</sup>:

- 1) zaskoczenie,
- 2) niepełna informacja,
- 3) eskalacja zdarzeń,
- 4) utrata kontroli,
- 5) wnikliwe obserwowanie instytucji przez otoczenie,
- 6) mentalność osaczonego,
- 7) panika.

<sup>9</sup> M. Rygiel, *Zarządzanie informacją w kryzysie*, Źródło: <http://www.epr.pl/zarządzanie-informacja-w-kryzysie,pr-w-kryzysie,440,1.html>

<sup>10</sup> W. Rydzak, *op. cit.*, s. 45.

<sup>11</sup> F. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg Sja, Warszawa 2003, s. 229-230.

Osoby odpowiedzialne za *public relations* lub będące rzecznikami prasowymi o zaistniałej sytuacji kryzysowej dowiadują się z przekazu mass mediów. Wydarzenia, w początkowym etapie wystąpienia sytuacji kryzysowej dzieją się zatem niezależnie. Szum informacyjny utrudnia ustalenie rzeczywistego przebiegu zdarzeń i rozmiaru samego kryzysu. W konsekwencji kryzys pogłębia się, zwłaszcza gdy plotki czy niesprawdzone informacje wymykają się spod kontroli. Rzecznik, jak już z samej definicji wynika, jest osobą reprezentującą czyjeś interesy, wypowiada się w czyimś imieniu, ma obowiązek uświadamiania społeczeństwa danego kraju, regionu czy danej grupy społecznej o wydarzeniach i sytuacjach, które nastąpiły. Sztuka przepływu oraz przekazu informacji, jaką posługuje się reprezentant urzędu, bo tak też możemy nazywać rzecznika prasowego, ma za zadanie dotrzeć do odbiorcy w sposób najbardziej zrozumiały. Przekaz informacji nie powinien wzbudzać jakichkolwiek podejrzeń co do ich autentyczności<sup>12</sup>. Od rzecznika zależy, czy dany urząd zostanie przedstawiony w pozytywnym świetle.

Rzecznik prasowy w sytuacji kryzysowej powinien:

- rozeznac się w istniejącej sytuacji, czyli dowiedzieć się, co się stało i dlaczego;
- porozmawiać z przełożonymi, aby zatwierdzili informacje, które mają zostać przekazane do mediów – pierwszy komunikat powinien być przekazany najpóźniej w ciągu godziny od czasu, kiedy media dowiedziały się o sytuacji kryzysowej;
- zorganizować konferencję prasową w celu poinformowania mediów o danym zajściu;
- na konferencji przedstawić rzetelne i sprawdzone informacje, aby nie powstawały niepotrzebne i nieprawdziwe plotki;
- stale obserwować sytuacje i działania służb ratunkowych, aby na bieżąco móc informować media o postępach ratowników i innych służb pomocniczych;
- po zakończeniu sytuacji kryzysowej przedstawić mediom raport z uwzględnieniem przyczyn danego zdarzenia, a także raport dla przełożonych na temat swojej pracy w tym czasie i prac ratunkowych;
- obserwować artykuły w prasie oraz reportaże radiowe i telewizyjne w celu sprawdzenia, czy podawane informacje są zgodne z tym, co przekazywał;
- zapoznać przełożonych z opinią społeczeństwa po zakończeniu działań kryzysowych, aby mogli zanalizować swoje zachowanie i poprawić niektóre działania<sup>13</sup>.

Dobry rzecznik w przypadku sytuacji kryzysowej powinien pokazać skuteczność działań danej instytucji.

Niestety współczesne wady rzeczników, zwłaszcza w instytucjach pełniących funkcję służby publicznej, pozostają niezmiennie – zamiast kształtować i wyjaśniać politykę swojej instytucji, blokują dostęp do informacji. Zamiast ułatwiać kontakt ze swoimi zwierzchnikami, bronią ich przed dziennikarzami jak przed zarazą. Dla rzecznika, a raczej „antyrzecznika” dziennikarz jest petentem, przeszkadzającym i zagrażającym dobremu imieniu instytucji, którą rzecznik reprezentuje. Tymczasem nie można zapominać, że funkcja rzecznika

<sup>12</sup> A. Naguszewska, *Rola rzecznika prasowego w administracji rządowej i samorządowej*, [w:] *Public relations Materiały z II Kongresu PR*, (pod red.) Dariusza Tworzydło, Centrum Konferencyjne Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2003, s. 127.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 135.



tworzona jest nie tylko po to, by podawać suche fakty, lecz również aby nadawać im kierunek lub odpowiednio interpretować. Jego zadaniem jest kształtowanie informacji i przekazywanie jej z określonego punktu widzenia<sup>14</sup>. Należy pamiętać o głównej zasadzie w sytuacji kryzysowej: rzecznik jest tylko jeden i dla wszystkich wspólny, tak jak kryzys. Jeżeli przebieg sytuacji kryzysowej relacjonowany jest przez wszystkie media w jednakowy sposób i na podstawie oficjalnego stanowiska oraz komentarza, to obraz sytuacji nie jest tak drastyczny. Emocje społeczne często przez to są obniżone<sup>15</sup>.

## Kryzys w Internecie

Biorąc pod uwagę mnogość kanałów, z których korzysta użytkownik Internetu, łatwo dojść do wniosku, że brak opracowanego i sprawdzonego w praktyce planu zarządzania kryzysem w sieci może doprowadzić nie tylko do przewlekłego kryzysu, ale przede wszystkim do utraty wiarygodności podmiotów i instytucji publicznych, zobowiązanych do podjęcia działań w sytuacjach kryzysowych.

Strategie obecności i komunikacji w sieci to niestety wciąż wyjątek, którego starają się nie dostrzegać specjaliści od PR. Nie doceniają siły systemu wczesnego ostrzegania, które pojawiają się na tzw. portalach społecznościowych, gdzie dominuje dziennikarstwo obywatelskie<sup>16</sup>. To właśnie dzięki nim „ludzie z ulicy” zyskali niespotykaną wcześniej siłę głosu i możliwość wpływu na reputację służby lub instytucji. Wirtualna rzeczywistość staje się miejscem społecznej misji, rozwinięciem idei interaktywności, w której sam obywatel staje się (w zależności od potrzeby) dziennikarzem.

Musimy jednak pamiętać, że czasami nie ma możliwości zapanowania nad informacją o zdarzeniu, ponieważ zanim media otrzymają oficjalne stanowisko instytucji (lub jej rzecznika prasowego), informacja już znajduje się w sieci. Promowana idea dziennikarstwa obywatelskiego sprawia, że publikowana w Internecie informacja jest często niesprawdzona, stronicza i subiektywna. Jednym z takich miejsc, w którym ukazują się informacje bez cenzury, a ich autorami są przypadkowi przechodnie, jest portal [www.alert24.pl](http://www.alert24.pl), którego motto brzmi: *Są wydarzenia, przy których nie ma reporterów. Są fakty, których nie znają dziennikarze. To właśnie o nich chcemy się dowiedzieć dzięki Tobie. I opublikować je [...]. Czekamy na Twój newsa*<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> W. K. Szalkiewicz, *Komunikacja w sytuacji kryzysowej*, [www.piar.pl](http://www.piar.pl).

<sup>15</sup> A. Stahl, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Materiały Szkoleniowe Technische Akademie Wuppertal.

<sup>16</sup> Dziennikarstwo obywatelskie – jego podstawowym zadaniem jest dostarczenie odbiorcom informacji, dzięki której będą oni mogli funkcjonować jako pełnoprawni członkowie społeczeństwa demokratycznego i informacyjnego – M. Staniewicz, *Dziennikarstwo on-line*, [w:] *Dziennikarstwo i świat mediów*, pod. red. Z. Bauera, E. Chudzińskiego, Kraków 2008, s. 440.

<sup>17</sup> Źródło: <http://www.alert24.pl/alert24/0,87096.html>.

## Rola reportera/dziennikarza (prawa i obowiązki) w sytuacji kryzysowej

Do sytuacji kryzysowych, nieprzewidzianych i drastycznych wydarzeń, bardzo rzadko dochodzi w obecności dziennikarza. Podstawowym obowiązkiem reportera jest zatem być/ dotrzeć na miejsce wydarzenia najszybciej, jak to tylko możliwe. Jeśli nawet nie widział samego zdarzenia, tylko jego stuki, to i tak wie znacznie więcej i może je opisać znacznie lepiej niż ten, który będzie miał informacje wyłącznie z drugiej ręki<sup>18</sup>. Nawet jeżeli jego obecność na miejscu nie przyniesie nowych informacji, to ułatwi mu to przekazanie atmosfery miejsca, w którym wydarzyła się sytuacja kryzysowa. Na miejscu dramatycznych wydarzeń dziennikarz jest na ogół niepożądaną lub zaledwie tolerowaną osobą, która rzadko dopuszczana jest do pilnie strzeżonych informacji<sup>19</sup>. Doświadczony reporter nie napisze od razu, co się stało, tylko opisuje, co widzi i słyszy. Oczywiście pod warunkiem, że będzie mógł uczestniczyć w opisywanym wydarzeniu jak aktywny odbiorca informacji przekazywanych przez osoby wyznaczone do kontaktu z mass mediami. Reporter musi bowiem być na tyle blisko wydarzenia, aby mieć potwierdzenie tego, co mówi rzecznik prasowy – uwiarygodnienie źródła informacji. Obecność dziennikarza na miejscu zdarzenia sytuacji kryzysowej nie musi być złem koniecznym. Jego obecność sprawia, że ma on możliwość opisywania rzeczywistości, której doświadcza, lub chociażby opisać przez pryzmat zachowania uczestników wydarzenia. Obserwując, ma do czynienia z pewnym zbiorem doświadczeń.

Należy pamiętać, że rzadko która redakcja ma opracowany plan na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej, np. katastrofy kolejowej, budowlanej czy wielkiego pożaru. Żaden z reporterów/dziennikarzy nie ma stuprocentowego doświadczenia i umiejętności współpracy jednocześnie z wszystkimi służbami mundurowymi (policja, straż pożarna, wojsko), służbą zdrowia i władzami lokalnymi. Jeżeli już coś się zdarzy, dziennikarz nie ma czasu na zastanowienie się, kto ma kontakty potrzebne do zdobycia nazwisk osób dotkniętych katastrofą budowlaną, czy kto jest odpowiedzialny w mieście za utrzymanie wałów przeciwpowodziowych<sup>20</sup>. To właśnie rzecznik prasowy danej sytuacji kryzysowej powinien być informatorem/źródłem informacji lub osobą kierującą do zdobycia jak najbardziej rzetelnej<sup>21</sup>, obiektywnej i prawdziwej informacji. Jeżeli tak się nie stanie, reporter poszuka „zamiennika”, którego informacje będą zlepkiem subiektywnych odczuć, te zaś spowodują, że odbiorca dostanie nierzeczowy obraz sytuacji.

<sup>18</sup> A. Magdoń, *Reporter na miejscu zdarzenia*, [w:] *Reporter i jego warsztat*, Kraków 2000, s. 48.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 51.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 39.

<sup>21</sup> Rzetelność to przedstawienie wszystkich istotnych kwestii wyłaniających się w sprawie, stworzenie syntetycznego i bezstronnego obrazu przedstawianego zdarzenia – art. 12, par 1 ustawy z 26 stycznia 1984 r., *Prawo prasowe*, Dz.U. Nr 5, poz. 24 z późniejszymi zmianami.

## Znaczenie informacji w *crisis management*

Od momentu zaistnienia sytuacji kryzysowych szczególne znaczenie w reagowaniu na nie ma przebieg procesów informacyjnych i decyzyjnych. Stąd też istotne jest gromadzenie w poszczególnych ośrodkach decyzyjnych właściwych informacji, a także zapewnienie możliwości ich zbierania w czasie występowania sytuacji oraz posiadanie zdolności do efektywnego ich przetwarzania.

Samo pozyskiwanie informacji i zarządzanie nią w sytuacjach kryzysowych nie jest procesem łatwym, ale niezbędnym. Każdy podmiot, który ustawowo odpowiedzialny jest za reagowanie w sytuacji wystąpienia zagrożenia – kryzysu, powinien mieć własny system informacyjny, procedurę zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej. Rzecznik danej sytuacji kryzysowej powinien organizować, nadzorować i kreować potencjał informacyjny systemu (sił) reagowania kryzysowego, który został użyty do przywrócenia stanu przed jej wystąpieniem.

Dla potrzeb zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej do informacji, które powinien posiadać rzecznik, należy zaliczyć:

- informacje o zadaniach, decyzjach, wskazówkach i wytycznych wydanych przez naczelne kierownictwo;
- informacje wyjściowe dla organów nadrzędnych i instytucji współdziałających (analizy, sprawozdania, raporty, wykazy);
- meldunki od jednostek – służb (takich jak: policja, straż pożarna, służba zdrowia) zaangażowanych w proces reagowania kryzysowego na daną sytuację kryzysową.

Do informacji, które powinien przekazywać rzecznik lub sztab kryzysowy danej sytuacji, należą:

- 1) informacje o zbliżaniu się lub stwierdzeniu faktu, zaistnienia na określonym terenie niebezpieczeństwa zagrażającemu zdrowiu i życiu ludzi;
- 2) określenie miejsca, rodzaju, skali i skutków zaistnienia zagrożeń oraz oznaczenie stref niebezpiecznych;
- 3) ostrzeżenie i alarmowanie ludności cywilnej o zbliżającym się niebezpieczeństwie oraz informowanie o zalecanych zasadach postępowania obywateli w określonej sytuacji<sup>22</sup>.

Przekazywanie powyższych informacji odbywa się za pomocą dostępnych środków łączności, a także za pomocą środków masowego przekazu. Zanim to jednak nastąpi, należy podzielić współdziałania rzecznika prasowego ze środkami masowego przekazu w czasie sytuacji kryzysowej na etapy:

- 1) w pierwszej kolejności rzecznik prasowy powinien jak najszybciej dokonać oceny sytuacji. Należy zebrać informacje z wiarygodnego źródła (od najbardziej kompetentnych osób), odpowiadając na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego, jak i co dalej;

<sup>22</sup> Opracowanie własne na podstawie: R. Bielawski, *Praca studyjna, Znaczenie informacji w zarządzaniu kryzysowym*, Warszawa 2004, s. 19.

- 2) należy zorientować się, jakie informacje już dotarły i do jakich mediów. Zawsze należy pamiętać, że podstawą działania musi być bezpieczeństwo ludności, a następnie ich mienia;
- 3) posiadając odpowiedzi na powyższe pytania, jak najszybciej należy opracować własny komunikat o sytuacji, przekazać go mediom i własnym współpracownikom oraz powiadomić o terminie kolejnego komunikatu. Już na etapie początkowym informacje powinny być w miarę możliwości dokładne, określające przyczyny i skutki zaistniałego kryzysu, oraz działania podjęte przez odpowiednie służby. Należy przyjąć, że media zawsze znajdą interesujące je informacje, dlatego lepiej, jeśli umożliwi się im dostęp do wiarygodnego źródła;
- 4) podając informację, należy opierać się tylko na faktach. Nie wolno spekulować i dokonywać przedwczesnej interpretacji. Jeśli nie jest znana odpowiedź na dane pytanie, należy ją znaleźć i przekazać przy najbliższej okazji. Nie należy używać zwrotu „bez komentarza”, ponieważ może to zostać odebrane jako brak kompetencji i ukrywanie informacji;
- 5) rzecznik prasowy wypowiada się w imieniu władz. Powiadamiając o zaistniałej sytuacji kryzysowej, powinien zachować spokój i opanowanie. Pozwoli to na przekazanie komunikatu, że władze panują nad sytuacją i nie ma powodu do paniki. Należy pamiętać, że odpowiadając na pytania dziennikarzy, przekazuje się informacje ludności;
- 6) zawsze trzeba dementować wiadomości nieprawdziwe lub błędne, aby nie zostały źle zinterpretowane i przekazywane dalej;
- 7) komunikaty powinny być proste i łatwe do zrozumienia;
- 8) złota zasada mówiąca, że liczy się pierwsze wrażenie, przybiera na wartości podczas sytuacji kryzysowej. Szczerość, otwartość i zaangażowanie są zawsze dobrze odbierane zarówno przez media, jak i społeczeństwo;
- 9) kiedy pojawiają się zastrzeżenia, co do działania środków masowego przekazu w trakcie sytuacji kryzysowej, komentowanie ich i omówienie współpracy powinno się zostawić na czas, gdy sytuacja się unormuje.

Ostatnia zasada nawiązuje do wcześniej omawianych kwestii: zawsze trzeba sprawdzić, ile informacji można lub należy ujawnić<sup>23</sup>.

Z punktu widzenia zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej istotną rolę odgrywają służby dyżurne, których zadaniem jest gromadzenie informacji dotyczących stanu bezpieczeństwa, a także wystąpienia zagrożeń. Informacja ze służb dyżurnych powinna trafić do sztabu kryzysowego, który tworzą szefowie służb zaangażowanych w reagowanie na daną sytuację, gdzie odbywa się wybór wariantu działania oraz podejmuje decyzje o treści informacji i sposobie informowania społeczeństwa o danym wydarzeniu.

Zanim jednak zostaną podjęte decyzje związane z wyborem wariantu, zbiór informacji, które posiada sztab kryzysowy sytuacji, musi być przekazany do lokalnego zespołu lub centrum zarządzania kryzysowego w celu konsultacji, analizy i syntezy zebranych danych.

<sup>23</sup> D. Smolny, *Współpraca organów administracji publicznej ze środkami masowego przekazu w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, [w:] *Współpraca służb porządku publicznego z administracją rządową i samorządową*, red. A. Osierda i B. Wiśniewski, Bielsko-Biała 2008, s. 100 i 101.

W zależności od zasięgu i ewentualnych skutków zaistniałej sytuacji kryzysowej, w przypadkach, w których przerasta ona możliwości opanowania siłami i środkami podległymi wojewodzie, szef władzy wykonawczej zwraca się o pomoc do wyższego szczebla. Sztab kryzysowy wojewody przekazuje informacje o zagrożeniu poprzez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa do Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego oraz innych organów współdziałających i współpracujących w likwidacji skutków kryzysu. Do zadań RCB należy bowiem przede wszystkim opracowywanie optymalnych rozwiązań pojawiających się sytuacji kryzysowych, a także koordynowanie przepływu informacji o zagrożeniach.

Właściwie zorganizowany obieg przepływu informacji jest kluczem do podejmowania decyzji w zarządzaniu kryzysowym. Każdy system informowania w sytuacji kryzysowej powinien spełniać określone warunki, a mianowicie powinien być:

- aktualny,
- relatywny – bez zbędnych danych,
- kompletny,
- przyswajalny – czytelny i prosty w treści,
- wiarygodny.

Pytanie, nad którym należy się zastanowić brzmi: czy podmioty, których obowiązek reagowania w sytuacjach kryzysowych regulowany jest ustawowo, w ogóle mają procedury zarządzania informacją? Niestety w wielu wypadkach jest to proces przypadkowego i intuicyjnego zarządzania informacją. Jeden z ratowników uczestniczących w akcji ratunkowej po zawaleniu się w 2006 r. hali wystawowej w Katowicach<sup>24</sup> usłyszał od swojego przełożonego: *Teraz ty będziesz rzecznikiem, a później zobaczymy, czy się nadajesz...*

### **Case study – pożar w Kamieniu Pomorskim**

(opis sytuacji na podstawie artykułów opublikowanych na portalu wp.pl)

Podane informacje celowo nie są poprzedzone opisem zdarzenia.

Tytuł: *Dramat w Kamieniu Pomorskim, w pożarze zginęło 21 osób*

13 kwietnia godz. 03:10

#### **Informacje:**

- weryfikacja ofiar do liczby 21 – wcześniej straż pożarna mówiła o 22,
- 20 osób przebywa w szpitalach,
- prezydent ogłasza żałobę narodową od północy z poniedziałku na wtorek,
- na miejscu tragedii są: Donald Tusk i Lech Kaczyński,
- burmistrz Kamienia Pomorskiego Bronisław Karpiński powołał sztab kryzysowy,
- powołano ośrodek interwencji kryzysowej w Hotelu Żeglarskim, w którym przyjmowane są dary rzeczowe i żywność dla poszkodowanych,

<sup>24</sup> 28 stycznia 2006 r. w Katowicach zawalił się dach hali Międzynarodowych Targów Katowickich. W wyniku katastrofy budowlanej zginęło 65 osób, a ponad 170 zostało rannych.

- uruchomiono numer konta dla poszkodowanych w pożarze – informacja na stronie internetowej urzędu miasta,
- prokuratura rejonowa zabezpieczyła i sporządziła dokumentację ciał oraz budynku,
- msza święta w intencji ofiar pożaru i ich bliskich odbędzie się w kamieńskiej katedrze.

**Wypowiedzi:**

- dr Tadeusz Sokala, szpital św. Wojciecha w Szczecinie – o stanie 8-miesięcznego dziecka: 12% poparzeń ciała, rokowania są dobre,
- Alicja Śledziona, biuro prasowe komendy policji – informacja o zapewnieniu pomocy psychologicznej dla poszkodowanych w pożarze,
- Jarosław Przewoźny, prokurator rejonowy z Kamienia Pomorskiego – szczegółowa analiza zostanie wykonana dopiero w momencie zakończenia prac przez strażaków,
- ks. Sławomir Zyga, rzecznik kurii szczecińsko-kamieńskiej – ze względu na katastrofę zostanie zmieniony charakter mszy świętej,
- Paweł Graś, rzecznik rządu – priorytetem jest pomoc dla ludzi, których zostali dotknięci nieszczęściem.

Tytuł: *Ludzie wyskakowali z budynku w płonących ubraniach*

13 kwietnia godz. 11:25

**Informacje:**

- ogrom pożaru,
- totalny chaos,
- ostatecznie ustalono, że w pożarze zginęło 21 osób (w drugim akapicie artykułu),
- według dotychczasowych danych straży pożarnej w wyniku pożaru w Kamieniu Pomorskim życie straciły 22 osoby (ostatni akapit artykułu),
- zdaniem świadków, akcja strażacka była źle zorganizowana, brakowało też wody w hydrantach,
- po pożarze dolna część budynku się zachowała, zawalił się dach, dwa górne piętra hotelu są pozbawione ścian, widać szczątki mebli, odzieży, wyposażenia,
- pozostałości hotelu są cały czas dogaszane, polewane wodą z dwóch dźwigów, a w środku strażacy przeszukują zgliszcza.

**Wypowiedzi:**

- strażak gaszący pożar – budynek płonął jak pochodnia,
- świadek (kobieta), która była na miejscu o godz. 1 w nocy – panował totalny chaos, ludzie wyskakowali w płonących ubraniach,
- Paweł Frątczak, rzecznik Komendy Głównej Straży Pożarnej – informacja o pożarze,
- Józef Pakusiński, powiatowy inspektor nadzoru budowlanego w Kamieniu Pomorskim – budynek zbudowano na początku lat 70. i służył jako hotel robotniczy, a później jako budynek socjalny. Parter hotelu był żelbetonowy, a nad nim 2 piętra zbudowane z lekkich ścianek na konstrukcji metalowej. Nie wiadomo czym były wypełnione ściany. Pożar mógł się szybko rozprzestrzeniać, ponieważ w hotelu było dużo mebli i odzieży. Słyszał, że budynek był w złym stanie technicznym. Dodał, że budynek nie był kontrolowany, ponieważ nadzór nie ma takiego obowiązku, jeśli nie ma zgłoszenia,

- Daniel Kowaliński, straż pożarna w Kamieniu Pomorskim – przyjechał na miejsce 10 minut po sygnale o pożarze, powiedział, że „budynek płonął jak pochodnia”. Zazna-  
czył, że 80% budynku było w ogniu. Wyraził nadzieję, że nikogo już nie znajdą.

Tytuł: *Tusk: odbudujemy hotel socjalny w Kamieniu Pomorskim*  
13 kwietnia godz. 11:55

**Informacje:**

- na miejsce zdarzenia przybył premier Donald Tusk,
- Premier odwiedził rannych w szpitalu w Kamieniu Pomorskim,
- zadeklarowano pomoc rządu przy odbudowie hotelu socjalnego.

**Wypowiedzi:**

- Donald Tusk, premier – rząd pomoże odbudować spalony hotel, uzgodnienie z władza-  
mi samorządowymi o nieodpłatnym przekazaniu gruntu pod nowy dom z puli Skarbu  
Państwa, przekazanie rezerwy celowej ok. 3,5-4 mln zł, najważniejsza jest pomoc dla  
ofiar i poszkodowanych, zapewnienie miejsca zamieszkania tym, którzy ocalili z kata-  
strofy, zapewnienie o sprawności działania straży pożarnej (pomoc przybyła w 3 minu-  
ty od momentu otrzymania zawiadomienia o pożarze w składzie 7 osób, które przeby-  
wały na dyżurze), prośba o wyciszenie emocji i danie dostatecznej liczby czasu na wy-  
jaśnienie okoliczności powstania i przebiegu pożaru i pozwolenie na wyjaśnienie zaist-  
niałej sytuacji odpowiednim służbom, zwrócenie się o pomoc dla ofiar tragedii i doko-  
nywanie wpłat na specjalne konto, prośba o wyrażenie solidarności z ofiarami poprzez  
„powściągliwe świętowanie”, wyrażenie przekonania, że w szpitalu w Kamieniu Pomor-  
skim, w którym przebywa dziewięć osób poszkodowanych „wszystko działa sprawnie”
- Piotr Kownacki, prezydencki minister – potwierdził ogłoszenie trzydniowej żałoby na-  
rodowej od północy z poniedziałku na wtorek.

Tytuł: *Msza w intencji ofiar pożaru w Kamieniu Pomorskim*  
13 kwietnia godz. 14:00

**Informacje:**

- odprawienie w katedrze w Szczecinie przez arcybiskupa archidiecezji szczecińsko-  
kamieńskiej Andrzeja Dzięgi mszy św. w intencji ofiar i osób poszkodowanych w po-  
żarze w Kamieniu Pomorskim’
- zginęło 21 osób’
- burmistrz Kamienia Pomorskiego powołał sztab kryzysowy’
- informacja o ośrodku interwencji kryzysowej’
- 41 osobom udało w się uratować z pożaru’
- informacja o numerze konta.

**Wypowiedzi:**

- ks. Sławomir Zyga, rzecznik kurii szczecińsko-kamieńskiej – parafialna Caritas, po-  
zostająca w kontakcie z filią w Szczecinie, udzieliła już pierwszej pomocy poszkodo-  
wanym.

- Józef Pakusiński, powiatowy inspektor nadzoru budowlanego w Kamieniu Pomorskim – budynek zbudowano na początku lat 70. i służył jako hotel robotniczy, a później jako budynek socjalny. Parter hotelu był żelbetonowy, a nad nim 2 piętra zbudowane z lekkich ścianek na konstrukcji metalowej. Nie wiadomo, czym były wypełnione ściany. Pożar mógł się szybko rozprzestrzeniać, ponieważ w hotelu było dużo mebli i odzieży. Słyszał, że budynek znajdowała się w złym stanie technicznym. Dodał, że budynek nie był kontrolowany, ponieważ nadzór nie ma takiego obowiązku, jeśli nie otrzyma zgłoszenia.

Tytuł: *Szef KE złożył kondolencje w związku z tragedią w Kamieniu Pomorskim*

13 kwietnia godz. 14:30

#### **Informacje:**

- przewodniczący Komisji Europejskiej Jose Manuel Barroso złożył na ręce premiera Donalda Tuska kondolencje w związku z pożarem, jaki wybuchł po północy w hotelu socjalnym w Kamieniu Pomorskim;
- za pośrednictwem polskiego premiera szef KE chce „wyrzucić głębokie współczucie rodzinom zmarłych oraz polskiemu narodowi” – można przeczytać w oświadczeniu przesłanym mediom.

Tytuł: *Lech Kaczyński w Kamieniu Pomorski: musi być śledztwo*

13 kwietnia godz. 14:35

#### **Informacje:**

- prezydent Lech Kaczyński spotkał się w Kamieniu Pomorskim z burmistrzem miasta Bronisławem Karpińskim, wojewodą zachodniopomorskim Marcinem Zydorowiczem, oraz z przedstawicielami służb uczestniczących w akcji ratunkowej i organizowaniu pomocy ofiarom pożaru hotelu;
- prezydent wcześniej pojechał pomodlić się w intencji ofiar do Katedry Kamieńskiej, gdzie spotkał się z abpem Andrzejem Dziegą, z którym również rozmawiał o pomocy dla poszkodowanych. Po południu prezydent odwiedził szpital w Gryficach, w którym przebywają osoby ranne w pożarze;
- zginęło 21 osób;
- burmistrz Kamienia Pomorskiego powołał sztab kryzysowy;
- informacja o ośrodku interwencji kryzysowej;
- informacja o numerze konta.

#### **Wypowiedzi:**

- Lech Kaczyński, prezydent RP – pożar hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim musi być przedmiotem szczegółowego śledztwa; zapowiedział, że mimo złej sytuacji finansowej swojej Kancelarii wspomocze poszkodowanych; ustalone zostały m.in. zasady pomocy jaka będzie udzielana poszkodowanym. Poruszana była też kwestia odbudowy domu; „[...] Właśnie się dowiedziałem, że w pożarze zginęło sześcioro dzieci [...], trzeba zrobić wszystko, żeby nie dopuścić do takich zdarzeń w przyszłości[...] Pierwsze jednostki były na miejscu bardzo szybko. Co się działo później? To musi być przedmiot



bardzo szczegółowego śledztwa [...] Jeżeli budynek staje w takim tempie w ogniu, to jeśli ktoś nie rozlał benzyny po całym budynku i jej celowo nie podpalił, a nie ma teraz takiej hipotezy, to musiała być jakaś zasadnicza wada w budowie [...]”;

Na temat możliwej pomocy dla poszkodowanych prezydent RP powiedział, że będzie o tym rozmawiał z szefem rządu, choć wątpi, by udało się mu spotkać z Tuskiem jeszcze dziś; „[...] Jeśli chodzi o pomoc, to jest sprawa rządu. Ja w Kancelarii coś znajdę, mimo że mam bardzo trudną sytuację [...] Trzeba się zastanowić nad sposobem funkcjonowania naszego państwa, a także sposobem informowania najwyższych władz o tego rodzaju tragediach [...] Po żałobie narodowej, po świętach przystąpimy do tego, żeby niektóre sprawy rozliczyć, także związane z tempem informowania organów państwa o tego rodzaju zdarzeniach[...]”; konkretne zastrzeżenia poczekają do czwartku; konieczność przeprowadzenia rozmowy z komendantem straży pożarnej;

Tytuł: *Bezdomni w Poznaniu uczcili pamięć ofiar nocnego pożaru*

13 kwietnia godz. 14:45

**Informacje:**

- minutą ciszy i krótką modlitwą uczcili ofiary nocnego pożaru w Kamieniu Pomorskim poznańscy bezdomni, którzy zgromadzili się na wspólnym wielkanocnym obiedzie;
- pożar w hotelu socjalnym w Kamieniu Pomorskim wybuchł po północy. Według dotychczasowych danych straży pożarnej, w pożarze zginęły 21 osoby;
- ponad 20 kolejnych trafiło do szpitali w Kamieniu Pomorskim, w Szczecinie i w Gryficach.

**Wypowiedzi:**

- Leszek Bór jeden z uczestników obiadu – „[...] Łączymy się z nimi w bólu. To są nasi towarzysze niedoli, dlatego zanim zaczęliśmy wspólny obiad modliliśmy się i uczciliśmy ich pamięć minutą ciszy [...]”.

Tytuł: *Największe pożary w Polsce*

13 kwietnia godz. 15:10

**Informacje:**

- pożar hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim, gdzie zginęło 21 osób, jest jednym z najtragiczniejszych pożarów w powojennej Polsce.

Tytuł: *Wieczorem spotkanie u wicepremiera Schetyny ws. pożaru*

13 kwietnia godz. 16:50

**Informacje:**

- 21 ofiar śmiertelnych i 21 rannych – to bilans pożaru hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim;
- na miejsce tragedii przybyli prezydent Lech Kaczyński i premier Donald Tusk;
- prezydent ogłosił trzydniową żałobę narodową.

**Wypowiedzi:**

- Paweł Graś, rzecznik rządu – w związku z pożarem hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim wieczorem odbędzie się spotkanie organizowane przez wicepremiera, szefa MSWiA Grzegorza Schetynę; „[...] Zawsze tego typu sytuacje zmuszają nas do refleksji, zmuszają nas do zastanowienia, czy zostały popełnione jakieś błędy, czy zrobiono coś nie tak [...]; W tym przypadku jest to okazja, żeby przyjrzeć się jak wygląda sytuacja w podobnych obiektach w innych miastach i to będzie tematem narady [...]; wtorkowe posiedzenie rządu będzie poświęcone m.in. tragedii w Kamieniu Pomorskim i pomocy poszkodowanym. Rada Ministrów będzie decydowała o tym, jakie środki zostaną przekazane na pomoc poszkodowanym w wyniku pożaru; [...] Po żałobie narodowej, po świętach przystąpimy do tego, żeby niektóre sprawy rozliczyć, także związane z tempem informowania organów państwa o tego rodzaju zdarzeniach [...] Pan prezydent jest informowany na bieżąco o wszelkich wydarzeniach dotyczących bezpieczeństwa państwa, czy zagrożenia terrorystycznego [...] nie ma takiej procedury, która by przy okazji tego typu nieszczęśliwych zdarzeń ustalała jakiś zakres komunikacji. Jest taka procedura jeśli chodzi o sytuacje związane z bezpieczeństwem państwa [...]; żeby być poinformowanym o tego typu wydarzeniu, wystarczy włączyć telewizor, dlatego że te informacje, którymi dysponuje w takich sytuacjach administracja, praktycznie nie różnią się od tego czym dysponują dziennikarze [...]”;
- Piotr Kownacki, szef Kancelarii Prezydenta – „wolałbym nie rozwijać tego wątku w czasie żałoby narodowej. Tak jak powiedział prezydent to nie jest czas, żeby takie sprawy dyskutować. Skupmy się na pomocy tym, którzy ocalili i rodzinom tych, którzy zginęli; prezydent o pożarze dowiedział się z mediów”.

Tytuł: *Juszczenko przekazał kondolencje w związku z pożarem w Kamieniu Pomorskim*

13 kwietnia godz. 18:10

**Informacje:**

- Prezydent Ukrainy Wiktor Juszczenko przekazał prezydentowi Polski Lechowi Kaczyńskiemu kondolencje w związku z tragedią, do której doszło w Kamieniu Pomorskim w województwie zachodniopomorskim.

Tytuł: *SLD organizuje zbiórkę dla poszkodowanych w pożarze*

13 kwietnia godz. 21:35

**Informacje:**

- w pożarze, który wybuchł w poniedziałek po północy w hotelu socjalnym w Kamieniu Pomorskim, zginęło 21 osób, w tym 6 dzieci. 21 osób zostało rannych.

**Wypowiedzi:**

- Albin Majkowski, rzecznik zachodniopomorskiej Rady Wojewódzkiej Sojuszu – działacze zachodniopomorskiego SLD będą od wtorku zbierać dary dla poszkodowanych w tragicznym pożarze w Kamieniu Pomorskim; członkowie Sojuszu Lewicy Demokratycznej łączą się w smutku i głębokim żalu z rodzinami ofiar oraz ze wszystkimi poszkodowanymi w katastrofie, do której doszło w Kamieniu Pomorskim.

Tytuł: *Trwa narada w sprawie pożaru w Kamieniu Pomorskim*

13 kwietnia godz. 22:15

**Informacje:**

- w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji rozpoczęło się spotkanie wicepremiera, MSWiA Grzegorza Schetyny z przedstawicielami służb, które brały udział akcji gaszenia pożaru hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim. W spotkaniu uczestniczy ściśle kierownictwo resortu oraz komendant główny Państwowej Straży Pożarnej nadbryg. Wiesław Leśniakiewicz i zastępca komendanta głównego policji insp. Andrzej Trela;
- w trzykondygnacyjnym hotelu było zameldowanych 77 osób;
- pożar wybuchł po północy z niedzieli na poniedziałek. Kilka minut później na miejsce przyjechało 14 jednostek straży pożarnej;
- przyczyny wypadku są na razie nieznane;
- śledztwo w tej sprawie prowadzi Prokuratura Okręgowa w Szczecinie;
- na razie strażacy zakończyli przeszukiwanie zgliszczy, ale na miejscu pracuje nadal policyjna grupa dochodzeniowo-śledcza i prokurator.

**Wypowiedzi:**

- Wioletta Paprocka, rzeczniczka MSWiA – wicepremier Schetyna wysłucha relacji z działań. Policjanci i strażacy będą mówić również o rozmiarze szkód.
- Paweł Graś, rzecznik rządu – [...] Zawsze tego typu sytuacje zmuszają nas do refleksji, zmuszają nas do zastanowienia, czy zostały popełnione jakieś błędy, czy zrobiono coś nie tak [...]; w tym przypadku jest to okazja, żeby przyjrzeć się, jak wygląda sytuacja w podobnych obiektach w innych miastach i będzie to tematem poniedziałkowej narady [...].

Tytuł: *W czwartek raport dot. pożaru w Kamieniu Pomorskim*

14 kwietnia godz. 00:20

**Informacje:**

- w poniedziałek późnym wieczorem w MSWiA odbyło się godzinne spotkanie wicepremiera z przedstawicielami służb, które brały udział w akcji gaszenia pożaru hotelu. Uczestniczyło ściśle kierownictwo resortu oraz komendant główny Państwowej Straży Pożarnej nadbryg. Wiesław Leśniakiewicz i zastępca komendanta głównego policji insp. Andrzej Trela;
- wicepremier zapowiedział przeprowadzenie inwentaryzacji oraz ocenę stanu bezpieczeństwa podobnych budynków socjalnych w całym kraju;
- bilans tragedii w Kamieniu Pomorskim to 22 ofiary śmiertelne i 21 rannych;
- na miejsce pożaru przybyli w poniedziałek prezydent Lech Kaczyński i premier Donald Tusk;
- prezydent ogłosił trzydniową żałobę narodową.

**Wypowiedzi:**

- Grzegorz Schetyna, minister spraw wewnętrznych i administracji – „[...] W czwartek przedstawiony zostanie wstępny raport z opisem akcji ratunkowej w czasie pożaru

hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim [...]; Na moje polecenie komendant główny powołał specjalną komisję, która już wyjaśnia kwestie, jak była prowadzona akcja ratownicza [...]; Chcemy mieć wiedzę i pewność, że nie dojdzie w przyszłości do takich tragedii, jak ta w Kamieniu Pomorskim. Te budynki są systematycznie kontrolowane, ale chcemy inwentaryzację tych budynków przedstawić opinii publicznej [...] We wtorek o 10 spotkam się z przedstawicielami straży pożarnej, policji, a także ministrem infrastruktury Cezarym Grabarczykiem i szefem nadzoru budowlanego, by ustalić kwestie dotyczące planowanej oceny stanu bezpieczeństwa podobnych – do tego w Kamieniu Pomorskim – budynków. Chodzi o obiekty zaadaptowane na cele socjalne [...]; Straż pożarna zareagowała «błyskawicznie», czyli 2,5 minuty po otrzymaniu zgłoszenia o pożarze. – Zgłoszenie było dosyć późno, wszystkie informacje, które mamy, mówią, że pożar wybuchł kilkadziesiąt minut wcześniej [...] Na dzisiaj mogę powiedzieć, że akcja straży pożarnej była bez zarzutu [...]; od wtorku rano, decyzją burmistrza, wypłacane będą zapomogi. Poszkodowani mogą liczyć nawet na 10 tys. złotych; [...] poszkodowani przebywają u rodzin lub w hotelach w Kamieniu Pomorskim. Wszyscy mają dach nad głową, jest także jedzenie i rzeczy, które są najbardziej potrzebne [...] na razie chcę wszystkim tym, którzy byli uczestnikami tej tragedii, zapewnić dach nad głową i poczucie bezpieczeństwa, ocenić, opisać raport i to wszystko, co się stało, a później podjąć decyzje. Jeżeli będzie potrzeba – także personalne [...]

Tytuł: *Graś: będzie kontrola adaptowanych budynków*

14 kwietnia godz. 07:50

#### **Informacje:**

- tragedia w Kamieniu Pomorskim to okazja, by przyjrzeć się, jak wygląda sytuacja w podobnych obiektach w innych miastach;
- Paweł Graś zapowiedział, że administracja rządowa i samorządy dokonają inwentaryzacji budynków, które służyły jako hotele robotnicze i zostały adaptowane jako budynki mieszkalne;
- rzecznik zapowiedział pomoc rządową dla poszkodowanych w tragedii;
- w pożarze hotelu socjalnego zginęło 21 osób, również 21 zostało rannych;
- po pożarze w Kamieniu Pomorskim od północy w całym kraju obowiązuje żałoba narodowa. Potrwa 3 dni. Na czas trwania żałoby odwoływane są imprezy masowe, rozrywkowe, koncerty i imprezy sportowe.

#### **Wypowiedzi:**

- Paweł Graś, rzecznik rządu – zaapelował o spokój i cierpliwość w dochodzeniu mającym wyjaśnić przyczyny tragedii w Kamieniu Pomorskim; „[...]ze wstępnych ustaleń wynika, że straż pożarna zareagowała błyskawicznie”

Tytuł: *Stan zwłok nie wskazuje jednocześnie na liczbę ofiar*

14 kwietnia godz. 8:40

**Wypowiedzi:**

- Janusz Skulicz, zastępca komendanta Głównego Straży Pożarnej – ofiary: 21 lub 22 osoby.

**Zarzuty:**

- czy reakcja na wybuch pożaru była dostatecznie szybka i zdecydowana? Zgłoszenie o godz. 0:40, pierwszy zastęp na miejscu o godz. 0:43.

Tytuł: *Odnaleziono wszystkich zaginionych w Kamieniu Pomorskim?*

14 kwietnia godz. 08:40

**Informacje:**

- w pożarze hotelu zginęło 21 osób. Kilka osób, w tym 8-miesięczne dziecko, przebywa w szpitalach;
- wojewoda podziękował wszystkim, którzy już udzielili pomocy.

**Wypowiedzi:**

- Marcin Zydorowicz, wojewoda zachodniopomorski – „Odnaleziono wszystkie osoby, poszukiwane po pożarze hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim [...]; są to jeszcze nieoficjalne, niepotwierdzone informacje; [...] we wtorek rozpocznie się wypłata zasiłków rodzinnych dla rodzin poszkodowanych [...]; będą one wypłacane z budżetu urzędu gminy i urzędu wojewódzkiego [...]; wszystkie poszkodowane osoby mają dach nad głową, środki czystości, bieliznę, kosmetyki i odzież [...]; niebawem rozpoczną się prace związane z wyborem lokalizacji i budowy nowych mieszkań dla poszkodowanych. Koszt inwestycji to około 3,5-4 milionów złotych [...]; dary rzeczowe dla pogorzalców można przekazywać do siedziby PCK w Szczecinie lub do Caritas. Pieniądze na pomoc można wpłacać na konto, którego numer jest podany na stronie internetowej gminy Kamień Pomorski”.

Tytuł: *Nawet pożar wykorzystuje się do celów politycznych*

14 kwietnia godz. 10:26

**Wypowiedzi:**

- arcybiskup Tadeusz Gołowski – o kłótni pomiędzy prezydentem a premierem na pogorzeliu w Kamieniu Pomorskim.

**Zarzuty:**

- „[...] z jednej strony ogłasza się trzydniową żałobę, z drugiej strony widzimy kłótnie polityczne na pogorzeliu. Prezydent ma pretensje do premiera o to, że nie został wcześniej zawiadomiony o tragedii, ma pretensje o to, że za mało dostaje pieniędzy do budżetu i dlatego nie może za dużo dać tym, którzy ponieśli szkody podczas tej strasznej tragedii”;

- „[...] nawet tak dramatyczne momenty wykorzystuje się dla celów politycznych. A to jest, brzmi to przynajmniej równie dramatycznie, jak ten cały dramat, który spadł na tych biednych ludzi, którzy będąc biednymi ludźmi, jeszcze doznali takiej, takiej dramatycznej przygody”;
- „[...] powinniśmy myśleć przed tragedią, trzeba sprawdzać, w jaki sposób, gdzie ludzie mieszkają, w jakich warunkach mieszkają, władze gminne, władze te, które są odpowiedzialne na tych niższych szczeblach, powinny zastanawiać się i przewidywać, że coś takiego może się stać, bo zawsze bijemy na alarm, kiedy coś się wydarzy, kiedy jest wielka tragedia”.

Tytuł: *Wzrosła liczba ofiar pożaru w Kamieniu Pomorskim*

14 kwietnia godz. 10:50

#### **Informacje:**

- Policja nadal poszukuje 15-latki, która przeżyła pożar i trafiła do szpitala, który potem samowolnie opuściła;
- już dziś część z pogorzalców może otrzymać zapomogi;
- zapewniona zostanie pomoc psychologiczna i pedagogiczna;
- władze regionu zapewniają również, że chcą, by pozbawione dachu nad głową osoby jak najszybciej otrzymały nowe lokale. Wszelkie terminy dotyczące inwestycji mają być maksymalnie skrócone;
- jak informuje TVN24, budynek był przeznaczony do rozbiórki już w 2006 roku.

#### **Wypowiedzi:**

- Bronisław Karpiński, burmistrz Kamienia Pomorskiego – „do 22 osób wzrosła liczba ofiar pożaru. Wciąż nie udało się ustalić miejsca pobytu jednej osoby – młodej kobiety, mieszkanki spalonego hotelu socjalnego, która była widziana na miejscu tragedii; w sumie poszkodowane są 54 osoby”;
- zastępca komendanta głównego Straży Pożarnej w „Kontrwywiadzie” – stan zwłok nie wskazuje jednoznacznie na liczbę ofiar. Dopiero po przeprowadzeniu badań DNA będzie można ustalić dokładnie liczbę ofiar.

Tytuł: *Zaginęła 15-latka uratowana z pożaru w hotelu*

14 kwietnia godz. 11:40

#### **Wypowiedzi:**

- Alicja Śledziona z Biura Prasowego Komendy Wojewódzkiej Policji w Szczecinie – „poszukujemy 15-latki uratowanej z pożaru w Kamieniu Pomorskim. Dziewczyna zniknęła ze szpitala”.

Tytuł: *Specjalna komisja zbada przyczyny pożaru w hotelu*

14 kwietnia godz. 11:40

**Informacje:**

- świadkowie twierdzą, że widzieli płomienie pół godziny przed wpłynięciem zgłoszenia do strażaków.

**Wypowiedzi:**

- Paweł Frątczak, rzecznik komendanta głównego Straży Pożarnej – „[...] Specjalna komisja Państwowej Straży Pożarnej wyjaśni przyczyny pożaru hotelu socjalnego w Kamieniu Pomorskim [...]; Członkowie komisji będą wyjaśniali między innymi, dlaczego straż została tak późno wezwana na miejsce tragedii; [...] po takiej tragedii należy się zastanowić, w jakich budynkach mieszkamy i jak powinniśmy się zachować w chwili zagrożenia [...]; do 90% pożarów na całym świecie dochodzi w mieszkaniach”.

Tytuł: *Milion złotych pomocy dla poszkodowanych w pożarze*

14 kwietnia godz. 12:25

**Informacje:**

- pomoc dla poszkodowanych w pożarze będzie również jednym z tematów wtorkowego posiedzenia rządu. Rada Ministrów zdecyduje o tym, jakie środki zostaną przekazane na pomoc poszkodowanym w wyniku pożaru;
- cały kraj pomaga;
- 30 tys. zł przekaże dla dzieci poszkodowanych w pożarze Prawo i Sprawiedliwość;
- w pożarze, który wybuchł po północy z niedzieli na poniedziałek, zginęły 22 osoby, w tym sześcioro dzieci;
- 21 osób, wśród nich jeden strażak, zostało rannych;
- budynek doszczętnie spłonął.

**Wypowiedzi:**

- Magdalena Kobo, rzeczniczka resortu finansów – „[...] Milion złotych na pomoc dla poszkodowanych w pożarze w Kamieniu Pomorskim uruchomiło Ministerstwo Finansów na wniosek wojewody zachodniopomorskiego”;
- Bronisław Karpiński, burmistrz Kamienia Pomorskiego – prawdopodobnie jeszcze we wtorek będą wypłacone pierwsze zapomogi dla poszkodowanych w pożarze; wszyscy pogorzelnicy mają dach nad głową i wyżywienie. Oferowana jest im wszelka możliwa pomoc, która płynie zarówno z ościennych miejscowości, jak i całego kraju. Udzielana jest też pomoc psychologiczna;
- biuro prasowe Caritas – środki na pomoc dla pogorzelników (50 tys. zł) do Caritas Archidiecezji Szczecińsko-Kamieńskiej przekazała także Caritas Polska; uruchomiono też specjalny numer konta, na który można przekazywać wpłaty z dopiskiem Pomagam;
- Małgorzata Nowak, rzeczniczka wojewody – „w najbliższym czasie wojewoda zleci kontrole wszystkich budynków socjalnych w regionie. Stan ich bezpieczeństwa sprawdzi m.in. straż pożarna i pracownicy nadzoru budowlanego”.

## Wnioski

1. Brak weryfikacji faktów przez media i podanie błędnych danych na skutek nieskoordynowania poszczególnych służb mundurowych biorących udział w akcji powypadkowej – rozbieżność w podaniu dokładnej godziny otrzymania zawiadomienia przez Powiatową Straż Pożarną, a także przedwczesne informacje dotyczące liczby ofiar śmiertelnych, które następnie musiały być weryfikowane.
2. Wypowiedzi w mediach tzw. zwykłych ludzi, którzy podkreślali chaos podczas akcji ratunkowej. Wypowiedzi te nie zostały zneutralizowane albo przynajmniej osłabione wypowiedziami przedstawicieli poszczególnych służb zaangażowanych w reagowanie na zaistniałą sytuację kryzysową.
3. W poszczególnych służbach mundurowych nie został wytypowany oficer prasowy do kontaktów z mass mediami. Spowodowało to niebezpieczeństwo udzielania informacji przez osoby do tego nieprzygotowane.
4. Prezydent Lech Kaczyński o katastrofie dowiedział się z mediów – nie ma procedur współpracy służb mundurowych z organami władzy państwowej, np. z biurem prasowym Kancelarii Prezydenta RP.
5. Nie było wiadomo, jakie dokładnie służby, inspekcje i straże uczestniczyły w akcji ratowniczej. Wprowadzało to niepotrzebny chaos w kontaktach na linii dziennikarze–służby prasowe.
6. Nierespektowanie kompetencji delegowanych na rzeczników prasowych. Często zamiast nich w mediach występowali ich szefowie.
7. Nie podano żadnego numeru telefonu, pod który można by zadzwonić w celu sprawdzenia nazwisk i stanu ewentualnych ofiar pożaru.
8. Po usłyszeniu o pożarze prezydent Kaczyński niepotrzebnie kreślił w mediach czarne wizje dotyczące akcji ratunkowej, wzbudzając tym samym niepokój w społeczeństwie, zamiast tonizować i uspokajać opinie.

Pierwszy komunikat do mass mediów powinien mieć formę zamkniętą, w którym należy podać informacje o ewentualnych utrudnieniach w komunikacji i łączności dla całej społeczności, zagrożeniach bezpieczeństwa oraz sposoby zachowania się osób bezpośrednio i pośrednio (rodziny) dotkniętych zaistniałą sytuacją. Istotnym elementem komunikatu będzie również podanie danych kontaktowych (wydzielona jednostka wraz z numerem telefonu, ewentualnie podanie adresu strony internetowej) do osób, u których można uzyskać informacje dotyczące ofiar. Nie należy doprowadzić do sytuacji, w której oficer prasowy będzie „bombardowany” pytaniami, na które ze względu na zbyt wczesną fazę nie będzie znał odpowiedzi. Korzystniejsze jest podawanie częstych komunikatów w miarę rozwoju sytuacji, niż podawanie niepotwierdzonych i niepewnych informacji.

Elementem pożądanym przez media jest możliwość przeprowadzenia wywiadów z uczestnikami działania: policjantami, strażakami, ratownikami oraz osobami, których sytuacja kryzysowa dotknęła. Rolą rzecznika jest wytypowanie spośród uczestników zdania osób, które będą źródłem informacji (pilnowanie zasady dobrowolności wypowiedzi i ochrony prywatności osób poszkodowanych), bez ingerencji w treść komunikatów.



Osobną grupą, która pozostaje w kręgu zainteresowania mediów, stanowią osoby kierujące działaniami. Należy jednak pamiętać, że nie powinny one w pierwszej fazie kryzysu być zaangażowane w komunikowanie się z przedstawicielami mediów. Wynika to z faktu zaangażowania w proces prowadzenia działania i braku dostatecznej wiedzy o samej sytuacji.

Oficer prasowy na bieżąco musi weryfikować informacje podawane przez mass media. Umożliwi mu to szybką reakcję na informacje nieprawdziwe i pozwoli uniknąć sytuacji, w której nastąpi wstrzymanie informacji o już ujawnionych faktach.

Po przeprowadzeniu działań ostatnim elementem komunikacji z mediami jest zorganizowanie konferencji prasowej. Jej celem jest przekazanie kompletnych danych dotyczących skutków, możliwych przyczyn i samego sposobu przeprowadzonych działań. W tej fazie zarówno osoby kierujące akcją, jak i sam rzecznik mają już wystarczającą wiedzę, która umożliwi im udzielanie odpowiedzi na pytania zadawane przez dziennikarzy. Nie należy jednak dokonywać ostatecznej oceny sytuacji. Powinno to nastąpić dopiero po czwartej fazie sytuacji kryzysowej – oceny skutków.

Następnym istotnym elementem komunikacji w sytuacji kryzysowej są osoby, które udzielają informacji. O roli oficera i osób kierujących akcją napisano już powyżej. Warto jednak podkreślić, że powodzenie w komunikowaniu z mediami zapewnią osoby, które mają odpowiednie przygotowanie merytoryczne do prowadzenia dialogu z przedstawicielami mediów, osoby, które mają doskonały kontakt z mediami lokalnymi, które mają wypracowane kontakty z dziennikarzami i znają specyfikę ich pracy.

W związku z tym, że w reagowaniu na sytuację kryzysową biorą udział przedstawiciele różnych służb mundurowych, a także osoby reprezentujące administrację samorządową i rządową, należy ustalić zasady udzielania informacji przez poszczególnych rzeczników np. policji, straży pożarnej, pogotowia ratunkowego, oraz w zależności od sytuacji kryzysowej ustanowienie rzecznika, który będzie odgrywał główną rolę. Jeżeli sytuacją kryzysową jest pożar, tak jak w przypadku Kamienia Pomorskiego, to tę rolę rzecznika prasowego powinien odgrywać rzecznik Państwowej Straży Pożarnej lub Ochotniczej Straży Pożarnej – w zależności od tego, która jednostka gaśnicza przybyła jako pierwsza na miejsce zdarzenia.

Rzecznik sytuacji kryzysowej powinien mieć również posiadać własną listę specjalistów/ekspertów, których głos może się okazać przydatnym dla mediów. Pozwoli to uniknąć poszukiwania przez media na własną rękę „dyżurnych specjalistów”, których syndrom „parcia na szkło” przysłania obiektywizm i rzetelność oceny konkretnej sytuacji.

Istotnym elementem determinującym zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej są aspekty psychologiczne, które mają ogromne znaczenie w oddziaływaniu na społeczność. Podanie „złej wiadomości” w niewłaściwy sposób może być powodem paniki, np. poprzez niespójność, a nawet sprzeczność zawartych w niej treści.

Opisane powyżej czynniki mają wpływ na skutki zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej. Element komunikacji – prezentacji zewnętrznej jest istotnym elementem, który musi towarzyszyć działaniom w reagowaniu na sytuację kryzysową. To właśnie od nich zależy obraz instytucji i służb, a w konsekwencji poczucie bezpieczeństwa społeczeństwa, które zostało dotknięte sytuacją kryzysową.

Największym źródłem nieporozumień jest problem przekazania informacji o ofiarach, ich liczbie oraz o ewentualnym rokowaniu dotyczącym rozwoju akcji. Osoby odpowiedzialne za kontakty z mediami i dowodzące akcją muszą trzymać się zasady „double check”, czyli

podwójnego sprawdzenia. Nie jest korzystne podawanie przybliżonej liczby i ich następane korygowanie. Niestety brak wiadomości oficjalnych w konsekwencji skutkuje wypełnianiem informacji od przypadkowych świadków, anonimowych źródeł (policji, straży itd.). Dla zobrazowania problemu posłużę się przywołanym już wcześniej ratownikiem, który uczestniczył w akcji ratunkowej przy zawaleniu się hali wystawowej w Katowicach. Tuż po wyjściu z gruzów, mimo że uruchomiono na miejscu sztab kryzysowy, bez konsultacji z przełożonymi przez 15 minut ratownik ten komentował na żywo prowadzone działania.

Kolejną pułapką jest kwestia dostępu do obrazu i dźwięku. I tutaj również istnieje ryzyko generowania fałszywego obrazu sytuacji kryzysowej i oceny prowadzonej akcji. Dzieje się tak zwłaszcza w sytuacji, w której siły porządkowe izolują dostęp kamer. Należy pamiętać jednak, że takie zachowanie jest uzasadnione tylko wtedy, gdy istnieje zagrożenie lub utrudnienie prowadzenia akcji/operacji.

Nie należy zapominać o tym, że prowadzenie działania w miejscu wystąpienia sytuacji kryzysowej spotka się z nieustanną (często subiektywną) oceną uczestników i świadków oraz oczekujących rodzin. Opóźnienie informacji może być odbierane jako opieszałość. Brak cyklicznych informacji dla mediów skutkuje tym, że sięgają one po dyżurnych ekspertów medialnych, którzy tylko na podstawie wycinkowej relacji dziennikarskiej oceniają sprawność akcji i jej skutki.

Po zaistnieniu tragedii pierwszym z oczekiwań ze strony mediów i społeczeństwa jest wskazanie winnych. Ze względu na takie czynniki, jak czas i przede wszystkim zagwarantowanie bezpieczeństwa życia i zdrowia ludzkiego, należy powstrzymać się od przedwczesnych wyroków i nie komentować/spekulować, gdyż z oczywistych powodów w pierwszej fazie sytuacji kryzysowej analizowanie przyczyn powstania zdarzenia jest zepchnięte na plan dalszy.

Ostatnią i również ważną jak poprzednie pułapką w relacjach z mass mediami są mechanizmy i przyczyny ogólne związane z zakończeniem działań bezpośrednich. Oceniane są bowiem decyzje o charakterze strategicznym. Naturalne jest bowiem szukanie przez przedstawicieli mediów zarówno szerszego kontekstu przyczyny wystąpienia sytuacji, jak i prowadzenia samej akcji ratowniczej.

Skuteczne zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej uzależnione jest od rozumienia celów mediów. Do celów tych należą: szybka informacja, maksymalna liczba szczegółów, przekaz obrazu i dźwięku z miejsca zdarzenia oraz dostęp do komentarzy bezpośrednich uczestników i świadków zdarzenia. Skuteczność zarządzania informacją zewnętrzną to także znajomość zasad i należyte przygotowanie osób odpowiedzialnych za komunikację w danej sytuacji. Brak rozumienia pracy mediów zawsze skutkuje porażką, która przeradza się w chroniczny kryzys medialny.

## Cooperation with media in crisis situations based on the example of fire in Kamień Pomorski on 13 April 2009

### Summary

In this article the writers made a comparison of a legal definition of a crisis situation with its definition as understood by public relations and they discussed the key issues connected with information management in a crisis situation. They also indicated difficulties connected with the circulation of information during the crisis, presented a role and tasks of a reporter relating directly from the venue of the event, emphasised the importance of the spokesperson's role and paid attention to the aspect of 'civic journalism' and its universality in the Internet.

The significant part of the article is the analysis of information management in a crisis situation by subjects, whose response to a crisis is regulated by law. The writers pay special attention to the lack of interest and the lack of the use of communication procedures by subjects responsible for the reaction in crisis situations.