

Zasady udzielania informacji mediom i zarządzanie kryzysowe w ZHP

Załącznik do Uchwały Głównej Kwatery ZHP nr 213/2017 z dnia 5 września 2017 r.

1. Zasady udzielania informacji mediom

1.1. Na poziomie ogólnozwiązkowym

1. Osobą odpowiedzialną w ZHP za kontakty z mediami jest rzecznik prasowy ZHP, który swoje obowiązki wykonuje pod nadzorem członka Głównej Kwatery ZHP właściwego dla spraw komunikacji społecznej i PR.
2. W przypadku imprez ogólnopolskich i lokalnych o charakterze ogólnopolskim osobą odpowiedzialną za kontakty z mediami może być również jeden z organizatorów imprezy (np. członków komendy wydarzenia) – po uprzednim ustaleniu tego z Główną Kwaterą ZHP.
3. Rzecznik prasowy ZHP udziela informacji samodzielnie lub wskazuje, kto będzie się wypowiadać. Obowiązkiem rzecznika prasowego ZHP jest przestrzeganie zasady, by w miarę możliwości głos zabierali:
 - a) Naczelnik ZHP, zastępcy Naczelnika ZHP, Przewodniczący ZHP, wiceprzewodniczący – gdy informacje dotyczą bieżącej działalności całego ZHP, funkcjonowania ZHP w społeczeństwie (głównie relacji z innymi stowarzyszeniami, władzami państwowymi, instytucjami itp.), a także, gdy zajdzie konieczność ogłoszenia i skomentowania szczególnie doniosłych wydarzeń zaistniałych w ZHP (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych),
 - b) Skarbnik ZHP – gdy informacje dotyczą finansów ZHP,
 - c) Członkowie GK ZHP lub instruktorzy poszczególnych wydziałów GK ZHP – gdy informacje bezpośrednio dotyczą obszaru, za który dana osoba jest odpowiedzialna,
 - d) Instruktorzy Muzeum Harcerstwa – gdy informacje dotyczą historii ZHP,
 - e) Naczelny Kapelan ZHP – gdy informacje dotyczą wychowania katolickiego w ZHP,
 - f) Komisarze Zagraniczni ZHP – gdy informacje dotyczą funkcjonowania ZHP w strukturach skautowych.
4. Wypowiedzi wszystkich osób wymienionych w punkcie 3. uznawane są za oficjalne stanowisko ZHP, a nie za prywatne poglądy poszczególnych instruktorów, o czym powinni oni pamiętać podczas rozmów z mediami.
5. Rzecznik prasowy ZHP stara się w miarę możliwości być obecny przy rozmowach, gdy informacji mediom udzielają inne osoby do tego upoważnione.
6. Rzecznik prasowy ZHP zobowiązany jest dbać o przekazywanie informacji przede wszystkim do mediów o zasięgu ogólnopolskim.

1.2. Na poziomie chorągwi

7. Osobą odpowiedzialną za kontakty z mediami jest rzecznik prasowy chorągwi lub inna osoba wyznaczona przez komendanta chorągwi.
8. Rzecznik prasowy chorągwi udziela informacji samodzielnie lub wskazuje, kto będzie się wypowiadać.
9. Rzecznik prasowy chorągwi stara się w miarę możliwości być obecny przy rozmowach, gdy informacji mediom udzielają inne osoby do tego upoważnione.
10. Wypowiedzi członków komendy chorągwi oraz członków Rady Chorągwi uznawane są za oficjalne stanowisko chorągwi, a nie za prywatne poglądy poszczególnych instruktorów, o czym powinni oni pamiętać podczas rozmów z mediami.
11. W wypadku, gdy zaistnieje sytuacja kryzysowa, rzecznik prasowy chorągwi, do której należą uczestnicy zdarzenia, niezwłocznie kontaktuje się z rzecznikiem prasowym ZHP, by ustalić, kto będzie udzielał informacji mediom. Podstawą do kontaktów z mediami powinna

być pisemna relacja ze zdarzenia sporządzona przez najwyższego funkcją uczestnika zdarzenia oraz - w miarę potrzeb - uzupełniona o wyjaśnienia jego przełożonych. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy najwyższy funkcją uczestnik zdarzenia jest niepełnoletni, a wśród uczestników zdarzenia znalazła się osoba pełnoletnia – wówczas to ona sporządza relację.

12. Informacje udzielane mediom na poziomie chorągwi dotyczą przede wszystkim:
 - a) bieżącej działalności chorągwi,
 - b) relacji pomiędzy ZHP a władzami województwa działającymi na terenie danej chorągwi,
 - c) promowania imprez harcerskich, których organizatorem jest chorągiew.
13. Rzecznik prasowy chorągwi zobowiązany jest dbać o przekazywanie informacji przede wszystkim do mediów o zasięgu regionalnym.

1.3. Na poziomie hufca

14. Osobą odpowiedzialną za kontakty z mediami jest rzecznik prasowy hufca lub - w przypadku braku rzecznika - komendant hufca, albo inny instruktor wyznaczony przez komendanta.
15. Osoba odpowiedzialna w hufcu za kontakty z mediami udziela informacji samodzielnie lub wskazuje, kto będzie się wypowiadać.
16. Osoba odpowiedzialna w hufcu za kontakty z mediami stara się w miarę możliwości być obecna przy rozmowach, gdy informacji mediom udzielają inne osoby do tego upoważnione.
17. Wypowiedzi członków komendy hufca uznawane są za oficjalne stanowisko hufca, a nie za prywatne poglądy poszczególnych instruktorów, o czym powinni oni pamiętać podczas rozmów z mediami.
18. W wypadku, gdy zaistnieje sytuacja kryzysowa, osoba odpowiedzialna za kontakty z mediami w hufcu, do którego należą uczestnicy zdarzenia, niezwłocznie kontaktuje się z rzecznikiem prasowym ZHP i z rzecznikiem prasowym chorągwi, by wspólnie ustalić, kto będzie udzielał informacji mediom. Podstawą do kontaktów z mediami powinna być pisemna relacja ze zdarzenia sporządzona przez najwyższego funkcją uczestnika zdarzenia oraz - w miarę potrzeb - uzupełniona o wyjaśnienia jego przełożonych. Wyjątkiem jest tu sytuacja, gdy najwyższy funkcją uczestnik zdarzenia jest niepełnoletni, a wśród uczestników zdarzenia znalazła się osoba pełnoletnia – wtedy to ona spisuje relację. Wszystkie działania opisane w tym punkcie muszą się odbywać w porozumieniu z komendantem hufca i komendantem chorągwi.
19. Informacje udzielane mediom na poziomie hufca dotyczą przede wszystkim:
 - a) bieżącej działalności hufca,
 - b) relacji pomiędzy ZHP a władzami lokalnymi działającymi na terenie danego hufca,
 - c) promowania imprez harcerskich, których organizatorem jest hufiec lub jego poszczególne jednostki.
20. Osoba odpowiedzialna w hufcu za kontakty z mediami zobowiązana jest dbać o przekazywanie informacji przede wszystkim do mediów o zasięgu lokalnym.

1.4. Uwagi

21. Przy udzielaniu informacji mediom należy pamiętać, że ZHP jest organizacją dla dzieci i młodzieży. Należy zadbać, by o imprezach harcerskich wypowiadali się raczej harcerze lub młodzi Instruktorzy.

22. Informacje przekazywane mediom (w tym również portalom internetowym) na wszystkich poziomach nie mogą pozostawać w sprzeczności ze Statutem ZHP, Strategią rozwoju ZHP, Podstawami wychowawczymi ZHP oraz pozostałymi obowiązującymi w ZHP dokumentami.
23. W przypadku, gdy w mediach o zasięgu ogólnopolskim ukaże się nieprawdziwa informacja dotycząca ZHP, rzecznik prasowy ZHP podejmuje, po konsultacji z przełożonymi, decyzję o wysłaniu do redakcji sprostowania.
24. W przypadku, gdy w mediach o zasięgu wojewódzkim lub lokalnym ukaże się nieprawdziwa informacja dotycząca ZHP, osoba odpowiedzialna za kontakty z mediami na poziomie chorągwi lub hufca (w zależności od zasięgu medium) obowiązkowo informuje o tym fakcie rzecznika prasowego ZHP i razem ustalają, czy wskazane będzie napisanie sprostowania – jeżeli tak, to osoba odpowiedzialna za kontakty z mediami w hufcu lub chorągwi przygotowuje jego treść, a następnie przesyła go do zatwierdzenia rzecznikowi prasowemu ZHP.
25. W przypadku, gdy informacji mediom udzielają niepełnoletni członkowie ZHP (bo np. potrzebna jest wypowiedź zucha lub harcerza biorącego udział w przedsięwzięciu programowym), należy zadbać, by o rozmowie wiedział i był przy niej obecny pełnoletni przełożony zucha lub harcerza oraz - w miarę możliwości - osoba odpowiedzialna za kontakty z mediami na poziomie ogólnopolskim, chorągwanym lub hufcowym.

2. Zarządzanie kryzysowe w ZHP

2.1. Definicja kryzysu

Kryzys to wydarzenie lub ciąg wydarzeń, które powodują utratę istotnych elementów organizacji, w czasie zagrażającym ciągłości funkcjonowania organizacji i jej celom oraz wydarzenie lub ciąg wydarzeń o doniosłych skutkach dla całej organizacji i reputacji marki.

2.2. Sytuacja kryzysowa

Mianem sytuacji kryzysowej określić można wydarzenie (zazwyczaj nagłe i nieoczekiwane), które zakłóca równowagę organizacji i stanowi zagrożenie dla dowolnej sfery jej działalności. Mówimy tutaj o procesie rozciągniętym w czasie, dlatego wszystkie informacje podzielone zostały na trzy części – „przed”, „podczas” i „po” sytuacji kryzysowej.

Sytuacja kryzysowa może wystąpić:

- na poziomie lokalnym lub regionalnym w związku z działalnością harcerską prowadzoną przez podstawowe jednostki organizacyjne ZHP, hufce i chorągwie ZHP,
- na poziomie ogólnopolskim jako efekt eskalacji sytuacji kryzysowej, która wystąpiła na poziomie lokalnym lub regionalnym lub jako sytuacja samodzielna.

Zarządzanie kryzysowe w sytuacji kryzysowej charakteryzuje się:

- ograniczonym czasem na działania (szczególnie jako reakcja na sytuację kryzysową);
- niepewnością decyzji - trudno prognozować skutki działań;
- działaniem w stanie zagrożenia;
- brakiem lub nadmiarem sprzecznych informacji (tzw. chaos informacyjny);
- skróconym procesem decyzyjnym - w sytuacji kryzysowej niezbędna jest pełna i bieżąca współpraca pomiędzy decydentami (np. Główną Kwaterą ZHP, harcerską komendą, komendantem formy HALiZ itd.) a służbami odpowiedzialnymi za komunikację społeczną i współpracę z mediami (Wydział Komunikacji i Promocji GK ZHP i rzecznik prasowy ZHP i ich korespondujące funkcje na poziomie chorągwi i hufca)

2.3. Jak przygotować się na wystąpienie sytuacji kryzysowej?

Związek Harcerstwa Polskiego nie działa w próżni. Wokół siebie mamy instytucje, przedsiębiorstwa, władze lokalne, rodziny naszych harcerzy i pozostałych mieszkańców miejscowości lub regionu, dlatego zanim zaczniemy pisać o receptach na poradzenie sobie z kryzysem, wymienimy te zasady funkcjonowania hufca lub chorągwi, które na co dzień mogą zapewnić przychylność otoczenia, a gdy zaistnieje sytuacja kryzysowa – sprawią, że znacznie łatwiej będzie odzyskać zaufanie i dobry wizerunek w oczach ludzi, z którymi współpracujemy:

1. **Im lepiej cię znają, tym bardziej cię lubią** – Trzeba dać się poznać od jak najlepszej strony i tak prowadzić codzienną działalność, by wzbudzić społeczne zaufanie.
2. **Nie popadaj w rutynę** – Prezentowanie wciąż tego samego oblicza ZHP sprawi, że zbiorowość o nas zapomni, warto więc co jakiś czas zaskakiwać (oczywiście pozytywnie), a przy okazji pokazywać, że jesteśmy organizacją idącą z duchem czasu.

3. **Mów językiem czynów** – Mniej słów, a więcej konkretnych działań pokazujących harcerzy w akcji.
4. **Prawda zawsze wypłynie na wierzch** – Wszystkie niedomówienia, ukrywane fakty i manipulacje kiedyś w końcu wyjdą na jaw i zrobi się naprawdę duże zamieszanie.
5. **Na haczyk trzeba zakładać to, co lubi ryba, a nie to, co lubi rybak (jak mawiał Baden-Powell)** – To, co przekazujemy do społeczeństwa, musi uwzględniać jego, a nie nasze upodobania, np. na wysyłanych do gazety zdjęciach ze zlotu hufca pokażmy raczej przeprawę przez most linowy niż uroczysty apel z wręczeniem dyplomów.
6. **Ludzi najbardziej interesują ludzie** – Nie mówmy o tym, co robi ZHP, tylko o poczynaniach jego członków, o działalności harcerzy – ich pasji, rozwoju i odnajdywaniu siebie w każdym zadaniu zaplanowanym w pracy drużyny.

Kiedy mamy pewność, że nasza codzienna działalność jest zauważana i doceniana, że jesteśmy lubiani w otoczeniu oraz traktowani przez rodziców i szkołę jak rzetelny partner w wychowywaniu dzieci i młodzieży, wtedy przychodzi czas, by się zastanowić, co będziemy robić w momencie, gdy się nam jakaś sytuacja kryzysowa przytrafi. Taki plan działania w sytuacji kryzysowej warto mieć przygotowany wcześniej, by wiedzieć, co po kolei robić w momencie, kiedy wystąpi prawdziwy kryzys.

Co trzeba zrobić?

1. Ustalić scenariusze kryzysów – przygotować opis najbardziej prawdopodobnych sytuacji kryzysowych (na podstawie określenia potencjalnych „ognisk zapalnych”), prezentujący poszczególne etapy kryzysu oraz działania, które w danych warunkach najszybciej doprowadzą do rozwiązania kryzysu.
2. Ustalić jedno źródło informacji – by wypowiadał się zawsze jeden i ten sam członek sztabu kryzysowego, dzięki czemu uda się uniknąć rozbieżności w podawanych informacjach.
3. Podzielić odpowiedzialność za poszczególne działania niezbędne do opanowania kryzysu – bo jedna osoba ma dar rozmawiania z ludźmi, a drugiej lepiej wychodzi rozwiązywanie problemów technicznych i warto te predyspozycje wykorzystać.
4. Pomyśleć o środkach przekazu – warto mieć pod ręką listę zaprzyjaźnionych dziennikarzy, którzy w najważniejszym momencie będą mogli szybko opublikować lub wyemitować nasze wyjaśnienia.
5. Poszukać sojuszników – zebrać dane osób nie związanych z ZHP, które swoim autorytetem wesprą nasze argumenty i potwierdzą naszą wiarygodność, bo w czasie kryzysu osoby z zewnątrz zawsze są bardziej wiarygodne, niż członkowie ZHP.
6. Określić system informowania członków hufca lub chorągwi – nie wolno dopuścić, by o rozwoju sprawy dowiadywali się oni z mediów, to sztab powinien wyjaśnić, jaka jest sytuacja i jakie działania są podejmowane, by opanować kryzys.
7. Przygotować argumenty – zebrać całą dokumentację dotyczącą danej sytuacji, która zaświadczy, że z formalnego punktu widzenia działamy bez zarzutu.
8. Przygotować zaplecze – udostępnić numer, który będzie służył jako gorąca linia telefoniczna dla mediów i innych zainteresowanych (np. rodziców), ustalić, w którym pomieszczeniu będą się odbywać rozmowy z dziennikarzami, kto będzie mógł się zająć wysyłaniem faksów, kserowaniem dokumentów i... parzeniem mocnej kawy.

Tak przygotowany plan można odłożyć do szuflady, ale równocześnie trzeba pamiętać, by co najmniej raz na rok uaktualnić wszystkie zawarte w nim informacje.

2.4. Postępowanie w trakcie sytuacji kryzysowej

Nadrzędnym celem komunikacji w sytuacji kryzysowej jest:

- budowanie zaufania do organizacji, przekonania o jej pełnym zaangażowaniu w rozwiązanie problemu;
- łagodzenie niepokoju w otoczeniu biznesowym organizacji i wewnątrz.

Miernikiem sukcesu w komunikacji kryzysowej jest utrzymanie wśród opinii publicznej pozycji wiarygodnego źródła informacji.

Zasady komunikacji kryzysowej:

- Nie wolno zaprzeczać faktom, jest to najszybszy sposób utraty wiarygodności.
- Atakowanie żadnych sensacji mediów nie przyniesie efektu, opinia publiczna stanie najczęściej po stronie dziennikarza dociekające prawdy.
- Trzymaj się faktów i pewnych informacji, nie spekuluj.
- Komunikaty publiczne powinny wskazywać na troskę wobec zaistniałej sytuacji, wysiłki podjęte w celu opanowania sytuacji i zaangażowanie organizacji w jak najszybsze rozwiązanie problemu.
- Publiczne wyrażenie żalu z powodu zaistniałego kryzysu nie oznacza przyznania się do winy, a buduje więź komunikacyjną z odbiorcą. Zapobiega eskalacji oburzenia opinii publicznej.
- Konieczna jest kontrola informacji wychodzących do mediów z organizacji i konsekwencja przekazu.
- Nie zapominaj o prawie wymaganej komunikacji z władzami i publicznymi instytucjami. Strona rządowa może być ważnym „sojusznikiem” w działaniach odbudowujących zaufanie do organizacji.



Zwróć uwagę, że szczegółowe zasady postępowania w sytuacji kryzysowej związanej z Harcerską Akcją Letnią i Zimową są opisane w **Instrukcji Harcerskiej Akcji Letniej i Zimowej**.

Z kolei w **Polityce w sprawie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w ZHP** opisano zasady postępowania w przypadku podejrzenia zaistnienia przemocy wobec naszych podopiecznych.

Pamiętaj, że zgodnie ze znowelizowanymi w 2017 r. przepisami ustawowymi, mając wiarygodną wiadomość o karalnym przygotowaniu, usiłowaniu lub dokonaniu czynu zabronionego wobec małoletniego jesteś zobowiązany do zgłoszenia tego niezwłocznie organom powołanym do ścigania przestępstw, pod groźbą kary pozbawienia wolności do lat 3.¹

Gdy powstanie sytuacja kryzysowa:

1. Zachowaj spokój, opanuj nerwy i możliwą panikę otoczenia, zobacz, co możesz zrobić, by kryzys się nie rozwinął.

¹ Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o zmianie Ustawy - Kodeks karny, ustawy o postępowaniu w sprawach nieletnich oraz ustawy - Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2017 r. poz. 773), weszła w życie 12 lipca 2017 r.

2. Przede wszystkim podejmij wszystkie konieczne działania dla rozwiązania kryzysu. Jeśli zachodzi potrzeba lub konieczność – powiadom organa państwowe. Nie wahaj się poprosić o pomoc policję, straż pożarną czy innych ratowników – niektórych problemów nie możemy i nie powinniśmy rozwiązywać sami, bo dobro dzieci jest celem nadrzędnym.
3. O zaistniałej sytuacji kryzysowej niezwłocznie powiadom przełożonych: Główną Kwaterę ZHP (w tym także Rzecznika Prasowego ZHP - rzecznik@zhp.pl, tel. 601 246 164), chorągiew, hufiec – tam z pewnością uzyskasz pomoc.
4. Zдай dokładną relację, którą najlepiej jest wcześniej napisać w formie notatki służbowej (nawet „na brudno”) dla usystematyzowania przebiegu wypadków. Twoja notatka będzie źródłem wiedzy zarówno dla kierownictwa ZHP jak i służb prasowych Związku – pozwoli rozeznaczyć się w sytuacji.
5. Natychmiast, jeśli coś zagraża lub stało się dzieciom, trzeba powiadomić rodziców i być z nimi w stałym kontakcie, np. udostępnić im numer telefonu, pod który mogą dzwonić – najgorzej będzie, gdy o wypadku dowiedzą się z mediów.
6. Powiadom także innych, np. rodziców harcerzy z obozu, na którym wydarzył się wypadek, aby poznali prawdę, a nie plotki – oni także będą niepokoić się o swoje dzieci.
7. Przekaż harcerzom i instruktorom, np. na apelu, albo komunikatem do hufców, albo inną skuteczną drogą (w zależności od wypadku), co się wydarzyło i jakie podjęto działania. Ważne, aby wszyscy mieli pełną informację – w ten sposób będą mogli walczyć z plotkami i pogłoskami. W przypadku skomplikowanej lub poważnej sytuacji kryzysowej skonsultuj to działanie wcześniej z Główną Kwaterą ZHP.
8. Podaj do publicznej wiadomości telefon członka sztabu odpowiedzialnego za kontakt z mediami – najlepiej, gdy będzie to dobrze poinformowana osoba, ale nie komendant czy inny dowodzący akcją, bo oni mają zazwyczaj dużo innych zajęć.
9. W zależności od przypadku i potrzeby możesz przestać komunikat do mediów (treść komunikatu i potrzebę określ we współpracy z rzecznikiem prasowym ZHP) – taki komunikat dostarczy podstawowych informacji i pomoże ograniczyć nadmierne (negatywne) zainteresowanie mediów oraz uciąć plotki.
10. Po zażegnaniu kryzysu warto „wyłowić” z mediów dziennikarzy zainteresowanych tematem (np. piszących na ten temat) i zaprosić ich na krótkie podsumowanie lub wystać komunikat do mediów.
11. Pamiętaj, że dla mediów dobra informacja to szybka informacja – jeśli zbyt długo będziesz np. pisał komunikat, dziennikarze znajdą sobie inne źródło informacji, niekoniecznie nam życzliwe.
12. Jak widać zadań jest sporo, więc nie rób wszystkiego sam – podziel zadania pomiędzy instruktorów.

Działając według proponowanego powyżej schematu, warto pamiętać o żelaznych zasadach, które ułatwią maksymalnie sprawne i bezbolesne przebrnięcie przez sytuację kryzysową:

- zawsze mów prawdę – nie przeinaczaj i nie ukrywaj faktów,
- nie „gdybaj”, bo twoje spekulacje mogą zostać wzięte za fakty,
- zawsze bądź uprzejmy,
- okaż współczucie poszkodowanym i ich rodzinom – nie bój się, że takie zachowanie zostanie uznane za przyznanie się do winy,
- rzetelnie odpieraj krytykę.

W kontaktach z mediami:

- nie bagatelizuj ani nie przejawiaj sytuacji,

- informuj media przez 24 godziny na dobę – im więcej dziennikarze dowiedzą się od ciebie, tym mniej znajdziesz plotek i domysłów w ich przekazach,
- nie daj się sprowokować dziennikarzom,
- nigdy nie mów „bez komentarza”, bo to sugeruje, że masz coś do ukrycia, zamiast tego powiedz: „w tej chwili nie mam żadnych dodatkowych informacji”,
- nie wygłaszaj subiektywnych opinii i ocen,
- gdy mówisz o kryzysie, pamiętaj o priorytetach: najważniejsi są ludzie, następnie środowisko, a na końcu nieruchomości, ruchomości i konsekwencje finansowe,
- nie poddawaj się emocjom, zachowaj spokój,
- nie pozwól przeinaczać swoich wypowiedzi,
- nie używaj harcerskiego języka niezrozumiałego dla „cywili”.

2.5. Postępowanie po zakończeniu sytuacji kryzysowej

Zakończenie działań zmierzających do rozwiązania kryzysu wcale nie oznacza zakończenia całej sprawy – gdy przeminie najgorsza nawałnica, przychodzi czas na tzw. „działania pokryzysowe”. Trzeba więc po pierwsze podziękować osobom, które przyczyniły się do rozwiązania kryzysu, a po drugie dać wszystkim trochę czasu na „pozbieranie się”.

Ostatnim krokiem będzie zebranie w gronie członków sztabu i przeanalizowanie:

- Czy i jak można było uniknąć nieszczęścia?
- Jakie po kolei podejmowaliśmy działania?
- Na ile były one zgodne z przygotowanym wcześniej planem awaryjnym?
- Czy poszczególne osoby robiły to, co do nich należało?
- Jakie popełniliśmy błędy?
- Które procedury zawiodły?
- Czy były momenty, w których straciliśmy głowę?

Rzetelne przedyskutowanie odpowiedzi na powyższe pytania pozwoli skorygować przygotowany wcześniej plan kryzysowy, a tym samym... lepiej się przygotować do kolejnego kryzysu.