

**AGNIESZKA KAMIŃSKA
ZBIGNIEW LAZAR**

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE I MEDIALNE

**W WYMIARZE
SPRAWIEDLIWOŚCI**

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK



A word cloud of Polish media-related terms. The words are arranged in a dense, overlapping pattern. The most prominent words, shown in larger fonts, include: 'MEDIA', 'NAGRANIA' (Recordings), 'studio TV', 'wywiady' (Interviews), 'sala rozpraw' (Courtroom), 'komunikat' (Statement), 'media społecznościowe' (Social media), 'reputacja' (Reputation), 'wizerunek' (Image), 'rzecznik' (Spokesperson), 'prasowy' (Press), 'trudne pytania' (Difficult questions), 'jezyk ciala' (Body language), 'zargon' (Jargon), 'briefing', 'kontrowersje' (Controversies), 'prosty jezyk' (Simple language), and 'autoprezentacja' (Self-presentation). The words are in various shades of gray and are oriented horizontally or slightly angled.

**AGNIESZKA KAMIŃSKA
ZBIGNIEW LAZAR**

**WYSTĄPIENIA
PUBLICZNE
I MEDIALNE
W WYMIARZE
SPRAWIEDLIWOŚCI
PRAKTYCZNY PRZEWODNIK**

*Autorzy pragną podziękować
Pani Profesor Małgorzacie Manowskiej,
Sędziemu Sądu Najwyższego,
Dyrektorowi Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury
– za wsparcie przy realizacji tego projektu,
Pani Doktor Annie Guzik
oraz Panu Sędziemu Doktorowi Pawłowi Zdanikowskiemu
– za cenne konsultacje i uwagi,
a także Panu Sędziemu Maciejowi Kruszyńskiemu
– za pełne humoru komentarze graficzne.*

Autorzy:

dr Agnieszka Kamińska, wykładowca Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury
Zbigniew Lazar, wykładowca Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury

Recenzenci:

dr hab. Katarzyna Pokorna-Ignatowicz
prof. Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
dr Piotr Kosmaty
prokurator Prokuratury Regionalnej w Krakowie
dr Tomasz Kozioł
sędzia Sądu Okręgowego w Tarnowie

© Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury 2020

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury
Ul. Przy Rondzie 5
31-547 Kraków

ISBN 978-83-952072-4-2

Opracowanie graficzno-techniczne:
www.ccpog.com.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I. Autoprezentacja.....	9
1. Wizerunek a reputacja osób i instytucji	9
2. „Wektory reputacji”	10
3. Znaczenie wizerunku i reputacji w wymiarze sprawiedliwości.....	13
4. Wizerunek i reputacja jako narzędzia wywierania wpływu	14
5. Pożytki z właściwego wizerunku i reputacji	15
6. Polityka informacyjna a budowa reputacji i wizerunku.....	17
7. Rola rzecznika prasowego.....	21
8. Zrozumieć współczesne media.....	21
9. Media społecznościowe i Internet.....	25
Rozdział II. Praktyka wystąpień publicznych i medialnych	29
1. Postrzeganie = rzeczywistość	29
2. Nagrania w salach rozpraw.....	31
3. Zasady wystąpień publicznych	33
3.1. Medialny <i>savoir-vivre</i>	33
3.2. Formy kontaktów z mediami.....	35
3.2.1. Konferencje prasowe.....	36
3.2.2. Wywiady – formy, wymogi, przygotowanie	39
3.2.3. Nagrania „setkowe”	41
3.2.4. Wywiady i rozmowy na żywo	51
3.2.5. Studio telewizyjne i radiowe.....	52
3.2.6. Trudne pytania – jak sobie z nimi radzić.....	59
Rozdział III. Postępowanie w sytuacjach kryzysowych – wizerunek i reputacja w czasach próby	63
1. Co to jest kryzys	63
2. Kryzysy w wymiarze sprawiedliwości	65
3. Zapobieganie kryzysom medialnym	67
4. Komunikacja z mediami w sytuacjach kryzysowych	70
5. Przepraszać, czy nie?	75
6. Reagowanie na agresję.....	78
7. Komunikacja kryzysowa – podsumowanie.....	78
Bibliografia.....	82
Skorowidz rzeczowy	83

Wstęp

To krótkie, praktyczne repetytorium poświęcone niełatwym relacjom ze współczesnymi mediami i budowaniu wizerunku wymiaru sprawiedliwości w mediach powstało w odpowiedzi na rosnące oczekiwania wobec środowiska sędziowskiego i prokuratorskiego ze strony zarówno dziennikarzy, jak i społeczeństwa dotyczące przekazywania jasnej i zrozumiałej informacji. Jest też odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez samych sędziów i prokuratorów świadomych tego, że w wyjątkowo szybko zmieniającym się otoczeniu medialno-społecznym, pełnym różnego rodzaju wyzwań i niebezpieczeństw, znajomość i stosowanie właściwych zasad i technik komunikacji społecznej pomagają tych niebezpieczeństw uniknąć.

W zamyśle autorów niniejszy przewodnik ma być praktyczną, wręcz podręczną, instrukcją postępowania w różnych sytuacjach związanych z kontaktami z mediami. Przedstawione przykłady wypowiedzi i sytuacji są zaczerpnięte z życia, ale nie zawsze przypisane konkretnym osobom, mediom, sądom czy prokuraturom. Mają one jedynie ilustrować, jak należy postępować i czego należy unikać w kontaktach z mediami.

Niniejszy przewodnik nie ma służyć instruowaniu sędziów, profesjonalistów z często wieloletnim doświadczeniem, jak zachowywać się na sali rozpraw, lecz **jak się zachowywać, by złośliwe oko kamery lub złośliwy mikrofon nie wyrządziły im krzywdy**. Zawarte w nim uwagi i rady są wynikiem wieloletnich doświadczeń autorów oraz zasad sprawdzonych w ich działalności zawodowej. Przewodnik ma ułatwić czytelnikom nabycie lub rozwinięcie takich umiejętności, jak:

- **budowanie poczucia bezpieczeństwa w kontaktach z mediami;**
- **wzmacnianie wizerunku i reputacji swojej oraz reprezentowanego środowiska jako wiarygodnych ekspertów;**
- **poznanie zasad konstruowania wypowiedzi medialnych, głównie telewizyjnych (terminologia i język dziennikarza telewizyjnego);**

- **ułatwienie doboru właściwych środków przekazu werbalnego i niewerbalnego;**
- **wypracowanie własnego modelu komunikacji z otoczeniem z wykorzystaniem indywidualnych predyspozycji.**

Rola sędziego w tych kwestiach jest oczywiście inna niż prokuratora. Od sędziów opinia publiczna oczekuje – za pośrednictwem mediów – wyważonego, zbalansowanego traktowania każdej sprawy oraz takiegoż języka i sposobu budowania przekazów. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że oczekuje od nich zrozumienia i empatii – wyjątkiem są najbardziej drastyczne przestępstwa. Od prokuratorów natomiast ta sama opinia publiczna oczekuje surowości w ściganiu sprawców przestępstw, co wymaga w sposób naturalny bardziej stanowczego języka i przekazów. Nie oczekuje się od nich zrozumienia i empatii dla ściganych, chociaż wymaga bezstronności w traktowaniu osób podejrzanych. Ta dychotomia ma swoje konsekwencje dla sposobów komunikowania się z otoczeniem medialnym, co autorzy uwzględniają w opisie postępowania w różnych sytuacjach.

Większość uwag i porad zawartych w tym podręczniku dotyczy unikania konfliktów i sytuacji kryzysogennych w mediach. Niektórych sytuacji kryzysowych lub kontrowersyjnych nie można jednak uniknąć. Należy wtedy podjąć próbę ich zneutralizowania, zamiast publicznymi wypowiedziami je eskalować, do czego media często rozmówców prowokują.



1. Wizerunek a reputacja osób i instytucji

Pojęcia „wizerunek” oraz „reputacja”, zarówno wobec osób, jak i marek, środowisk, organizacji, a nawet krajów, używane są często zamiennie, chociaż nie jest to w pełni poprawne. Wizerunek to przede wszystkim (choć nie wyłącznie) wygląd i powierzchowność, a reputacja to opinia o nas, o naszym charakterze. Wizerunek można łatwo zmienić: zdjąć lub założyć krawat (lub togę), zmienić fryzurę albo makijaż, zamienić sweter na marynarkę bądź spódnicę na dzinsowe spodnie. Reputacja wymaga natomiast długich zabiegów i starannego budowania – ale podlega szybkiej destrukcji. Holenderskie przysłowie mówi: reputacja przychodzi do nas na piechotę, ale ucieka na rumaku.

Reputacja osób i instytucji to w zasadzie nic innego jak oczekiwania otoczenia co do ich postawy w przyszłości, wytworzone na podstawie ich dotychczasowych działań i zachowań. Ryzyko utraty reputacji (albo słaba obecna reputacja) wpływa zatem na przyszłe sukcesy lub porażki tejże instytucji lub jednostki. Jak ważna jest reputacja dla instytucji, firm i marek, niech świadczy fakt, że niektóre towarzystwa ubezpieczeniowe oferują od pewnego czasu specjalne ubezpieczenie od utraty reputacji.

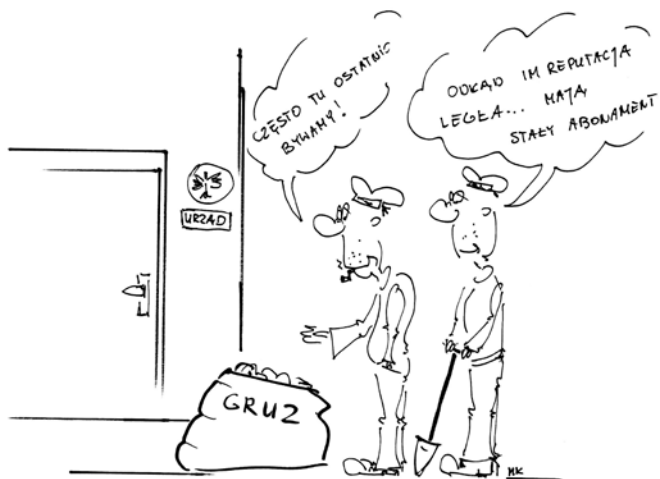
Reputacja każdej branży lub środowiska – w tym sędziowskiego i prokuratorskiego – jest nieodłączna od reputacji poszczególnych osób stanowiących to środowisko.

Wiele grup zawodowych i społecznych w różnych krajach ma problemy z utrzymaniem swojej reputacji, np.: lekarze, ubezpieczyciele, nauczyciele, dziennikarze, politycy, bankierzy, duchowieństwo, policja, PR-owcy. Autorytet nauczycieli jest nieustannie podważany przez rodziców, lekarzy – przez pacjentów powołujących się na porady z Internetu. Dziennikarze nie dokładają staranności przy sprawdzaniu źródeł informacji, a bankowcy – zwani

często banksterami – do dziś nie otrząsnęli się z kryzysu zaufania sprzed kilkunastu lat.

Niektóre środowiska, najczęściej przez stowarzyszenia branżowe, prowadzą świadome i specjalnie przemyślane akcje w celu odbudowy lub utrzymania reputacji. Mogą to być działania „u podstaw”, jak np. Miesiąc Promowania Etyki organizowany dorocznie przez Stowarzyszenie Ubezpieczycieli USA¹. Z kolei pod wpływem skandalu wokół wypłaty przez Volkswagena kilkunaście milionów euro emerytowanej sędzi za usługi konsultingowe, niemiecki Sąd Konstytucyjny w lutym 2017 r. przygotował i nagłośnił medialnie wewnętrzny kodeks etyki regulujący działalność zarobkową sędziów w stanie spoczynku (wykłady, konsultacje itp.)².

2. „Wektory reputacji”



Zarówno jednostki, jak i grupy budują swoją reputację zawodową i społeczne zaufanie, spełniając następujące podstawowe wymagania: **profesjonalizm, transparentność, zaangażowanie i empatia.**

Wymóg **profesjonalizmu** wydaje się oczywisty w przypadku sędziów i prokuratorów jako przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości, niemniej jednak nie powinien on polegać jedynie na zgodności wydawanych orzeczeń

¹ Zob. <https://www.cpcusociety.org/membership/ethics/ethics-awareness-month>.

² Zob. <https://www.dw.com/en/german-judges-drafting-their-own-ethics-codex/a-37675097>.

z przepisami prawa. Wystarczy bowiem jeden nagłośniony przez media przypadek ustanowienia przez sąd w procesie repywatyzacyjnym kuratora dla 130-letniej osoby, aby opinia publiczna zaczęła zadawać pytania i mieć wątpliwości co do profesjonalizmu.

Jeżeli znany aferzysta, którego policja poszukiwała przez kilka lat, zostaje zwolniony z aresztu i znika, ponieważ sąd nie dostarczył na czas postanowienia o przedłużeniu tymczasowego aresztowania, to rzecznik prasowy sądu pytany o to przez dziennikarzy nie może stwierdzić jedynie, że z sądu pismo wyszło i nie wiadomo, co się z nim potem stało. W takim przypadku opinia publiczna poprzez media będzie domagała się pełnej **transparentności** i wiarygodnego wyjaśnienia, co się naprawdę stało i kto zawinił.

Sędziowie powinni dbać o to, by nie byli postrzegani jako środowisko zamknięte, odseparowane od społeczeństwa i pozycjonujące się ponad nim, ale jako jego niezbędna część aktywnie **zaangażowana** w usprawnianie życia społecznego. Wszelkie wystąpienia i wypowiedzi publiczne powinny być dlatego niezwykle precyzyjnie przygotowywane i konstruowane. W opinii publicznej negatywnym echem odbiły się słowa o sędziach jako „nadzwyczajnej kaście”. Odebrane one zostały jako nadmierne skupianie się środowiska sędziowskiego na interesie własnego kręgu zawodowego kosztem szerszego interesu społecznego.

W tym kontekście jako bulwersujący został odebrany i przedstawiony przez część mediów uniewinniający wyrok sądu dyscyplinarnego w sprawie sędziego oskarżonego o przywłaszczenie pięćdziesięciozłotowego banknotu na stacji benzynowej. Media będą takie sytuacje najczęściej przedstawiały jako przykłady pobłażliwości wobec „swoich”. Dla wzmocnienia tej tezy będą one przywoływały przypadki, w których sądy swymi orzeczeniami prezentowały się jako bezduszne i niewrażliwe wobec spraw zwykłych obywateli, zwłaszcza gdy ci oczekują ochrony i pomocy ze strony polskiego wymiaru sprawiedliwości. Dotyczyło to do niedawna np. decyzji o wydawaniu w sporach rodzinnych polskich dzieci za granicę, bez większych trudności, na wniosek obcych sądów. Nie było więc dziwne, że każda taka emocjonalnie nośna sytuacja była medialnie nagłaśniana, gdyż w odczuciu społecznym polski sąd **musi** bezwarunkowo stać za polskim obywatelem w sporze z obcym sądem, czy obcym państwem. Media chętnie powiełały opinie typu: „Odbierali polskie dzieci rodzicom, dopiero minister musiał interweniować. Gdzie byli sędziowie przez tyle lat?”³.

³ Zob. <https://www.tvp.info/34177433/bedzie-trudniej-zabrac-dzieci-polakom-do-tej-pory-zaden-rzad-nie-porzadkowal-przepisow>.

Sędziowie to osoby, którym społeczeństwo powierza olbrzymi kapitał zaufania. Zaufanie społeczne wzmacnia się poprzez właściwą komunikację oraz okazywanie empatii. **Empatia** nie oznacza nieuzasadnionej pobłażliwości wobec osób, czy zaistniałych sytuacji. Oznacza ona zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób oraz spojrzenia na rzeczywistość z ich perspektywy. Wypowiedzi sędziów powinny być stanowcze i pryncypialne, ale nie bezduszne; powinny pokazywać szacunek dla uczestników procesu. Sędzia jest wiarygodny nie wtedy, gdy poucza *ex cathedra*, ale gdy wyjaśnia, informuje i tłumaczy zrozumiałym, nieprawniczym językiem.

Przykład:

W listopadzie 2014 r. w jednym z holenderskich sądów doszło do niezwykłej w tym kraju sytuacji, nagłośnionej szeroko przez tamtejsze oraz polskie media. Rozpatrując przypadek kierowcy, który stracił panowanie nad kierownicą i wjechał na ścieżkę rowerową w miejscowości Meijel, zabijając dwuletnią dziewczynkę i jej dziadków jadących rowerami, sąd skazał sprawcę (był to Polak) na 120 godzin prac społecznych, argumentując, że największą karą dla oskarżonego będzie sama świadomość zabicia trzech osób. Obecny na sali ojciec dziewczynki, wzburzony tym wyrokiem, rzucił krzesłem w sędziego i zaczął demolować salę rozpraw. Ten – w odczuciu społecznym – skandalicznie niski wyrok nie wynikał z nieudolności lub zaniedbania sądu; wynikał z obowiązującego w Holandii prawa. Sprawca nigdy wcześniej nie był karany za podobne czyny, nie było dowodów, że złamał przepisy lub przekroczył prędkość i niemożliwe było surowe skazanie go tylko za to, że stracił panowanie nad samochodem. Jednak bez odpowiedniego wprowadzenia, wytłumaczenia tegoż prawa, uzasadnienia i wykazania empatii dla rodziny ofiar, samo suche i lakoniczne ogłoszenie takiego wyroku za zabicie trzech osób w sposób oczywisty odebrane było jako rażąca kpina z ich śmierci⁴.

Na każde wystąpienie publiczne, a należą do tej kategorii zarówno wypowiedzi telewizyjne, jak i ogłaszanie wyroku, składają się nierozłącznie cztery elementy: mówca, odbiorcy, treść przekazu i narzędzia (metody). W powyższym przypadku mówca (sędzia) nie wziął pod uwagę uczuć i reakcji odbiorców (ojciec), dlatego nie sformułował przekazu (wyrok) we właściwy sposób (dobór słów, empatia).

⁴ Zob. <https://natemat.pl/124897,polak-rozjechał-trzy-osoby-a-holenderski-sąd-skazał-go-na-120-godzin-prac>.

3. Znaczenie wizerunku i reputacji w wymiarze sprawiedliwości

Żadna grupa społeczna i zawodowa nie jest w dzisiejszym świecie odporna na erozję postrzegania i reputacji – również wymiar sprawiedliwości.

Pod wpływem głośnego i trwającego kilka lat skandalu z rzekomym wykorzystywaniem seksualnym kilkorga dzieci przez ich bliskich w miasteczku Outreau we Francji w latach 1997-2000, a także medialnych oskarżeń wobec wymiaru sprawiedliwości o jego nieporadność w tej sprawie, co wywołało ogólnonarodowe oburzenie, tamtejsze ministerstwo sprawiedliwości w 2002 r. wprowadziło obowiązkowe szkolenia medialne w Narodowej Szkole Sądownictwa (École nationale de la magistrature)⁵. Celem tych szkoleń były lepsza i pełniejsza komunikacja ze społeczeństwem oraz poprawienie reputacji sądów, która w wyniku skandalu mocno ucierpiała. Co ciekawe, początkowo obowiązek ten spotkał się z protestami francuskich sędziów, którzy postrzegali go jako pogwałcenie niezależności sądów; doszło nawet z tego powodu do krótkotrwałego strajku⁶.

Sędziowie i prokuratorzy nie są jedynymi, którzy mają wpływ na wizerunek i reputację wymiaru sprawiedliwości. W odczuciu społecznym obejmuje on praktycznie wszystkie zawody i funkcje związane z szeroko rozumianym prawem: sędziów, adwokatów, prokuratorów, policjantów, notariuszy, biegłych sądowych, służbę więzienną czy komorników. Wystarczy więc w tak szerokiej grupie jedno nagłośnień przez media kontrowersyjne wydarzenie, aby negatywnie wpłynęło ono na postrzeganie całego wymiaru sprawiedliwości. Zachodzi wtedy klasyczny przypadek generalizowania opinii: „Oni wszyscy są tacy sami”. Dlatego tak ważne jest podkreślanie w każdym wystąpieniu publicznym pozytywnej roli społecznej wymiaru sprawiedliwości.

Sędziowie i prokuratorzy wspólnie pracują na reputację i postrzeganie wymiaru sprawiedliwości. Szczególnie ważne jest więc, by w swoich medialnych wypowiedziach unikali tworzenia u widzów i słuchaczy wrażenia, że istnieje między nimi jakaś rywalizacja lub spory. Słyszymy niekiedy przedstawicielei prokuratur i sądów mówiących przed kamerami: „My zrobiliśmy wszystko, co można było, ale to sąd wydał takie orzeczenie” lub „Sąd nie miał innej możliwości, gdyż to prokuratura nie zebrała wystarczających materiałów”. Może to tworzyć w opinii publicznej wrażenie nieporozumień

⁵ Zob. E. Jeuland, A. Sotiropoulou, *The Role of Communication in the French Judicial System*, „International Journal For Court Administration”, 2012, nr 12, 4(3), s. 132-137.

⁶ Zob. tamże.

między dwiema instytucjami, które powinny być postrzegane jako wspólnie dbające o praworządność. Nagłaśnianie kontrowersji temu nie służy.

4. Wizerunek i reputacja jako narzędzia wywierania wpływu

Krytycznej obserwacji i ocenie ze strony opinii publicznej i mediów – nie tylko w Polsce – podlegają zwłaszcza sędziowie. Nie chodzi jedynie o dyskusje wokół kontrowersyjnych wyroków, lecz także o ich publiczne wypowiedzi w niektórych krajach na tematy polityczne niezwiązane bezpośrednio z ich pracą. Publiczna debata nad stosownością takich wypowiedzi ze strony sędziów miała miejsce w ostatnim czasie choćby w Indiach, Izraelu czy na Łotwie. Komentatorzy skłaniali się tam ku opinii, że sędziowie powinni się powstrzymywać od takich wypowiedzi, gdyż mogą one godzić w ich postrzeganie jako neutralnych i politycznie bezstronnych.

T. Ginsburg i N. Garoupa w wydanej w 2016 r. książce *Judicial Reputation (Reputacja sądownictwa)* stwierdzają wprost: **„Sędziowie to mędrcy i eksperci społeczeństwa, nasi mistrzowie i mediatorzy. Ufamy, że wymierzają sprawiedliwość uczciwie, rozważnie i skutecznie. Jednak, jak zauważył słusznie Alexander Hamilton, nie stoi za nimi ani siła pieniądza, ani miecza. Dlatego muszą polegać niemal całkowicie na swojej reputacji, aby zapewnić stosowanie swoich decyzji, pozyskiwać środki i zachować znaczenie polityczne”⁷** (*Judges are society's elders and experts, our masters and mediators. We depend on them to dispense justice with integrity, deliberation, and efficiency. Yet judges, as Alexander Hamilton famously noted, lack the power of the purse or the sword. They must rely almost entirely on their reputations to secure compliance with their decisions, obtain resources, and maintain their political influence*).

Dla większości społeczeństw – jak już wskazano – sędziowie to mędrcy i bezstronni eksperci. Nie można więc dziwić się mediom, że będą nagłaśniały wszelkie domniemane lub rzeczywiste zachowania i wypowiedzi sędziów niezgodne z tym postrzeganiem. Może to być dla środowiska

⁷ W języku angielskim słowo *political* (polityczny), jako przymiotnik, odnosi się zarówno do słowa *politics* (polityka, partie polityczne, działalność polityczna), jak i *policy* (sprawy społeczne, administracja publiczna, sprawy obywatelskie, prawa obywatelskie) i w tym drugim znaczeniu należy rozumieć słowo „polityczny” w tłumaczeniu tego tekstu. Odnosi się ono do sfery spraw publicznych i obywatelskich, które leżą w zakresie działań i odpowiedzialności wymiaru sprawiedliwości, nie zaś do działalności politycznej, gdyż wymiar sprawiedliwości w założeniu jest apolityczny. Język polski używa słów „polityka” i „polityczny” dla obu tych sfer.

sędziowskiego irytujące, ale trzeba się z tym oswoić i po prostu nie dawać mediom pretekstów do krytyki.

Naiwne jest domaganie się, by media mówiły i pisały o sędziach dobrze tylko dlatego, że my tak chcemy. Pokusa taka jest nieobca również innym środowiskom i grupom zawodowym. Na przykład w grudniu 2017 r. Żandarmeria Wojskowa próbowała narzucić polskim mediom pod rygorem kar zakaz publikowania materiałów krytycznych na jej temat⁸. Dowództwo Żandarmerii wystosowało nawet oficjalne żądanie na piśmie w tej sprawie. Po nagłośnieniu przez media i publicznym ośmieszeniu tego pomysłu Żandarmeria musiała się z niego wycofać. Złe wrażenie jednak pozostało.

Konstytucyjna zasada wolności słowa obejmuje **prawo do krytyki**. Oczywiście informacje nieprawdziwe, niekompletne i zmanipulowane wymagają szybkiej reakcji i sprostowania.

5. Pożytki z właściwego wizerunku i reputacji

Autorzy zdają sobie sprawę, że na postrzeganie środowiska sędziowskiego oraz prokuratorskiego składa się i wpływa wiele czynników „pozawizerunkowych”. Zaliczyć do nich można, np. jego niejednorodność, wewnętrzne rozbieżności interesów, relacje z innymi środowiskami, kwestie samodyscypliny i etyki zawodowej (np. solidarność zawodowa) i inne. Autorzy skupiają się jednak na aspektach komunikacyjnych i technicznych, na które wpływ ma poszczególny sędzia lub prokurator, gdyż jednostka ma wpływ na reputację środowiska. Starają się odpowiedzieć, jak sędziowie oraz prokuratorzy swoimi wypowiedziami, wystąpieniami i przekazami niewerbalnymi (głos, wygląd, gestykulacja, mimika) mogą:

- lepiej sprostać rosnącym oczekiwaniom coraz bardziej wymagającego i kwestionującego autorytetu społeczeństwa;
- skutecznie zmieniać narrację na bardziej prospołeczną, w której nie tylko liczy się **litera prawa**, ale i **jego duch**;
- wykazywać spójność działań ze słowami;
- tworzyć pozytywny wizerunek i reputację sądów, prokuratury, całego wymiaru sprawiedliwości i siebie samych jako konkretnych osób.

W postrzeganiu społecznym szczególnie ważna jest zgodność ducha prawa z literą prawa. Każdy rozdzźwięk między nimi będzie dla zwykłych

⁸ Zob. <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polityka/zandarmeria-wojskowa-chce-zamknac-ustadziennikarzom-cenzura-mediow/sq9qmv0>.

odbiorców przekazów medialnych zaskakujący i niezrozumiały. Opinia społeczna była oburzona, gdy Arkadiusz Ł., słynny twórca oszustw „na wnuczka” działający w Polsce i innych krajach, pomimo swoich wcześniejszych sztuczek wobec polskiego wymiaru sprawiedliwości, był traktowany przez sądy z pobłażliwością, podczas gdy przeciętny obywatel w drobniejszych sprawach bywa traktowany surowiej. Takie łagodne podejście sądu, pomimo starań prokuratury, policji i Interpolu pozwoliło mu już raz – po wcześniejszym zatrzymaniu – uciec za granicę.

Opinia publiczna z zaskoczeniem przyjęła więc informację, że „(...) w przedmiocie zastosowania tymczasowego aresztowania wobec podejrzanego Arkadiusza Ł. (sąd) postanowił wniosku o tymczasowe aresztowanie nie uwzględnić, a zastosować wobec podejrzanego środek zapobiegawczy w postaci:

1. poręczenia majątkowego w wysokości 300 000 zł, zobowiązując podejrzanego do wpłaty poręczenia w terminie 3 dni,
2. dozoru policji z obowiązkiem stawiennictwa 5 razy w tygodniu w Komendzie Rejonowej Policji, właściwej ze względu na miejsce zamieszkania podejrzanego,
3. zakazu opuszczania kraju połączonego z zatrzymaniem paszportu”⁹.

Trudno się więc dziwić, że relacjonując sprawę Arkadiusza Ł. na przestrzeni lat, media komentowały: „Wymyślił «metodę na wnuczka». Teraz gra na nosie prokuraturze i sądowni” (TVP Info, 5.10.2015 r.), „Najpierw został zwolniony z aresztu. Teraz z «pomocą» przyszedł mu stołeczny sąd, który uznał, że sprawa powinna być przeniesiona do Poznania” (TVP Info, 21.12.2015 r.), „Król oszustów «na wnuczka» na wolności. Prokuratura złożyła zażalenie” (Wirtualna Polska, 6.02.2017 r.), czy też „Prokuratura chciała jego aresztowania, ale Sąd Rejonowy Warszawa-Mokotów uznał, że areszt w tej sprawie nie będzie konieczny i wyznaczył mu dozór policji, z którego mężczyzna się nie wywiązywał” (Interia, 21.03.2017 r.) itp.

Dodać należy, że dylemat „*duch versus litera prawa*” nie dotyczy tylko polskiego sądownictwa. W Wielkiej Brytanii kontrowersje medialne i społeczne wzbudzają plany zaostrenia kar, w tym więzienia, za tzw. przestępstwa mowy nienawiści (czyli np. zniewagi w Internecie), co może sprawić, że w niektórych przypadkach będą one wyższe niż np. kary za brutalne ataki fizyczne, w wyniku których dochodzi do trwałego okaleczenia ofiary¹⁰.

⁹ Biuletyn Sądu Okręgowego w Warszawie z 8.02.2017 r.

¹⁰ Zob.: <https://www.cps.gov.uk/hate-crime> [dostęp: 30.03.2019]; <https://www.bbc.com/news/uk-46053069> [dostęp: 30.03.2019]; <https://blogs.spectator.co.uk/2018/10/the-problem-with-hate-crime/>.

Znajomość technik budowania wypowiedzi medialnych – w tym znaczenia przekazów niewerbalnych, takich jak głos, gestykulacja i mimika – oraz innych typów wystąpień publicznych (także na sali rozpraw, gdzie coraz częściej obecne są kamery) pomaga budować tzw. markę osobistą, znaną też pod angielską nazwą *personal brand*, zarówno poszczególnych sędziów i prokuratorów, jak i całego reprezentowanego przez nich środowiska. Marka osobista osób wpływa bowiem na markę (postrzeganie) całej grupy zawodowej lub społecznej. Budowanie marki osobistej to ciągły proces tworzenia pożądanego postrzegania danej osoby lub grupy przez świat zewnętrzny. Innymi słowy, jest to dążenie do wywierania pozytywnego wpływu na otoczenie przez prezentowanie faktów. Nie ma to jednak nic wspólnego z manipulacją, fałszem, nieprawdą, tanimi sztuczkami czy innymi działaniami pozorowanymi.

6. Polityka informacyjna a budowa reputacji i wizerunku

Zarówno sprawna polityka **informacyjna** (reagowanie na bieżące pytania i prośby dziennikarzy), jak i polityka **wizerunkowa** (długofalowa, przemysłowa strategia poprawy wizerunku i zaufania, szczególnie wśród społeczności lokalnych) są kluczowe dla budowania właściwego postrzegania wymiaru sprawiedliwości. Profesjonalne relacje z mediami przez rzetelne i pozytywne komunikaty wzmocnią jego autorytet. Negatywne przekazy w mediach, kształtujące obraz sądownictwa i prokuratury, muszą być zrównoważone informacjami pozytywnymi. Przecież tych pozytywnych jest o wiele więcej niż incydentalnych zdarzeń negatywnych.

Politykę informacyjną wymiaru sprawiedliwości tworzą – oraz są formalnie za jej prowadzenie odpowiedzialni – prezesi sądów i szefowie jednostek prokuratury oraz ich rzecznicy prasowi. Kilka prostych i niewymagających większego nakładu pracy i czasu technik oraz metod wskazanych w dokumencie *Komunikacja i wizerunek sądów. Zbiór dobrych praktyk dla sądów powszechnych*¹¹ może ułatwić i usprawnić prowadzenie takiej polityki informacyjnej na poziomie lokalnym. Należą do nich:

- **serwis internetowy sądu**, który powinien być prowadzony według przemysłanej strategii: jak poprzez konkretne zawarte w nim informacje dotrzeć przy pomocy mediów do opinii publicznej;
- **linki w tym serwisie** do ciekawych artykułów i stron internetowych; tworzenie tzw. albumów zdjęć i wideo; zamieszczanie wiadomości, któ-

¹¹ Zob. *Komunikacja i wizerunek sądów. Zbiór dobrych praktyk dla sądów powszechnych*, Ministerstwo Sprawiedliwości i Krajowa Rada Sądownictwa, czerwiec 2015, s. 3.

re wnoszą coś nowego lub dostarczają oryginalnego spojrzenia na dane zagadnienie;

- **newslettery** (biuletyny) wysyłane do dziennikarzy według list wysłkowych (informacje na temat spraw interesujących dziennikarzy, jednocześnie wykorzystane do długofalowego edukowania społeczeństwa; informacje kształtujące pozytywny wizerunek sądu);
- **konferencje prasowe i komunikaty dla mediów** – prezes oraz rzecznik prasowy decydują, jakie informacje istotne społecznie będą podane do publicznej wiadomości, z uwzględnieniem tych najkorzystniejszych (np. wyniki pracy sądu lub informacje, jakie korzyści określone usprawienie przyniesie obywatelom);
- **wspólne warsztaty** z dziennikarzami: dziennikarze biorą udział w symulowanej rozprawie, a sędziowie wcielają się w rolę dziennikarzy. Ułatwia to lepsze zrozumienie aspektów pracy drugiej strony. Pozwala też sądom w sposób nienachalny i interesujący edukować dziennikarzy oraz pozyskać ich wsparcie. Program takich warsztatów musi być uzgodniony z przedstawicielami obu środowisk;
- **wychodzenie z inicjatywą**, czyli proaktywne zainteresowanie mediów bieżącymi informacjami dotyczącymi sądu, np. umieszczanie publikacji w gazetach, proponowanie redakcjom tematów związanych z sądownictwem, angażowanie dziennikarzy w wydarzenia dotyczące sądu.

Autorzy zbioru podkreślają, że zalecenia te są „(...) adresowane nie tylko do rzeczników prasowych i pracowników biur prasowych sądów. W procesie budowania strategii, usprawniającej komunikację sądów ze społeczeństwem i poprawiającej wizerunek sądów, poza rzecznikiem powinno współuczestniczyć także kierownictwo sądu oraz w miarę możliwości wszyscy sędziowie. Dbałość o dobrą komunikację sądów z obywatelami to praca zespołowa i zadanie dla całego sądu”¹².

Polityka informacyjna i sprawna komunikacja medialna są tak ważne, gdyż:

- odbiór medialny kształtuje wizerunek i reputację wymiaru sprawiedliwości oraz jego przedstawicieli;
- społeczeństwo domaga się informacji pełnej, nieograniczonej, wiarygodnej, z pierwszego źródła;
- dziennikarze zadają pytania w imieniu społeczeństwa, czyli pytają o to, co społeczeństwo chce wiedzieć;
- sektor publiczny i jego instytucje (sądownictwo, szkolnictwo, służba zdrowia, policja, transport publiczny i inne) ponoszą odpowiedzialność

¹² Tamże.

przed społeczeństwem, gdyż funkcjonują dzięki pieniądзом podatników; z tego powodu muszą wykazywać prospołeczny punkt widzenia.

Dlatego:

media są wszędzie tam, gdzie dzieje się coś ważnego, **a sądy należą do takich miejsc**. Łatwo tam o sensacyjne wydarzenia, czy dramatyczne historie decydujące o losach ludzkich, zarówno w sprawach cywilnych, jak i karnych bądź gospodarczych; relacje z procesów sądowych lub zdarzeń dotyczących wymiaru sprawiedliwości zajmują tyle miejsca w mediach centralnych i lokalnych.

Polityka wizerunkowa z kolei – jako bardziej skomplikowana i długofalowa – powinna opierać się na podkreślaniu pozytywnej społecznie roli sądów, które nie tylko skazują i wydają wyroki, lecz także edukują i informują. Szczególne ważne w tym kontekście są:

- **edukacja i otwarcie na społeczność lokalną** – np. „lekcje prawa” na zasadach wolontariatu dla różnych środowisk: uczniów, studentów, seniorów w ramach uniwersytetów trzeciego wieku itp. Materiał powinien być dostosowany do wieku i poziomu wiedzy uczestników. Najlepszy efekt edukacyjny daje udział uczniów w rozprawach sądowych, zwłaszcza symulacje posiedzeń zakończonych wyrokiem. Świadomość prawna społeczeństwa jest ciągle niska i oparta na stereotypach („prawo jest po to, by je łamać”, „sąd sądem, a sprawiedliwość musi być po naszej stronie”, „do sądu przychodzi się po wyrok, nie po sprawiedliwość”), dlatego ciągły proces informacyjno-edukacyjny jest niezbędny do budowania szacunku dla prawa i jego zrozumienia. Jest to też doskonałe narzędzie do wykazania profesjonalizmu, transparentności i zaangażowania sądów w życie społeczne;
- **ustne uzasadnienie wyroku** – to fragment posiedzenia sądu, który najczęściej pojawia się w relacjach medialnych, a jednocześnie zgłaszany jest jako najbardziej stresujący i niezrozumiały dla jego uczestników. Zalecane jest, by każde ustne uzasadnienie zawierało osobny, krótki fragment zredagowany i wygłoszony prostym językiem, co pomoże zarówno przedstawicielom mediów, jak i społeczeństwu zrozumieć jego sens. Uzasadnienie należy przekazywać dziennikarzom niejako „drukowanymi literami”. Pozwoli to uniknąć jakichkolwiek mylnych interpretacji. Dzięki temu łatwiej opinia publiczna zrozumie powody wydania takiego właśnie postanowienia lub wyroku. Pomoże również uniknąć wrażenia – chętnie podsycanego przez media – że jakiś wyrok jest bezduszny lub nieproporcjonalnie za wysoki albo za niski w stosunku do winy skazanego i charakteru czynu. Wy tłumaczenie jakie były powo-

dy wydania danej decyzji lub werdyktu buduje zaufanie do sądu i pomaga eliminować negatywne emocje, do których współczesne media coraz częściej się odwołują i które wykorzystują dla zwiększenia oglądalności, słuchalności czy liczby tzw. odsłon w Internecie.

Niewątpliwie poważnym dylematem komunikacyjnym wielu sędziów, ale także prokuratorów i policjantów, jest to, jak umiejętnie przejść od wymaganego proceduralnie pouczenia, ogłaszania, nakazywania i karania do wyjaśniania i przekonywania. Konieczność zmiany podejścia wydaje się jednak nieunikniona, a zmiana ta wpłynęłaby korzystnie na postrzeganie wymiaru sprawiedliwości i jego przedstawicieli przez zwykłych obywateli.

Przydatne w tym jest właściwe wykorzystanie kontaktów z mediami oraz wszelkich wystąpień medialnych. „Wykorzystanie” nie oznacza jednak manipulowania mediami lub wywierania na nie nacisku, ale właściwe przedstawianie istotnych kwestii, ważnych z punktu widzenia roli wymiaru sprawiedliwości zarówno dla społeczeństwa, jak i w życiu indywidualnego obywatela.

Sędziowie i prokuratorzy w swoich wystąpieniach medialnych powinni się znacznie częściej odwoływać i podkreślać ważne społecznie kwestie. W tym celu niezbędne są lepsza **werbalizacja** oraz tzw. **sloganizacja**, czyli używanie w wystąpieniach medialnych oraz wszelkich kontaktach z mediami odpowiednich słów kluczowych, np. „sprawiedliwość”, „poczucie sprawiedliwości”, „obiektywne rozpatrzenie”, „duch prawa” itp.

Dla sędziów i prokuratorów są to pojęcia i zasady oczywiste, gdyż leżą one u podstaw ich myślenia i codziennej pracy. Jednak dla społeczeństwa i masowych odbiorców przekazów medialnych nie są one tak oczywiste i wymagają ciągłego przypominania. W telewizyjnej konfrontacji pomiędzy osobą uważającą się za poszkodowaną przez „bezduszny system” a reprezentującym system sędzią lub prokuratorem ten ostatni musi używać prospołecznej werbalizacji i sloganizacji, ponieważ sympatia widzów z założenia będzie po stronie „zwykłego człowieka”. Zabierający głos przedstawiciel wymiaru sprawiedliwości musi takie uprzedzenia zneutralizować, podając nie tylko fakty, lecz także używając właściwego języka. W przeciwnym razie utrwali się jedynie wrażenie niewrażliwości systemu na krzywdę zwykłych ludzi.

Przesłanki prawne w przekazach medialnych powinny być przedstawiane i objaśniane jako prospołeczne. Sędziowie zaś, używając właściwego słownictwa i w ten sposób niwelując znaczną barierę językową i pojęciową,

zaprezentują się jako przystępni profesjonaliści, wykazujący zaangażowanie i empatię. W anglosaskim sądownictwie znane jest powiedzenie: „Justice must be seen to be done to be believed”, czyli: „Aby móc uwierzyć w sprawiedliwość, trzeba widzieć, że jest stosowana”.

7. Rola rzecznika prasowego

Szczególną rolę w powyższych działaniach ma do odegrania rzecznik sądu, prokuratury lub policji. Do tego aby mógł on skutecznie wykonywać swoje zadania, **z pożytkiem** dla swojej instytucji i dla społeczeństwa, musi mieć zapewnione odpowiednie warunki pracy. Oczekiwania w stosunku do rzeczników prasowych są niekiedy niewspółmiernie wysokie do wsparcia organizacyjnego, którego się im udziela. Rola rzecznika prasowego to nieustanne i profesjonalne zobowiązanie wobec mediów.

Dlatego rzecznik powinien:

- być zawsze dostępny dla mediów, nie tylko w ustalonych godzinach pracy;
- być właściwie umocowany w swojej instytucji, czyli zajmować organizacyjnie odpowiednio wysokie (decyzyjne) stanowisko;
- otrzymywać właściwe wsparcie całej instytucji, zarówno przełożonych, jak i wszystkich współpracowników, którzy na jego prośbę zawsze dostarczą mu pełnej i wyczerpującej informacji w wymaganym przez niego terminie. Na przykład w przypadku sądu rzecznik wypowiada się nierzadko w sprawach, których szczegółów może nie znać, gdyż nie jest sędzią referentem sprawy. Sędziowie referenci z kolei nie mogą wypowiadać się do mediów, gdyż od tego jest właśnie rzecznik, a oni nie są przeszkoleni w kontaktach z mediami;
- uzyskiwać w swojej organizacji wsparcie wynikające ze specyfiki i wymogów pracy z mediami (np. zapewnione okresowe szkolenia, odpowiednie środki techniczne, dodatkowe wsparcie organizacyjno-kancelaryjne itp.);
- mieć decydujący głos, po konsultacjach wewnętrznych, we wszelkich sprawach dotyczących komunikacji z otoczeniem i kontaktów z mediami.

8. Zrozumieć współczesne media

Do prowadzenia efektywnych relacji z mediami niezbędne jest zrozumienie sytuacji i wymogów współczesnych mediów. W większości przypadków, zarówno w Polsce, jak i za granicą, są to przedsiębiorstwa nastawione

na zysk. Muszą nieustannie przyciągać czytelników i widzów, stąd ich ciągle poszukiwanie „nowości i nowin”, niekoniecznie „wiadomości i informacji”. Jako odbiorcy tak już do tego przywykliśmy, że coraz częściej nawet w języku polskim mówimy o *newsach* (czyli nowinach) i o programach *newsowych*, zamiast informacyjnych. Sensacje liczą się coraz bardziej, a materiały medialne (artykuły, relacje, programy itd.) stają się coraz krótsze i bardziej powierzchowne. Nie jest już ważna sama wizyta prezydenta obcego mocarstwa i jej polityczno-gospodarcze znaczenie, ale to, w jakiej kreacji po schodach samolotu kroczyła jego żona.

Dzisiejsze media to coraz częściej po prostu *show*. Aby przyciągnąć widza lub czytelnika, bazują na przejawianiu kontrowersji, sporach i atakach. Dzieje się tak, gdyż ludzki mózg nastawiony jest na wychwytywanie różnic, nie podobieństw, oraz negatywnych cech, emocji czy skutków. Liczne eksperymenty psychologiczne i socjologiczne to potwierdzają¹³. Natomiast pozytywne materiały, aby miały szansę pojawić się w mediach, coraz częściej muszą być opłacone i zaakceptowane przez działy reklamy danego medium, chociaż najczęściej, aby zachować wiarygodność, udawać będą materiały dziennikarskie.

Relacje medialne są często jednostronne, a tytuły gazet i tzw. paski na ekranach telewizorów ferują wyroki („Łapówkarz przed sądem”, „Zwyrodnialcy doprowadzili koleżankę do śmierci”). Coraz częściej dziennikarze i reporterzy pozwalają sobie na komentarze typu: „Racje pozwanych są tak oczywiste, że trudno ich nie uwzględnić” czy „Aby sprawiedliwości stało się zadość, pozwany powinien zwrócić powodowi dom”, w ten sposób wpływając na opinię publiczną.

Przedstawione powyżej przypadki łamania przez media zakazu „przedsądu” (art. 13 ust. 1 prawa prasowego) należy stanowczo piętnować i zwalczać. Przepis ten zabrania wypowiadania w prasie opinii co do treści rozstrzygnięcia w postępowaniu sądowym **przed** wydaniem orzeczenia w pierwszej instancji i dotyczy wszystkich procedur sądowych. Autorzy niniejszego opracowania zdają sobie jednak sprawę z tego, że walka z takimi przypadkami jest bardzo trudna, dlatego koncentrują się na zwróceniu przedstawicielom wymiaru sprawiedliwości uwagi na to, jak można starać się unikać sytuacji dających mediom możliwość nadinterpretacji.

Wymiar sprawiedliwości we współczesnych warunkach społecznych i medialnych znalazł się poniekąd w sytuacji greckiej tragedii: co by nie zrobić,

¹³ Zob. A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy*, Warszawa 2017, s. 72-76.

będzie źle. Połowa osób zaangażowanych w procedury sądowe będzie zawsze niezadowolona z wyroku i to głównie ich opinie oraz sprawy będą medialnie nagłaśniane. Każda zaś pomyłka sądowa zostanie wyolbrzymiona i zgeneralizowana jako rzekoma norma, a przypadki drastyczne będą przez media eksploatowane dla samej ich sensacyjności – jednak bez antycznego *katharsis*.

Trudna sytuacja finansowa większości redakcji spowodowała, że wielu doświadczonych i posiadających praktyczną wiedzę dziennikarzy zostało zwolnionych z powodu oszczędności. Zastąpiono ich praktykantami i stażystami bez umiejętności i warsztatu, z ograniczoną wiedzą zawodową i ogólną. Często to nie dziennikarz przyjeżdża nagrać wypowiedź, ale właśnie początkujący stażysta-praktykant. Zazwyczaj odczytuje on pytania z kartki lub smartfona, gdyż jego wiedza na omawiany temat jest z reguły znikoma.

Wśród tych niewykwalifikowanych kadr trwa ciągła rotacja, co wymaga ze strony osób współpracujących z mediami ustawicznego ich edukowania w danym zakresie. Ma to też implikacje odnośnie do poziomu zawartości oraz języka informacji przekazywanej dziennikarzom (czytaj: coraz częściej niedoświadczonym stażystom). Muszą być one dla nich na tyle zrozumiałe i jasne, aby nie mogły być niewłaściwie zinterpretowane lub wypaczone.

Język niezrozumiały i pełen zawiłości prawniczych może sprawić, że dziennikarz nie będzie w stanie przetworzyć wypowiedzi na klarowny dla przeciętnego odbiorcy komunikat. W większości przypadków sam nie będąc prawnikiem może prawniczego języka po prostu nie zrozumieć. Wzrasta wtedy ryzyko niezamierzonych przeinaczeń lub – w skrajnych przypadkach – **świadomej manipulacji**.

Dlatego też ogromne znaczenie ma posługiwanie się przez sędziów i prokuratorów językiem prostym i zrozumiałym dla laika. Daje to także dodatkową możliwość, by w umiejętny sposób edukować media i społeczeństwo. Niejednokrotnie można tak przystępnie formułować wypowiedź, by zawierała ona nie tylko informacje o konkretnej sprawie, lecz także edukacyjne przesłanie ogólne.

Ze względu na cięcia kadrowe coraz mniej osób pracuje w redakcjach, podczas gdy nie ubyło im obowiązków. Z tego powodu tradycyjne formy kontaktów (spotkania, wywiady, konferencje i briefingi prasowe) stają się coraz trudniejsze do obsłużenia przez redakcje. Wolą więc one znacznie szybsze kontakty telefoniczne, mailowe lub za pomocą mediów społecznościowych, a także szybkie i krótkie nagrania telewizyjne lub radiowe, tzw. setki (rozdział II.3.2.3).

Na dodatek każdy kto ma telefon komórkowy lub dostęp do Internetu może dziś być dziennikarzem lub reporterem. Wiele stacji telewizyjnych aktywnie zachęca widzów do dzielenia się swoimi filmikami, które następnie są przez stacje publikowane. Stąd wzięło się pojęcie „dziennikarz obywatelski”, czyli osoba często bez przygotowania dziennikarskiego, która – w jej własnym pojęciu – w imię obrony interesu społecznego wychwytuje i przedstawia różnego rodzaju nieprawidłowości.

Jeszcze niedawno nadawca miał pełną kontrolę nad przekazem, czyli decydował o tym co, kiedy, w jaki sposób i komu komunikował. Dotyczyło to wszelkich form komunikacji z otoczeniem i mediami: komunikatów prasowych, reklam, przemówień itp. Dziś doszło do całkowitej utraty kontroli przez nadawcę. Wszystko natychmiast krąży w domenie publicznej w miejscach i w formie, nad którymi nie jest on w stanie zapanować. Kiedyś istniały silne instytucje i firmy, a odbiorcy i klienci byli rozproszeni. Dziś jest na odwrót: odbiorcy są silni i mogą się mobilizować, a instytucje i korporacje są coraz bardziej podatne na ataki. Stało się tak dzięki Internetowi, całodobowym stacjom informacyjnym oraz mobilnemu i powszechnemu dostępowi do kanałów przekazywania informacji.

Wbrew przewidywaniom sprzed kilkunastu lat coraz istotniejsza staje się rola mediów lokalnych i regionalnych. To one często dostarczają tematów mediom centralnym, ogólnokrajowym i światowym. Nie należy ich więc lekceważyć, tym bardziej, że dla miejscowych społeczności to one są głównym źródłem informacji – lub dezinformacji. Ciągłe jeszcze niektórzy traktują media lokalne protekcjonalnie lub wręcz po macoszemu, zamiast je umiejętnie wykorzystywać do budowania swojego wizerunku i reputacji.

Szybkość i „newsowy” charakter obecnych mediów powodują, że dotrzymywanie terminów stało się ważniejsze niż w przeszłości. Jeżeli jesteśmy proszeni o komentarz dziś do godziny 15.00, to jeśli chcemy, by nasz głos i nasze argumenty zostały usłyszane (nieobecni nie mają racji), musimy udzielić wypowiedzi dziś do godziny 15.00, a nie pojutrze, bo wtedy będziemy mieć czas.

Niekiedy z różnych powodów chcemy uniknąć wypowiedzi dla mediów i zasłaniamy się brakiem czasu. Ta metoda jest często stosowana przez firmy z sektora prywatnego, które nie mają obowiązku publicznego wypowiedziania się. Jednak sektor publiczny (rząd, samorządy, sądownictwo, policja, szkolnictwo itp.) ma obowiązek informacyjny wobec społeczeństwa.

Jeżeli chodzi o udostępnianie mediom informacji, to wymiar sprawiedliwości jest przypadkiem wyjątkowym, gdyż często ze względu na dobro

śledztwa lub ochronę dóbr osobistych osób poszkodowanych nie można udzielić pełnej informacji. Należy wtedy, w sposób wykazujący zrozumienie dla zainteresowania daną sprawą, uzasadnić ewentualną odmowę zamiast np. ignorowania zapytania lub nieuprzejmej, zdawkowej odpowiedzi. Zazwyczaj wystarczy proste zdanie: **„Ze względu na dobro toczącego się postępowania nie możemy udzielić żadnych (żadnych innych, dodatkowych, szczegółowych itp.) informacji”**.

Uwaga:

„Nie możemy udzielić” brzmi uprzejmie, a „Nie udzielamy” i podobne formy językowe brzmią obcesowo.

9. Media społecznościowe i Internet

W kontekście budowania – a coraz częściej raczej niszczenia – reputacji instytucji i osób należy krótko wspomnieć o pułapkach związanych z Internetem i mediami społecznościowymi. Stają się one coraz częściej stosowaną formą oficjalnej komunikacji na linii urząd – obywatel ze względu na ich zasięg, dostępność oraz natychmiastowość oddziaływania. Prokuratury i sądy prowadzą własne strony internetowe, na których informują o różnorodnych sprawach bieżących. O ile niektóre z tych informacji muszą być ze względów formalnych przekazywane językiem prawniczym (niektóre wręcz muszą być skopiowane z oficjalnych pism), o tyle wiele innych informacji mogłoby być napisanych w przystępniejszy sposób, bez prawniczego żargonu. Przystępne informacje pomagałyby budować wizerunek wymiaru sprawiedliwości „z ludzką twarzą”. Na oficjalnych stronach sądów i prokuratur mogłyby być umieszczane informacje opisane w rozdziale I.6.

Komunikaty takie jak poniżej, napisane skomplikowanym prawniczym żargonem, z pewnością nie spełniają ani funkcji informacyjnej, ani edukacyjnej:

„Pod nadzorem Prokuratury Rejonowej w XXX od dnia 10 lipca 2015 roku nadzorowane jest postępowanie przygotowawcze o sygn. 1 Ds. 123/123 dot. oszustwa polegającego na doprowadzeniu z góry powziętym zamiarem w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, w krótkich odstępach czasu, w okresie od 29 czerwca 2015 roku do 10 lipca 2015 roku w bliżej nieustalonym miejscu, do niekorzystnego rozporządzenia mieniem w łącznej kwocie 178.320,60 zł nieustalonej ilości pokrzywdzonych poprzez wprowadzenie ich w błąd w zakresie prawdziwości oferty wynajmu apartamentów w XYZ, wskutek czego pokrzywdzeni dokonywali

wpłać na rachunki bankowe sprawców nie uzyskując w zamian świadczenia ofertowego, tj. o przestępstwo z art. 286 § 1 k.k. w zw. z art. 12 k.k.”¹⁴

Wiele instytucji, organizacji i firm dla celów oficjalnej komunikacji ze społeczeństwem, klientami i mediami używa dwóch popularnych portali społecznościowych: Twittera i Facebooka. Dla sądów i prokuratur znacznie bardziej stosowny i przydatny wydaje się Twitter. Uzyskał on status uznanego kanału komunikacji ze społeczeństwem dzięki temu, że jest używany przez administracje rządowe i przywódców wielu krajów. Zakłada on zwięzłość i prostotę wypowiedzi oraz znacznie ogranicza możliwość negatywnych komentarzy i tzw. hejtu. Facebook natomiast niejako prowokuje dyskusje i anonimowe ataki, a także wyrażanie niezadowolenia i frustracji.

Należy pamiętać, że Facebook i Twitter stają się w coraz większym stopniu źródłem informacji dla mediów tradycyjnych, a co za tym idzie, następuje wzajemne „nakręcanie” się mediów tradycyjnych i społecznościowych. Ze względu na swój „newsowy” charakter te ostatnie stają się pożywką dla mediów tradycyjnych, potrzebujących newsów i sensacji. Z kolei gdy media tradycyjne (telewizja, radio, prasa) opublikują jakąś informację powieloną z mediów społecznościowych, to nabiera ona w oczach odbiorców walorów autentyczności i wiarygodności, bez względu na to, czy jest sprawdzona i prawdziwa, czy fałszywa.

Autorzy tego przewodnika nie zalecają używania przez wymiar sprawiedliwości Facebooka, który daje niemal nieograniczone możliwości negatywnego komentowania, ataków i zamieszczania opinii nieprawdziwych i oszczerczych, tzw. fejków. Wymaga ciągłej kontroli (monitorowania), moderowania i szybkiego reagowania, a na to sądy i prokuratury ani nie mają środków, ani ich powaga i autorytet na to nie pozwalają.

Zalecają też wyjątkową powściągliwość w używaniu Facebooka (ale także Twittera i innych portali, jak np. Instagram) przez sędziów, prokuratorów i policjantów jako formy komunikacji towarzyskiej i prywatnej. Wydaje się pozornie, że w zaufanym gronie przyjaciół można dzielić się osobistymi poglądami i uwagami, ale posty bardzo często przenikają do domeny publicznej. Sędziowie czy prokuratorzy nie zachowując ostrożności mogą paść ofiarą prowokacji, a ich prywatne komentarze mogą zostać

¹⁴ Źródło: <https://warszawapraga.po.gov.pl/aktualnoci-szczegoly.177/items/komunikat-w-sprawie-sledztwa-dot-oszukanczego-najmu-nadmorskich-apartamentow.1028.html> [dostęp: 31.03.2019].

wykorzystane przez media. Facebook może być przydatnym narzędziem komunikacji i tworzenia „marki osobistej” jedynie dla celebrytów lub części artystów, dla których skandalizujące treści są chlebem powszednim.

Jeżeli padniemy ofiarą internetowego hejtu i trollowania, czyli agresywnych i obraźliwych komentarzy, to podstawową zasadą jest nie dać się w takie dyskusje wciągnąć. Bez względu na to, jak nieprawdziwe i napastliwe są takie komentarze, obowiązuje reguła: odpowiedz jednym krótkim, wyważonym i spokojnym zdaniem – prostując oczywistą nieprawdę – i zakończ wymianę zdań. Trolle będą próbować zaognić dyskusję i prowokować do jej kontynuowania, ale pod żadnym pozorem nie wolno takim zamierzonym prowokacjom ulec. W skrajnych przypadkach, jeżeli agresja lub wulgarność komentarzy przekroczy ogólnie przyjęte granice, należy zgłosić to administratorowi danej strony i nawet ją zablokować.



1. Postrzeganie = rzeczywistość

Liczy się pierwsze wrażenie, na drugie nie masz szans – ta fraza wydaje się czasem nadużywana, ale jest niezmiennie aktualna. Pierwsze wrażenie szybko zmienia się w przekonanie i trudno je potem zmienić. **Autoprezentacja**, czyli sposób, w jaki świadomie przedstawiamy się otoczeniu – w miarę postępującej kultury komunikacji obrazkowej oraz powierzchowności współczesnych mediów – nabiera coraz większego znaczenia.



Dlaczego tak jest?

- **Nasz wygląd**, zachowanie i inne cechy fizyczne są w pierwszej kolejności zauważane przez rozmówców i otoczenie.
- **Pierwsza opinia** – wyrabiamy ją sobie w ciągu kilku pierwszych sekund. Często zanim dana osoba ma szansę cokolwiek powiedzieć, już tworzymy opinię o niej na podstawie jej powierzchowności.

- **Mowa ciała i inne sygnały niewerbalne**, które według badań stanowią od ok. 65% nawet do ponad 90% przekazu¹⁵, często przykrywają komunikat werbalny: każdy, kto choć raz wystąpił w telewizji, z pewnością doświadczył sytuacji, gdy pytał potem krewnych i znajomych, jak wypadł i prawie zawsze słyszał: „Super! Bardzo mądrze mówiłeś/aś. Nie pamiętam już co, ale miałeś ładny garnitur / miałaś idealną fryzurę”.
- **Nieopanowana mowa ciała** i mimika czasem wręcz ośmieszają mówcę i przekaz, np. uśmiechnięty rzecznik prasowy opowiadający o okolicznościach śmierci dziecka w wypadku w wesołym miasteczku.
- **Mowa ciała** uwypukla zwłaszcza negatywne reakcje mówcy, szczególnie oczu i rąk (drżenie lub zaciskanie dłoni, nerwowe mruganie, łamiący się głos itp.).

Chociaż wygląd zewnętrzny, w tym strój, jest tym, co jako pierwsze wywiera wrażenie na otoczeniu, powszechne staje się rozluźnienie norm, zasad i stylów ubioru. Coraz chętniej stosowana jest reguła „modne to, co wygodne” oraz tzw. business casual, czyli biznesowy luz. Ulegają temu także pracownicy sądów różnych szczebli (pracownicy sekretariatów, protokolanci) oraz przedstawiciele prokuratur, co niestety często widać w programach telewizyjnych. W przypadku sędziów ewentualne ubraniowe niedociągnięcia ukryje toga.

Przykład:

Autorzy mieli osobiście do czynienia z sytuacją, gdy były sędzia objął stanowisko prezesa dużej spółki. Ponieważ przywykł, że pod sędziowską togą mógł wcześniej skrywać jakikolwiek strój i nie musiał dbać o jego styl i koordynację, to w równie niestarannym stroju zaczął reprezentować swą nową firmę na oficjalnych spotkaniach, w delegacjach zagranicznych, negocjacjach w ministerstwach, wywiadach telewizyjnych itp. Podwładni, którym nie wypadało zwrócić uwagi nowemu szefowi na konieczność zmiany starych nawyków, zorganizowali dla niego stosowne szkolenie pod pretekstem treningu z występów medialnych.

W zalewie modowej dowolności coraz więcej korporacji i instytucji publicznych na całym świecie decyduje się na przywrócenie tradycyjnych zasad i standardów ubioru w miejscu pracy, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami lub interesantami. Prezesi sądów powinni rozważyć wprowadzenie podobnych kanonów, czyli *dress code'u* również wobec tych wszystkich swoich pracowników, którzy

¹⁵ Zob. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Routledge, New York 2017, s. 3.

– w imieniu Rzeczypospolitej – mają kontakt z interesantami. **Wszyscy** pracownicy sądów powinni wzbudzać szacunek. Szorty, modnie podarte dżinsy, T-shirty czy sandały nawet w największy upał – nie powinny być dozwolone w budynku sądu.

2. Nagrania w salach rozpraw

Coraz częściej posiedzenia sądów są nagrywane. Kamera wyolbrzymia każdy szczegół. Drobne mrugnięcie wygląda jak nerwowy grymas, a poruszenie palcami – jak nonszalanckie machnięcie ręką. Mocniejszy makijaż u pań będzie w ujęciu kamery wyglądał zbyt wyzywająco, a modny trzydniowy zarost u panów – jeśli nie będzie odpowiednio przycięty i sprofilowany – sprawi wrażenie zaniedbanego.

Należy pamiętać, że zwłaszcza w przypadku nośnych społecznie i medialnych spraw nagrania z sali rozpraw i z ogłaszania wyroków lub postanowień mogą trafić do głównych wydań telewizyjnych programów informacyjnych. Sędzia ogłaszający orzeczenie z głową lub brodą podpartą niedbale na rękę nie wywrze na pewno pozytywnego wrażenia. Jaskrawy kolor paznokci sędzi, jej zbyt ostentacyjna biżuteria czy drogi zegarek zostaną z całą pewnością – i z premedytacją, dla efektu – wyeksponowane w zbliżeniu kamerą.

Mowie ciała oraz jej interpretacji poświęcono wiele badań naukowych i książek. Oczywiście, jak podkreślają badacze, nie wolno przesadzać z jednoznacznością i ortodoksyjną interpretacją poszczególnych gestów: np. nie każdy świadek poci się i nerwowo pociera czoło lub nos, bo kłamię, lecz może dlatego, że jest chory lub w sali rozpraw jest gorąco.

Szczegóły zachowania drugiej osoby, których nie zauważylibyśmy w realnej sytuacji, gdyż mogą być jedynie czymś pobocznym, w przekazie kamery i mikrofonu zostaną wyolbrzymione i będą nieproporcjonalnie przyciągać uwagę widzów i słuchaczy: oparcie łokci na stole sędziowskim będzie wyglądało w telewizji jak nonszalancja, zbyt pochylene do przodu podczas odczytywania orzeczenia – jak oznaka niepewności, a kilkukrotne chrząknięcie lub ciężki oddech – jak nerwowość.

Tak jak sędziowie i prokuratorzy oceniają zachowanie podsądnych i podejrzanych, tak samo ich własne zachowanie, gestykulacja i mimika podlegają ocenie widzów przekazów telewizyjnych. Warto podkreślić i pamiętać: przekazy niewerbalne (ruchy, głos, intonacja, mimika, wyraz twarzy, tiki itp.) oraz sztuka panowania nad nimi są w procesie komunikacji równie ważne,

jeśli nie ważniejsze, od samego przekazu słownego. Jeśli jesteśmy tego świadomi, to możemy je skutecznie wykorzystywać, jako indywidualne silne cechy oraz atuty we wzmacnianiu przekazu i budowaniu własnego wizerunku. Świadomość naszych silnych i słabszych aspektów mowy ciała jest bardzo pomocna także w doborze takiego osobistego modelu wystąpień publicznych i medialnych, dzięki któremu będziemy się czuli bezpiecznie, naturalnie i swobodnie.

Społeczeństwo oczekuje od wymiaru sprawiedliwości dbałości o zachowanie zewnętrznych atrybutów powagi urzędu, jako „mędrców i ekspertów”, chociaż z drugiej strony – co warte jest ciągłego podkreślania – oczekuje też prostego i bezpośredniego języka,

Uwaga:

Nagrywane są nie tylko wywiady, lecz także to, co dzieje się na żywo na sali rozpraw. To może uśpić czujność, bo przecież „jestem tylko w pracy”. Media mogą jednak wykorzystać najmniejsze nawet potknięcie.

Kilka prostych zasad dotyczących rejestracji obrazu i dźwięku podczas rozpraw powinno pomóc tego uniknąć. Należy więc:

- ustalić zasady rejestracji rozprawy (robi to sąd z konkretnymi dziennikarzami);
- dostosować wielkość sal rozpraw do zainteresowania mediów, oczywiście o ile jest to logistycznie możliwe; należała organizacja przyjmowania dziennikarzy ułatwi wykonywanie zadań zarówno im, jak i sądowi;
- upewnić się, czy przekaz radiowy i telewizyjny nie będzie wpływał negatywnie na samo postępowanie.

W przypadku wyłączenia jawności rozprawy lub odmowy prawa do jej rejestracji sędzia powinien w sposób zrozumiały i racjonalny umotywić odmowę. Dziennikarze dobrze umotywowane powody rozumieją i akceptują. Natomiast odmowa bez uzasadnienia jest błędem i spowoduje niekorzystne wrażenie, które może skutkować nieprzychylnym przekazem medialnym.

3. Zasady wystąpień medialnych

3.1. Medialny *savoir-vivre*

W kontaktach z mediami warto pamiętać, że dziennikarz może być naszym sprzymierzeńcem (albo przynajmniej może nie być naszym wrogiem), ale jeśli nie chcemy żeby coś zostało wykorzystane w mediach – nie mówmy tego.

Jak sprawić, by dziennikarz nie był z góry negatywnie do nas i do naszej instytucji nastawiony? Oto podstawowe zasady medialnego *savoir-vivre'u*.

- Okazuj zrozumienie dla roli dziennikarza. Pomimo znacznej tabloidyżacji mediów, i tych drukowanych, i tych elektronicznych, dziennikarstwo jest wciąż postrzegane przez większość społeczeństwa jako zawód zaufania publicznego. Mnogość i popularność programów interwencyjnych dowodzi, że dziennikarze są uważani przez opinię publiczną za ostatnią deskę ratunku w sytuacjach, gdy inne instytucje w jej przekonaniu zawodzą. Pokazanie i powiedzenie wprost, że wymiar sprawiedliwości także broni praworządności i że podobnie jak media działa w interesie społecznym, podkreśli, że oba te środowiska stoją po tej samej stronie barykady, a nie po jej stronach przeciwnych.
- Nie nadużywaj zaufania mediów; nie traktuj ich instrumentalnie tylko wtedy, gdy są ci potrzebne.
- Unikaj złych emocji, takich jak obrażanie się na media lub na konkretnych dziennikarzy, nie okazuj irytacji lub przewrażliwienia na punkcie własnej wartości.
- Nie reaguj agresją na agresję (zarówno fizyczną, jak i werbalną).
- Nie krytykuj mediów publicznie. Nawet jeżeli są lub wydają się w konkretnym przypadku niesprawiedliwe, tendencyjne i uprzedzone – nie mów tego; rzeczowo i spokojnie przedstaw i udowodnij obiektywne racje.
- Nie poprawiaj dziennikarza publicznie w sposób, dyskredytujący jego wiedzę w dziedzinie lub sprawie, której dotyczą konferencja lub inne spotkanie. Jeżeli to konieczne, uprzejmie skoryguj nieprawdziwe informacje. Zamiast obcesowego: „Nie mam pojęcia skąd Pan wziął takie dane” lub „Powtarza pani jakieś plotki” można powiedzieć np.: **„O takich danych nie słyszałem, ale nasze statystyki pokazują, że sytuacja jest inna, gdyż...”** lub **„Zweryfikowane przez nas informacje potwierdzają, że...”**.
- Punktualność: dotrzymuj umówionych terminów. Dziennikarz musi dostarczyć swój materiał w uzgodnionym z wydawcą czasie. Staraj się,

by czas udzielenia mediom danej informacji był jak najkrótszy, a jeśli to niemożliwe, podaj inny możliwy termin i dotrzymaj go.

- Unikaj żartów, nawet jeśli wydaje ci się, że dowcip lub anegdota dobrze zobrazują jakąś kwestię. Po pierwsze – wymiar sprawiedliwości to poważna sprawa, a po drugie – nigdy nie wiadomo, kto w dzisiejszych **politycznie poprawnych czasach** i w zatowiszowanym społeczeństwie poczuje się urażony.
- Bądź uprzejmy i otwarty, ale nie spoufalaj się. Nawet jeśli masz do czynienia z bardzo młodym, początkującym i niedoświadczonym reporterem, traktuj go jak poważnego, doświadczonego profesjonalistę (np. zawsze zwracaj się „panie redaktorze, pani redaktor”).

Przykład:

Młody początkujący prokurator, bez wcześniejszego doświadczenia medialnego, miał przedstawić oświadczenie podczas briefingu dla mediów (patrz opis poniżej w rozdziale II.3.2.1.). Zamiast jednak ograniczyć się do odczytania oświadczenia i ewentualnie odpowiedzi na kilka pytań, postanowił na samym początku udzielić zebranych dziennikarzom reprimendy i pouczeń, a jednocześnie otworzył kilka „puszek Pandory”, niepotrzebnie zwracając uwagę zebranych dziennikarzy na kontrowersyjne aspekty sprawy.

Oto niektóre jego wypowiedzi: „W mediach wielokrotnie zarzuca się prokuraturze zaniedbania. Zaznaczam, że przez 6 miesięcy zbieraliśmy dowody (...). Rozumiem państwa oburzenie (...). W licznych artykułach prasowych pojawiają się karygodne błędy świadczące o niezrozumieniu prawa przez media (tu uśmiechnął się ironicznie...) Pragnę zaapelować do pań i panów redaktorów, żeby z należytą starannością wykonywali swoje obowiązki i publikowali rzetelne artykuły (...).”

Oczywiście media solidarnie zwróciły się przeciwko niemu i nastąpiła wymiana zdań, w trakcie której młody prokurator w widoczny sposób tracił rezon, pocił się, jękał i wykonywał nerwowe ruchy: „Czyli twierdzi pan, że jesteśmy nierzetelni?” – „Nie. Chciałem tylko wytknąć błędy poszczególnych dziennikarzy”. „To porozmawiajmy o błędach prokuratury... Dlaczego nie sprawdziliście XYZ? Jak Pan wyjaśni, że świadkowie zostali przesłuchani dopiero po 3 miesiącach, a niektórzy nawet po 6 miesiącach?” – „Prokurator działał zgodnie z planem zaakceptowanym przez przełożonych”. „Czyli nie macie sobie nic do zarzucenia?” „Prokuratura przeprowadziła postępowanie zgodnie ze sztuką prokuratorską”. – „A jakie czynności podjęła prokuratura?” – „Przesłuchanie świadków, przegląd monitoringu”. – „Czyli takie, które nie wymagają wysiłku?” – „Nie będę

analizował wszystkiego krok po kroku. Ale nie dopatruję się błędów w postępowaniu prokuratury”.

Potem było jeszcze gorzej: „Dlaczego tak późno, dopiero po 6 miesiącach, przesłuchaliście głównego podejrzanego?” – „Istniały obiektywne przeszkody.” – „Jakie?” – „Obiektywne. Były przeszkody w ustaleniu jego tożsamości.” – „A nie jest wam przykro wobec rodziny, która straciła męża i ojca?” – „Oczywiście, odbieramy to jako coś negatywnego, że nie zdołaliśmy zebrać wszystkich materiałów (...)”.

Nie doszłoby do takiej sytuacji, gdyby młody prokurator nie złamał opisanych powyżej podstawowych zasad medialnego *savoir-vivre'u*.

3.2. Formy kontaktów z mediami

Najczęściej stosowane obecnie formy kontaktów z mediami to:

- konferencje prasowe;
- briefingi;
- oświadczenia (ustne lub pisemne);
- wywiady (pisemne lub radio/TV);
- udział w programach radiowych i TV (studio);
- tematyczne spotkania i prezentacje prasowe (popularne w sektorze prywatnym i pozarządowym, rzadko w administracji publicznej);
- komunikaty prasowe (dotyczące konkretnej sytuacji, zdarzenia lub decyzji);
- informacje prasowe (np. dane statystyczne, raporty, analizy itp.);
- internet i media społecznościowe (omówione w rozdziale I.9.).

W przypadku konferencji, briefingów i oświadczeń należy pamiętać o podstawowych różnicach między nimi, co pozwoli lepiej za planować i poprowadzić te spotkania.

- Konferencja prasowa **zawsze** oznacza możliwość zadawania przez dziennikarzy pytań na temat, którego konferencja dotyczy, ale również potencjalnie na inne tematy związane z pracą danej instytucji. Jeżeli z różnych powodów nie chcemy lub nie możemy temu warunkowi sprostać, nie nazywajmy spotkania, na które zapraszamy dziennikarzy, konferencją prasową, bo spowoduje to niepotrzebne wygórowane oczekiwania, a w konsekwencji rozczarowanie.
- Briefing to krótkie, ale treściwe spotkanie (ang. *brief* znaczy „zwięzły”) zwołane w celu przekazania opinii publicznej informacji na jakiś konkretny bieżący temat. Briefing nie musi zakładać możliwości zadawania pytań przez media. Jeżeli taką formę briefingu chcemy zastosować, nale-

ży o tym na początku spotkania poinformować zebranych dziennikarzy. Naturalnie, można uwzględnić sesję pytań i odpowiedzi po przekazaniu mediom stosownych informacji pod warunkiem, że jesteśmy w stanie na takie pytania na danym etapie i w konkretnych okolicznościach odpowiedzieć. Forma briefingu zależy więc od celu spotkania i od zakresu informacji, które można ujawnić.

- Oświadczenie dla prasy jest najkrótszą (i z tego powodu najmniej przez dziennikarzy lubianą) formą spotkań prasowych. W przypadku ustnego oświadczenia polega ono najczęściej na odczytaniu kilku lakonicznych zdań odnoszących się do sprawy interesującej opinię publiczną. Stosuje się tę formę w wyjątkowych i delikatnych przypadkach, gdy każde użyte słowo może mieć znaczenie – stąd właśnie odczytanie wcześniej przygotowanego tekstu. Pozwala to uniknąć ewentualnych pomyłek, przejęzyczeń itp. spowodowanych np. stresem lub presją okoliczności, które mogą mieć wpływ na wydźwięk oświadczenia. Oświadczenie w formie drukowanej powinno być zawsze rozdane dziennikarzom po jego wygłoszeniu, nigdy przed. Ponieważ zapraszanie dziennikarzy na wysłuchanie oświadczeń ustnych najczęściej nastawia ich niechętnie do organizatorów, gdyż uważają oni to za stratę czasu i zawsze oczekują jakichś interesujących i ważkich szczegółów, najlepiej unikać oświadczeń ustnych i posłużyć się w zamian oświadczeniami pisemnymi.

3.2.1. Konferencje prasowe

Ze względu na to, że konferencje prasowe są podstawową i popularną formą przekazywania ważnych informacji za pośrednictwem mediów do opinii publicznej, często podchodzi się do ich organizacji szczerze. Tymczasem warto w natłoku spraw pamiętać o kilku podstawowych kwestiach organizacyjnych i logistycznych, które podkreślą nasz profesjonalizm, a tym samym reprezentowanej przez nas instytucji.

- Zdecyduj, czy rzeczywiście potrzebujesz pełnej konferencji prasowej, czy też w konkretnej sytuacji wystarczy krótkie oświadczenie lub briefing (omówione wyżej). W zależności od tego odpowiednio sformułuj zaproszenie. Pamiętaj: jeśli zaprosisz dziennikarzy na konferencję prasową, musisz być przygotowany, że będą oni zadawać pytania, na które być może na tym etapie nie będziesz mógł odpowiedzieć. Brak odpowiedzi na zadane pytania lub odpowiedzi typu: „Takich informacji nie możemy udzielać”, a przede wszystkim brak możliwości zadawania pytań z pewnością spowodują frustrację dziennikarzy i ich późniejsze nieprzychylnie komentarze.

- Nie nadużywaj konferencji i briefingów. Nie zwołuj ich w błahych sprawach, ale jedynie wtedy, gdy masz coś ważnego i ciekawego do przekazania – ale ciekawego z perspektywy mediów, nie sądu lub prokuratury – coś, co interesuje opinię publiczną. W przeciwnym przypadku dziennikarze będą niezadowoleni, że ich czas jest marnowany, a oni sami traktowani instrumentalnie. Coraz mniej osób pracuje w redakcjach, więc nie mogą uczestniczyć w konferencjach prasowych tak często, jak niegdyś.
- Starannie dobieraj mówców i prezenterów – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (np. ekspertów i biegłych) – nie tylko pod kątem ich wiedzy i roli w danej sprawie, lecz także pod kątem ich umiejętności występowania przed mediami. Mogą oni być specjalistami w swoich dziedzinach, ale marnymi mówcami. Powinni więc zostać dokładnie poinformowani o tym na jaki temat i w jakim zakresie mogą się publicznie wypowiadać. Trzeba ich też zapoznać ze specyfiką wypowiedzi do mediów, tak aby uniknęli pułapek opisanych w przykładzie młodego prokuratora (w rozdziale II.3.1).
- Unikaj stołów prezydialnych, zwłaszcza tych nakrytych zielonym suknem, gdyż tworzą one wrażenie niedostępności oraz niepożądane konotacje z naradami z minionej epoki. Jeśli z jakichś powodów nie da się takiej aranżacji uniknąć to ogranicz liczbę osób siedzących za stołem prezydialnym. Pilnuj także, by tylko ci pracownicy sądu lub prokuratury, których obecność jest niezbędna i którzy są przeszkoleni medialnie, byli na sali wśród dziennikarzy.
- Dziennikarze nie zawsze chętnie dzielą się swoimi pytaniami publicznie podczas konferencji, gdyż najczęściej potrzebują „newsa”, najlepiej na wyłączność. Jeśli podczas konferencji nie padnie zbyt dużo pytań, bądź przygotowany na to, że po konferencji media będą próbowały uzyskać indywidualne wypowiedzi. Możesz się na to zgodzić, jeżeli uznasz to za stosowne dla dobra sprawy i dla postrzegania sądu lub prokuratury, ale nie masz takiego obowiązku.
- Najlepiej, by każde zaplanowane spotkanie medialne zaczęło się nie później niż ok. godziny 14.00. Dziennikarze muszą mieć czas, aby przygotować materiał, czy to pisemny, czy filmowy lub dźwiękowy. Jeżeli natomiast dotyczy to sprawy niespodziewanej lub sytuacji nagłej o dużej wadze, wtedy nawet godzina 19.00 w sobotę będzie właściwa.
- Przed każdym spotkaniem medialnym, zwłaszcza przed konferencją prasową, przygotuj, najlepiej na piśmie, tzw. pytania i odpowiedzi. Nie istnieje tylko jeden ich wzorzec. Należy przygotować pytania szczególnie trudne i nieprzyjemne, związane albo ze sprawą, albo z bieżącą sytuacją wymiaru sprawiedliwości, które mogą paść podczas spotkania. Są to zazwyczaj pytania, których się boimy. Nadzieja, że nie padną, jest

najczęściej płonna. Opracowując takie pytania i odpowiedzi, należy wczuć się w rolę adwokata diabła. Pozwoli to przedstawicielom sądu lub prokuratury odpowiednio się na nie przygotować i właściwie zareagować, gdy zostaną zadane, nawet jeżeli pełna odpowiedź nie będzie na danym etapie możliwa.

- Należy być zawsze przygotowanym na docieklive pytania poboczne oraz na powtórkę tych samych pytań. Trzeba wtedy cierpliwie i uprzejmie powtarzać np. że ze względu na dobro śledztwa na obecnym etapie nie można upublicznić żadnych innych informacji. Nie wolno przy tym okazywać irytacji. Należy zapewnić media, że szczegóły te zostaną im przekazane bezzwłocznie, gdy tylko będzie to możliwe.
- Przed wysłaniem zaproszeń na konferencję prasową lub inne zaplanowane spotkanie medialne należy zweryfikować – o ile to możliwe – datę i godzinę, aby nie pokrywały się one z innymi ważnymi wydarzeniami ogłoszonymi wcześniej przez inną instytucję.
- Z wyjątkiem sytuacji, gdy konferencja jest organizowana przez inną instytucję publiczną (np. ministerstwo), miejscem spotkania z mediami powinna być siedziba sądu lub prokuratury. Należy wtedy uwzględnić odpowiednią przestrzeń dla mediów, zwłaszcza stanowiska dla kamer, a także upewnić się, że pomieszczenie jest dobrze przewietrzane lub odpowiednio klimatyzowane.
- Miejscem mniej formalnych spotkań, np. briefingów, może też być inna lokalizacja, np. miejsce zdarzenia, którego dotyczy spotkanie z mediami.
- W przypadku wymiaru sprawiedliwości należy unikać jako lokalizacji konferencji i innych spotkań z mediami takich miejsc jak: hotele, centra konferencyjne, biura prywatnych firm itp.
- Należy być bardzo ostrożnym z przeciekami kontrolowanymi przed konferencją. Poważne instytucje zaufania publicznego takie jak sądy, prokuratury i policja, nie powinny tego robić. Takim preferencyjnym traktowaniem niektórych wybranych mediów można raczej obrazić większą liczbę dziennikarzy, zamiast zyskać przychylność kilku. Nieumiejętne przecieki mogą jedynie zaszkodzić reputacji instytucji.
- Liczba zaproszonych dziennikarzy oraz rodzaj medium powinny być dobrane stosownie do zakresu i tematu spotkania; więcej nie oznacza lepiej.
- Należy unikać dystrybucji materiałów prasowych jedynie na USB i innych nowoczesnych nośnikach. Wersja pisana ciągle cieszy się popularnością wśród dziennikarzy, gdyż jest poręczna i po prostu przydatna. Materiały prasowe lepiej rozdawać po konferencji, niż przed nią. Ich lektura niepotrzebnie rozprasza uwagę gości oraz prowokuje do porównywania drobnych szczegółów zawartych w tekście z tymi w wystąpieniach ustnych.
- Logistyka podczas konferencji jest bardzo ważna. Jeśli np. operator kamery podchodzi zbyt blisko mówcy lub próbuje filmować materiały we-

wewnętrzne, np. na ekranie twojego laptopa, należy zareagować i uprzejmie poprosić o zaniechanie tego, najlepiej tłumacząc to względami technicznymi.

- W dzisiejszych czasach zaawansowanych technologii mobilnych wszelkie spotkania prasowe mogą być nagrywane przez dziennikarzy telefonami komórkowymi i tym podobnym sprzętem oraz na żywo umieszczane na portalach. Należy być tego świadomym: każda ewentualna pomyłka lub niefortunne wyrażenie może bardzo szybko dostać się do domeny publicznej.
- Zdarza się, że na spotkanie z mediami będą się starały wejść bez zaproszenia osoby podające się np. za współpracowników redakcji, agencji fotograficznych czy filmowych. Może się to zdarzyć zwłaszcza wtedy, gdy spotkanie odbywa się w miejscu publicznym i ogólnodostępnym. Takie osoby należy po prostu wyprosić. Obecni na miejscu dziennikarze docenią to, gdyż sami nie lubią, gdy ktoś się pod ich rząd podszysza.

3.2.2. Wywiady – formy, wymogi, przygotowanie

Wywiady w formie pisemnej są najbezpieczniejsze z perspektywy osoby, która ich udziela, gdyż prawo prasowe zapewnia możliwość dokonania autoryzacji i wprowadzenia w tekście **niezbędnych** zmian. Autoryzacja to weryfikacja tekstu i zgoda osoby udzielającej wywiadu na jego publikację. Nie jest to jednak prawo do całkowitej lub znacznej modyfikacji wypowiedzi lub cytatu ani prawo do nieuzasadnionej ingerencji w tekst, np. dopisywanie własnych pytań lub usuwanie pytań dziennikarza, dopisywanie swoich wypowiedzi, które podczas wywiadu nie padły itp. Autoryzacja powinna ograniczyć się do poprawy oczywistych błędów wynikających np. z niedokładnej transkrypcji nagrania spowodowanej zakłóceniami technicznymi, a także do poprawy błędnej pisowni nazw, nazwisk, specjalistycznej terminologii itp.

Prawo prasowe stanowi, że dziennikarz na początku wywiadu ma obowiązek poinformować rozmówcę o przysługującym mu prawie do autoryzacji, przy czym osoba ta niezwłocznie po udzieleniu wypowiedzi musi określić, czy skorzysta z tego prawa. W przypadku dzienników i serwisów internetowych czas na autoryzację wynosi 6 godzin od otrzymania przez wypowiadającego się zapisu jego słów, a w przypadku czasopism – 24 godziny. Opublikowanie wypowiedzi bez umożliwienia autoryzacji jest wykroczeniem. Karze nie będzie jednak podlegał dziennikarz, który opublikuje wypowiedź w postaci dosłownego cytatu.

Wywiady telewizyjne i radiowe zasadniczo można podzielić na trzy rodzaje. Wymagają one różnych technik konstruowania wypowiedzi i różnego podejścia do omawianego tematu. Są to:

- tzw. setki, zapisywane najczęściej jako „100%”;
- wywiady i rozmowy na żywo;
- programy w studiu telewizyjnym lub radiowym.

Rodzaje nagrań i związane z nimi wymogi są szczegółowo omówione w następnych podrozdziałach.

Bez względu na rodzaj nagrania należy zawsze pamiętać o kilku ważnych ogólnych zasadach dotyczących wszystkich wystąpień przed kamerą.

- Zawsze ustalaj temat i zakres wystąpienia. Dziennikarz może jednak spytać o każdą sprawę, którą obecnie żyją media i społeczeństwo; wówczas uwagi typu: „Na to, panie redaktorze, nie umawialiśmy się” są nie na miejscu, ośmieszają mówcę i zostaną przez dziennikarza zignorowane lub nieprzychylnie skomentowane.
- Ustal formę i charakter nagrania: „setka”, studio, program publicystyczny, interwencyjny, inne.
- W przypadku wystąpień w studiu telewizyjnym lub radiowym ustal, czy będziesz sam, czy jeszcze z kimś (z kim?), jak długo będzie trwał program, kto go prowadzi.
- Bądź zawsze przygotowany, nie improwizuj.
- Kontroluj mowę ciała, mimikę, głos i inne przekazy niewerbalne.
- Nie powtarzaj oskarżeń, negatywnych stwierdzeń, opinii itp., nawet jeśli je natychmiast skorygujesz; podawaj tylko pozytywne przykłady.
- Używaj zrozumiałego języka, unikaj prawniczego żargonu.
- Twórz jasne, proste, przekonujące i dostosowane do odbiorców komunikaty; przygotuj kilka najważniejszych przekazów, na których ci zależy i które chcesz zawrzeć w swojej wypowiedzi, np. przy pomocy techniki „budowania mostu”.

„Budowanie mostu” składa się z trzech kroków:

- 1) nawiązanie do pytania w neutralny sposób, bez powtarzania jego negatywnej części lub zaprzeczania jej;
- 2) zbudowanie łącznika między pytaniem a odpowiedzią, czyli tzw. mostu;
- 3) powiedzenie tego, na czym mówcy zależy i co jest dla sprawy najważniejsze.

Przykład:

Pytanie: „Dlaczego prokuratura tak długo zaniedbywała tę sprawę i tak opieszale ją wyjaśniała?”. Zamiast np. „Nieprawda, że doszło do zaniedbań” lub „Nie zgadzam się z zarzutami, że działaliśmy opieszale” można odpowiedzieć np.: „Dla naszej prokuratury była to bardzo ważna sprawa, a jednocześnie bardzo skomplikowana (nawiązanie). Ze względu na charakter przestępstwa wymagała szczególnie wnikliwego zbadania wszystkich okoliczności (most). Konieczne było wykonanie wielu specjalistycznych ekspertyz, a przydzieleni do niej prokuratorzy wykonali ... (najważniejsze fakty i informacje)”. 

3.2.3. Nagrania „setkowe”

Określenie „setka” nie oznacza długości nagrania, np. 100 sekund ani nie pochodzi od używanej do nagrań technologii. Oznacza skrótowo **„sto procent dźwięku, sto procent obrazu”**, czyli pełną zgodność tego, co widzimy, z tym, co słyszymy, w odróżnieniu od osobnych nagrań dźwięku i osobnych obrazu.

Oznacza to, że autoryzacja takiego nagrania nie jest technicznie możliwa. Przecież słycać dokładnie, co powiedzieliśmy, i widać, jak wyglądaliśmy, gdy to mówiliśmy (np. czy drżały nam ręce, czy mówiliśmy: „yyyyy...”, nie mogąc znaleźć odpowiedzi, czy byliśmy agresywni wobec dziennikarza itp.). Nie można więc *post factum* w takiej wypowiedzi np. zastąpić jednego słowa innym. Można jedynie próbować taką wypowiedź wycofać ze względu na ochronę wizerunku, ale o ile jest to czasem możliwe w przypadku np. przedstawicieli firm prywatnych, o tyle w przypadku przedstawiciela instytucji publicznej, takiej jak sąd, prokuratura czy policja, jest to w zasadzie niemożliwe.

„Setki” można łatwo zmanipulować. Na przykład w zdaniu: „Hipotetycznie moglibyśmy założyć, że wszyscy obywatele to przestępcy” można wyciąć początek: „Hipotetycznie moglibyśmy założyć, że...” i wyemitować wypowiedź: „Wszyscy obywatele to przestępcy”. Skutek takiej skróconej wypowiedzi przypisanej konkretnemu sędziemu w głównym wydaniu któregośkolwiek z programów informacyjnych jest łatwy do przewidzenia. Trzeba natomiast przyznać, że jeśli do takich niefortunnych cięć wypowiedzi dochodzi, czego przykładów jest niestety coraz więcej, to rzadko na skutek złej woli reportera (choć to też się zdarza), ale częściej z pośpiechu i niestaranności przy edytowaniu materiału. Dzisiejsze media mają coraz mniej czasu, by dbać o każdy szczegół.



Nagranie „setkowe” w klasycznym znaczeniu to wszelkie jednoczesne nagrania dźwięku i obrazu. Na przykład dwugodzinna relacja na żywo z koncertu w filharmonii lub półgodzinne nagranie ptaków śpiewających w lesie to, technicznie rzecz ujmując, też „setki”. Jednak współcześnie używa się tego określenia do krótkich wypowiedzi na konkretny bieżący temat, najczęściej do programów informacyjnych. Sztuka udzielania wypowiedzi „setkowych” polega zatem na tym, by powiedzieć dokładnie to, na czym nam zależy, bez zbędnych ozdóbek, i dokładnie tyle, by zmieścić się w ograniczonym czasie, oraz tak, by nic nie mogło z różnych powodów ulec zniekształceniu.

Samo nagranie „setki” może trwać kilka lub kilkanaście minut, ale należy pamiętać, że i w telewizji, i w radiu ukaże się w rzeczywistości zaledwie kilka lub kilkanaście sekund naszej wypowiedzi. „Setki” trwające od 15 do 30 sekund są już rzadkością. Jeżeli cały materiał zaplanowany jest najczęściej na 2 do 3 minut, łącznie z podprowadzeniem tematu przez reportera i wypowiedziami kilku ekspertów, to pojedyncza wypowiedź musi być krótka, coraz częściej 8-10-sekundowa.

Z reguły nie można być pewnym, który krótki fragment dłuższej wypowiedzi zostanie wykorzystany w programie, dlatego należy mówić tylko to, na czym nam zależy, nawet jeżeli oznacza to powtórzenie przekazu.

Telewizja i radio to nie sala rozpraw ani przesłuchań. Widzami i słuchaczami są zwykli ludzie i aby do nich dotrzeć trzeba, zwłaszcza w zwięzłych nagraniach „setkowych”, używać prostego języka. W przeciwnym wypadku

dziennikarz po powrocie do redakcji lub wydawca programu może stwierdzić, że całość nagrania nie nadaje się do emisji. Może również zrehabilitować je w sposób, który uzna za najwłaściwszy, a to niesie ryzyko zniekształcenia przekazu zamierzonego przez osobę udzielającą wywiadu.

Zamiast np.: „Śledztwo zostało wszczęte w celu wykonania czynności zmierzających do weryfikacji informacji zawartych w zawiadomieniu o przestępstwie. Czynności te nie były możliwe do zrealizowania na etapie postępowania sprawdzającego, m.in. z uwagi na brak możliwości przesłuchania w charakterze świadków osób innych niż zawiadamiający o przestępstwie” powinniśmy przed kamerą i mikrofonem powiedzieć np.: „Postępowanie prowadzone jest w sprawie, a nie przeciw konkretnej osobie. Na tym etapie nikomu nie przedstawiono zarzutów, nikt też w tej sprawie nie został zatrzymany”.

Ważne:

Każde nagranie „setkowe” składa się z trzech części – przywitania, nagrania właściwego oraz tzw. ogrywki, zwanej też „przebitkami”. Wiele osób albo nie zdaje sobie sprawy z części pierwszej i ostatniej, koncentrując się jedynie na głównej, czyli na samym nagraniu, albo o nich zapomina. Jest to błąd.

Część 1: przywitanie

- Często jesteśmy nagrywani kamerą i mikrofonem już z daleka, gdy podchodzimy do ekipy nagrywającej, co niekiedy widać w telewizji. Kamera i mikrofon cały czas pracują, czyli „są w zapisie”, nawet jeśli tego nie widać. Nie wolno nam się więc nabrać na niewinną z pozoru pogawędkę o czymkolwiek: o tematach bieżących, samopoczuciu, urlopie, nawale pracy itp. Wszystko jest nagrywane i wszystko może być przy odrobinie złej woli wykorzystane (zwłaszcza w kryzysie lub przy tematach sensacyjnych, gdy uwaga mediów jest skupiona na sądzie czy prokuraturze).
- Zawsze należy przywitać się z całą ekipą. Większość osób podaje rękę tylko reporterowi, zapominając o operatorze kamery czy o realizatorach dźwięku i oświetlenia, jeśli też są obecni. Czują się oni wtedy zignorowani i może ich to nieprzychylnie nastawić do osoby nagrywanej. A przecież ich moc sprawcza jest ogromna, bo to od nich zależy jakość nagrania, sposób kadrowania, troska o szczegóły. Nigdy nie wolno zwracać się do operatora „panie kamerzysto” (kamerzyści filmują śluby i komunie...), tylko „panie operatorze”.
- Nigdy nie wolno godzić się na nagrania w pokoju sędziowskim lub gabinecie. Sędzia i prokurator mogą udzielać wywiadów lub nagrywać

wypowiedzi „setkowe” w sali rozpraw, przed salą, na korytarzu lub w innym miejscu publicznym. Wpuszczenie ekipy z kamerą do gabinetu czy też innego miejsca codziennej pracy sędziego lub prokuratora niesie poważne zagrożenia. Kamera może nagrać np.: poufne dokumenty na biurku lub w przeszklonych szafach; ekran komputera z danymi; rosgardiasz na biurku, który u widzów sprawi wrażenie bałaganu; szczegóły umeblowania lub wyposażenia gabinetu, które mogą zostać użyte do zniekształcenia i skomentowania przekazu (np. drogo wyglądający fotel, rodzinne zdjęcie w luksusowym hotelu podczas egzotycznych wakacji, zabytkowa rycina na ścianie itp.). Jeżeli nagranie nie będzie przebiegało zgodnie z oczekiwaniami udzielającego wywiadu będzie trudno je przerwać i poprosić ekipę o opuszczenie pokoju. W takiej samej sytuacji na korytarzu lub w sali rozpraw można po prostu skończyć nagranie i odejść po pożegnaniu się z ekipą.

- Nigdy nie należy się godzić na nagrania na siedząco, oczywiście z wyjątkiem nagrań podczas rozpraw. Biurko lub stół, za którym siedzimy, stworzą niepożądane wrażenie bariery między nami i widzami. Marynarki i żakiety, jeśli zapomnimy je rozpiąć, zawsze będą się nieelegancko marszczyć i zaginać. Emisja głosu nie będzie tak łatwa i naturalna, jak w wypowiedziach na stojąco. Istnieje też ryzyko, że nieświadomie będziemy się w krześle lub fotelu rozpierać lub odchyłać do tyłu. Kamera ukaże to jako znak wywyższania się lub zarozumiałości.
- Warto zadbać o odpowiednie tło nagrania. Należy unikać białej pustej ściany. Najlepsze są sala rozpraw lub tzw. ścianka sądu lub prokuratury w specjalnie do tego wyznaczonym miejscu. Wydzielając takie miejsce, należy przewidzieć odpowiednią przestrzeń dla dziennikarzy, operatorów kamer i fotoreporterów oraz możliwość swobodnego odejścia po udzieleniu wypowiedzi, aby nie dać się np. otoczyć przez kamery i mikrofony w rogu pomieszczenia.
- Jeśli jesteśmy nagrywani poza salą rozpraw lub innym wyznaczonym do tego celu miejscem, sprawdźmy, na jakim tle zostaliśmy przez ekipę ustawieni. Czy przez nieuwagę operatora, czy też celowo – gdy np. komentujemy jakąś sytuację kryzysową – nie znajdzie się w kadrze za nami znak „WC” albo „Wyjście ewakuacyjne” itp. Możemy zostać ustawieni na tle palmy lub wieszaka na ubrania, które będą nam wystawały z głowy jak rogi. Nagranie w ruchliwym ciągu komunikacyjnym, np. na korytarzu lub przy windzie, na pewno nie pomoże nam w skupieniu myśli (być może taki będzie ukryty zamiar reportera). Jeśli zostaniemy poproszeni o nagranie w przerwie np. konferencji naukowej, nie pozwólmy skadować się na tle zastawionych stołów bufetowych. Nie bójmy się poprosić ekipę o zmianę miejsca, jeśli uznamy to za konieczne. Dziennikarze nie tylko nie obrażą się, ale docenią nasz profesjonalizm. **Zasa-**

da najważniejsza: to osoba udzielająca wypowiedzi lub wywiadu ma się czuć komfortowo, nie reporter czy operator kamery.

- W nagraniach w plenerze, gdzie słońce może razić lub silny wiatr wichrzyć fryzurę, poprośmy o zmianę miejsca. Operatorzy i fotografowie ze względu na światło często ustawiają osoby nagrywane twarzą pod słońce, co może sprawiać, że będą się one marszczyć lub mrużyć oczy. W szklach okularów zaś mogą się pojawić refleksy. Taka sytuacja może rozpraszać. **Sprawą najważniejszą jest, by podczas nagrania czuć się komfortowo i w pełni skupić się na przekazie.**
- Należy ustalić z operatorem sposób kadrowania, np. cała sylwetka czy od pasa w górę, czy sama twarz. Ta informacja jest ważna ze względu na tzw. pracę rąk oraz mimikę.
- Należy upewnić się u operatora, czy wszystkie detale naszego wyglądu są w porządku, np. czy krawat jest równo, czy kołnierzyk koszuli nie wystaje ponad kołnierz marynarki, czy włosy nie są w nieładzie. Profesjonalny operator sam powinien zwrócić na to uwagę, ale w grę mogą wchodzić np. pośpiech albo nieprzyjemne intencje. Przed nagraniem konieczne należy zdjąć drogi, rzucający się w oczy zegarek, lub biżuterię. Jeżeli nie występujemy w todze, należy zapiąć marynarkę lub żakiet.
- **Należy wyłączyć lub wyciszyć telefon komórkowy!**

Część 2: nagranie

- Postawa: nie pochylamy się w kierunku mikrofonu, nie dotykamy go ani nie próbujemy wziąć do ręki. Stoimy prosto, na lekko rozstawionych nogach, stopy równoległe do siebie, nie kiwamy się na boki ani do przodu, ani do tyłu na czubkach palców i pięt. Jest to niezwykle ważne zwłaszcza w bliskich planach, gdy kamera koncentruje się na twarzy. Wtedy każde poruszenie sylwetki może sprawić, że nasza twarz może zniknąć z ujęcia i sprawić wrażenie, jakbyśmy uciekali przed pytaniem. Zbędne ruchy oraz zmiana ustawienia ciała wpływają też na emisję głosu.
- Zawsze patrzymy w oczy reporterowi, nigdy do kamery (chyba że w wyjątkowych i niezwykle rzadkich przypadkach reporter nas o to poprosi). Nie mrugamy, nie przewracamy oczami, nie zerkamy na boki, nie spoglądamy w górę lub w dół. W większości kultur, również polskiej, nie jest komfortowe uporczywie przez dłuższy czas wpatrywanie się w oczy drugiej osoby, dlatego w normalnych, codziennych kontaktach międzyludzkich podczas rozmowy odrywamy od czasu do czasu wzrok od interlokutora. Pamiętać jednak należy, żeby przy wszystkich nagraniach, a zwłaszcza „setkowych”, pokonać te opory kulturowe i utrzymać kontakt wzrokowy z dziennikarzem. Nie wiemy, który fragment naszej wy-

powiedzi zostanie wybrany do programu, nie chcielibyśmy więc, by był to właśnie ten, w którym będziemy mieć „rozbiegane oczy”. Tworzyłoby to bardzo niekorzystne wrażenie na widzach. Należy więc – wbrew naszemu kodowi kulturowemu – wytrzymać i wpatrywać się w oczy reportera przez całość naszej odpowiedzi.

- Zachowujemy poważny wyraz twarzy, nawet jeśli rozmawiający z nami dziennikarz będzie się do nas uśmiechał. Artyści, eksperci z różnych dziedzin, przypadkowi przechodnie nagrywani w tzw. sondach ulicznych i inne osoby mogą mieć pogodną lub uśmiechniętą twarz. W trakcie rozmowy z dziennikarzem na każdy temat od przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości widzowie oczekują jednak powagi i skupienia.
- Gestykulacja powinna być bardzo umiarkowana: unikamy nagłych, spontanicznych i nadmiernych ruchów rąk. Nie trzymamy rąk z tyłu, za plecami. Taka postawa jest typowa dla zawodowych żołnierzy, ale także strażników więziennych, i wywołuje nieprzyjemne skojarzenia. Unikamy, zwłaszcza mężczyźni, tzw. pozycji piłkarza, czyli rąk splecionych z przodu, jak piłkarze stojący w szeregu podczas obrony przed rzutem karnym. Również tzw. piramidka, która była dawniej uważana za oznakę mądrości i wykształcenia, została przez jej nieumiejętne nadużywanie ośmieszona jako gest. Nie róbmy więc podczas nagrań „piramidki”, jak pokazana poniżej.



Zamiast niej, w zależności od osobistych preferencji i poczucia naturalnego komfortu, autorzy proponują jeden z układów dłoni przedstawionych na dwóch poniższych zdjęciach. Dłonie tworzą na nich coś na kształt „tacki” lub „koszyczka”. Palce nie powinny być zaciśnięte ani splecione. Należy też uważać, by nie kręcić kciukami, czy bawić się pierścionkami lub obrączką.



Taki układ dłoni pozwala podczas nagrań wykonywać pewną ograniczoną, ale naturalną gestykulację, która podkreśli wypowiedź i która dobrze wygląda w telewizji. Jednocześnie, dzięki swojej naturalności i automatyzmowi, gestykulacja taka nie będzie absorbowała ani ograniczała mówcy.



Innym sposobem na opanowanie niekontrolowanych ruchów dłoni jest trzymanie ołówka lub długopisu, ale takiego, który nie „klika”, aby uniknąć niepożądanych efektów dźwiękowych.



Użycie ołówka lub długopisu również pozwala na naturalną gestykulację.



- Nie zwracamy uwagi na tzw. mistrzów drugiego planu. W plenerze mogą to być spacerowicz pytający, o czym jest nagranie, roześmiane dzieci wracające ze szkoły lub przejeżdżająca niedaleko karetka na sygnale. Wewnątrz budynków mogą to być osoby przechodzące korytarzem, wychodzące z sali rozpraw, rozmawiające głośno w pobliżu. Nie przerywamy wypowiedzi, nie odpowiadamy na zaczepki lub komentarze, nie odwracamy wzroku od dziennikarza tak długo, aż on sam albo operator nie przerwą nagrania. Pamiętajmy: to oni mają pełną kontrolę nad wszelkimi kwestiami technicznymi, takimi jak dźwięk, i to, co nam może się wydawać zakłóceniem, jest często skutecznie niwelowane

przez technologię. Doświadczeni reporterzy i rzecznicy prasowi wiedzą, że jeśli nagranie zostanie niepotrzebnie przerwane, to najczęściej nie uda się go w równie satysfakcjonujący sposób powtórzyć.

Ważne:

W nagraniach „setkowych” z reguły nie słychać pytania dziennikarza, słychać jedynie odpowiedź. Dlatego też nigdy nie wolno zaczynać zdań od „nie”, nawet jeżeli odnoszą się one do oczywistej nieprawdy wygłoszonej przez dziennikarza. Podczas edytowania materiału dziennikarz może „podprowadzić” naszą wypowiedź swoim komentarzem, np. „Prokurator pytany, czy przesłuchano wszystkich świadków, odpowiedział...” – i tu następuje „setka” prokuratora: „Nie wszystkich”. Może to sugerować niedopatrzanie lub niedbałość po stronie prokuratury, podczas gdy cała wypowiedź mogła brzmieć np.: „Nie wszystkich świadków trzeba w takich przypadkach przesłuchać”.

- Mówić należy głośno, nie za szybko, wyraźnie, unikając intonacji wznoszącej i z umiarkowaną modulacją. Zalecane jest lekkie obniżenie głosu, gdyż mikrofon go zniekształca, najczęściej podwyższając, a nikt nie chce brzmieć, jakby mówił falsetem.
- Zdania powinny być możliwie krótkie, a język i wyrażenia – proste. Celem wypowiedzi do kamery jest, by przekaz zapadł widzom w pamięć i nie uległ zniekształceniu.
- Unikać należy „waty słownej”, stylistycznych ozdobników i długich, zbędnych wprowadzeń do wypowiedzi, gdyż wyemitowanych będzie zaledwie kilka lub kilkanaście sekund. Stwierdzenia w stylu: „Na tak postawione pytanie nie można zaryzykować jednoznacznej odpowiedzi, gdyż zebrane dowody wykazują, że...”, „Gdybyśmy zechcieli spojrzeć na całą tę kwestię z nieco innego punktu widzenia, to zobaczylibyśmy, że...” czy „Nie wydaje się, żeby interpretacja, jaką próbują narzucić niektóre środowiska zainteresowane tanią sensacją, była do przyjęcia w świetle zebranych dowodów” są nie tylko zbyt długie, ale mogą zostać tak wyedytowane, że intencje mówcy będą całkowicie zmienione. Lepiej jest odpowiedzieć np.: „Zebrane dotychczas dowody pokazują, że (pozwalają sądzić, że)...”, „Innego podejścia do tej kwestii nie można wykluczyć” czy „Zebrane dowody wykluczają taką interpretację”.
- Jeżeli dziennikarz powtarza pytanie, na które już odpowiedzieliśmy, lub zadaje je ponownie w lekko zmienionej, zawołowanej formie, należy zignorować tę pułapkę parafrazy. Ma ona na celu sprowokowanie rozmówcy do dodania czegoś nowego, co wykraczałoby poza zakres tematu rozmowy. Jest to częsty zabieg: powtarzanie pytania sprawia, że roz-

mówca zaczyna myśleć, że albo go nie zrozumiał, albo nie odpowiedział na temat. Zaczyna więc dodawać coś od siebie i porusza nowe wątki, starając się lepiej naświetlić sprawę. Wtedy najczęściej podaje szczegóły, których wcześniej nie zamierzał ujawniać. Nie należy zatem podejmować nowych wątków nieporuszonych przez dziennikarza. Jeżeli pytanie pada ponownie – ponownie udzielamy tej samej odpowiedzi. Jeżeli dziennikarz nie obawia się powtarzania swoich pytań – my nie obawiamy się powtarzania naszych odpowiedzi.

Część 3: „ogrywki” lub „przebitki”

- Po zakończeniu nagrania dziennikarz może poprosić operatora kamery o zrobienie „ogrywki” albo kilku „przebitek”, czyli ujęć ilustrujących wypowiedź. Mogą to być np.: zbliżenie na dłoń, zdjęcia z oddali pełnych sylwetek reportera i osoby nagrywanej, przeglądanie przez nich materiałów z danymi itp. Przebitki takie widać często w programach informacyjnych lub interwencyjnych. Najczęściej po prośbie o „ogrywkę” dziennikarz wyłącza lub chowa mikrofon, a operator oddala się z kamerą o kilka kroków, aby zrobić materiał ilustrujący wypowiedź. Rozmówca oddycha wtedy z ulgą („właściwie nie było tak źle i chyba poszło dobrze”), w przekonaniu, że sprzęt jest wyłączony. Współczesny sprzęt „zbiera” jednak dźwięk ze sporej odległości. Nie wolno więc dać się złapać w pułapkę przyjacielskiej pogawędki „poza kamerą”, w poufności, tylko między nami a reporterem. Wielu polityków, osób publicznych czy biznesmenów zakończyło w ten sposób swoje kariery, ujawniając poufne fakty i dane lub krytycznie komentując różne wydarzenia czy osoby. Należy pamiętać, że pojęcia takie jak „poza kamerą”, „poufnie”, „nieoficjalnie” nie są przez dzisiejsze media respektowane.
- „Ogrywki” (**przebitki**) można wykorzystać do własnych celów, jeżeli w danej kwestii jest coś ważnego, o czym być może zapomnieliśmy powiedzieć podczas nagrania. Nic nie stoi na przeszkodzie, by powiedzieć o tym dziennikarzowi: „Panie redaktorze, zapomniałem jeszcze dodać, że... Być może to pana zainteresuje”. Jeżeli tak będzie to dziennikarz chętnie „dogra” materiał. Powinno to być tylko jedno lub dwa zdania uzupełniające temat nagrania. Nie należy poruszać nowych tematów lub wątków niepodjętych wcześniej przez dziennikarza.
- Po zakończeniu nagrania – podobnie jak podczas powitania – należy pożegnać się z **całą ekipą**, nie tylko z reporterem. Można też dopytać o godzinę lub datę emisji wypowiedzi czy tytuł programu, jeśli nie jest to jasne.

Ważne:

Ekipa telewizyjna może próbować nagrać nas z zaskoczenia, np. przed budynkiem prokuratury lub w ogólnodostępnej dla interesantów części sądu, bez wcześniejszego umówienia się na nagranie, bez uzgodnienia tematu lub zakresu wypowiedzi i bez szans na to, byśmy mogli się do wywiadu przygotować. Takie nagrania z zaskoczenia są, zwłaszcza w kontrowersyjnych sytuacjach, niezwykle atrakcyjne dla reportera: wnoszą akcję, dynamizm, silny element „na żywo”. Nie wolno wtedy w pośpiechu oddalać się, zasłaniać kamerę dłonią, czy grozić wezwaniem ochrony itp., gdyż sprawi to wrażenie braku transparentności oraz ucieczki przed opinią publiczną. Z drugiej strony, nie należy dać się „terroryzować”. Wystarczy – zależnie od sytuacji – spokojnym tonem oświadczyć: **„Dopiero wchodzę na rozprawę i za wcześniej jest, by udzielać jakichkolwiek informacji”, „W tej chwili nie posiadam wszystkich informacji na ten temat i dlatego nie mogę się wypowiadać”** czy też **„W związku z prowadzonym dochodzeniem nie możemy obecnie komentować tej sprawy”** i spokojnie oddalić się. Jeżeli dziennikarz nie odstępuje, należy powtórzyć wypowiedź i odejść. **Błędem jest udzielanie mediom takiej wypowiedzi jak powyższe przykłady i nadal stać przed dziennikarzami, gdyż prowokuje to dalsze pytania.**

3.2.4. Wywiady i rozmowy na żywo

- Są to dłuższe wypowiedzi, w których nie obowiązują tak ściśle, jak w nagraniach „setkowych”, ograniczenia co do czasu ich trwania. Widzowie mogą często zobaczyć dziennikarza np. z profilu i słyszeć jego pytania. Wywiady wydają się łatwiejsze niż „setki”, gdyż mówca ma więcej czasu na powiedzenie tego, na czym mu zależy, ale jednocześnie mogą się okazać trudniejsze. Stwarzają zagrożenie, że przy braku dyscypliny wypowiedzi – i w konfrontacji z doświadczonym dziennikarzem – mówca ujawni więcej, niż by chciał.
- Wszystkie zasady i instrukcje opisane powyżej w odniesieniu do nagrań „setkowych” mają zastosowanie również w przypadku wywiadów i rozmów na żywo: wygląd, postawa, tło, dobór słownictwa, unikanie żargonu, „waty słownej” itd.
- Fragmenty dłuższej wypowiedzi na żywo, jeżeli zostaną uznane przez media za atrakcyjne, mogą być wykorzystane w różnych programach jako „setki”, a czasami odtworzone wiele tygodni później jako nagrania archiwalne.

3.2.5. Studio telewizyjne i radiowe

Zasady wystąpień przed kamerą w różnych sytuacjach i różnych formach nagrań mają zastosowanie również w tym przypadku, dlatego warto je w skrócie przypomnieć, zwłaszcza że audycje radiowe można coraz częściej oglądać w telewizji internetowej.

- Ustal temat i zakres wystąpienia, ale bądź przygotowany na to, że dziennikarz spyta o każdą sprawę związaną z wymiarem sprawiedliwości, którą w danym momencie żyją media i społeczeństwo; w programie na żywo nie możesz powiedzieć dziennikarzowi, że na takie pytania nie umawialiście się.
- Zdecyduj, czy warto pójść do studia. Z jednej strony społeczeństwo oczekuje od wymiaru sprawiedliwości pełnej informacji, ale z drugiej strony dobro prowadzonej sprawy lub inne okoliczności mogą wymagać powściągliwości w wypowiedziach. Natomiast z chwilą przyjęcia zaproszenia do studia nie będziesz już mógł zasłaniać się dobrem śledztwa itp., zwłaszcza w programie interwencyjnym. W takiej sytuacji lepiej jest uprzejmie i z podaniem stosownego uzasadnienia odmówić uczestnictwa lub wysłać do redaktora prowadzącego krótkie i zrozumiałe pisemne oświadczenie uzasadniające odmowę przyjęcia zaproszenia.
- W przypadku wystąpień w studiu ustal, czy będziesz sam, czy jeszcze z innym gościem (a jeśli tak, to z kim), jak długo będzie trwał program oraz kto będzie go prowadził. Nazwisko prowadzącego pozwoli ci szybko zorientować się co do charakteru programu i możliwego stylu prowadzonej rozmowy.
- Jeżeli to możliwe, upewnij się, jak będzie wyglądała aranżacja studia i jak będziesz usadzony jako gość. W przypadku telewizji najczęściej albo znamy, jako widzowie, formułę programu, albo możemy ją poznać, sprawdzając nagrania wcześniejszych odcinków w Internecie. Pozwoli to m.in. odpowiednio dobrać ubiór.
- Jeżeli będziemy siedzieć za stołem zakrywającym nogi, nie musimy się aż tak martwić o długość spódnicy, dobór obuwia czy sposób ułożenia rąk na kolanach. Wtedy najlepiej trzymać ręce na stole, nie chować ich pod blat.
- Jeśli będziemy siedzieć na odsłoniętym fotelu i widać będzie całą sylwetkę uważamy na długość skarpet oraz sukienek lub spódnic, nie rozsiadamy się niedbale w fotelu, nie siadamy z szeroko rozstawionymi nogami (panowie!), nie kręcmy się w fotelach obrotowych, nie trzymamy rąk przy twarzy. W takiej aranżacji studia najlepiej usiąść tak, by odcinek lędźwiowy dotykał oparcia krzesła lub fotela, lecz tułów pochylał się lekko do przodu. Plecami nigdy nie dotykamy oparcia krzesła lub fotela, gdyż w oku kamery

taka pozycja wygląda jak nonszalanckie „rozsiadanie się”. Panom zaleca się, by nogi i stopy były lekko rozchylone, równoległe do siebie, jedna stopa (ta dalej od kamery) bardziej wysunięta do przodu. Taki sposób siedzenia przy otwartej aranżacji studia jest chętnie stosowany również przez samych dziennikarzy prowadzących wywiad lub rozmowę. Nie zaleca się w studiu zakładania nogi na nogę. W takim ułożeniu nawet długie skarpety mogą się okazać zbyt krótkie, by uniknąć prześwitu, a pod wpływem stresu noga założona na drugą może zacząć machinalnie wykonywać nieskoordynowane ruchy, które kamera z pewnością wyolbrzymi.



Ręce (otwarte dłonie) spoczywające na kolanach lub udach w naturalny sposób, w razie potrzeby, umożliwiają delikatną gestykulację. Dzięki temu nie będziemy się koncentrować na tym, jak siedzimy, co robimy z rękami i jak wyglądamy na ekranie, ale na tym, co i jak mówimy.



Paniom zaleca się, by stosowały klasyczny damski sposób siedzenia, który doskonale sprawdza się w studiu telewizyjnym: obie nogi złączone, lekko

przechylone na ukos, jedna stopa założona za drugą, kolana obok siebie. Można też założyć nogę na nogę, ale wtedy obie są lekko na ukos, a noga będąca na górze niejako „leży” na tej pod spodem (chodzi o łydkę i stopę), tak jak pokazują to zdjęcia poniżej.



- Bądź zawsze przygotowany, nie improwizuj i nie polegaj na swojej pamięci. Przygotuj i zabierz ze sobą przydatne notatki, zwłaszcza w bardziej skomplikowanych sprawach. Nie czytaj ich, ale jeśli zajdzie taka potrzeba, możesz z nich skorzystać (dziennikarze też się swoimi notatkami posilkują). Dodatkowo, jeśli jesteś podatny na stres, sama świadomość, że masz je ze sobą, podziała uspokajająco.
- Przyjdź przed czasem i, o ile to możliwe, zapoznaj się z prowadzącym program; to pozwala się rozluźnić i nawiązać lepszy kontakt. Najczęściej po zajęciu miejsca w studiu mamy jeszcze kilkadziesiąt sekund, aby zamienić z prowadzącym oraz z innymi gośćmi kilka słów uprzejmości, a także – koniecznie – dopytać o temat rozmowy.

Jeśli w ostatniej chwili zaszły jakiegokolwiek modyfikacje – a zdarza się to czasami – zyskujesz cenny czas, by się na ewentualne nowe lub poszerzone pytania przygotować.

- Przed nagraniem w studiu unikaj posiłków (trawienie przyspiesza wydzielanie śliny, co powoduje częstsze przełykanie i wpływa na artykulację mowy) oraz picia kawy. Kawa zbyt pobudza oraz zwiększa niepożądane reakcje: drżenie rąk, pocenie się, suchość w ustach i inne. Ogranicz się do chłodnej, ale nie lodowato zimnej wody niegazowanej. W przypadku występów w studiu radiowym zaleca się nawet umycie zębów tuż przed programem, żeby pozbyć się posmaku potraw czy napojów. Mikrofony radiowe są niezwykle czułe i przy braku bodźców wizualnych każdy niepotrzebny dźwięk, taki jak przełknięcie śliny lub oblizanie warg, będzie słyszalny i irytujący dla słuchaczy.
- W przypadku nagłego stresu lub wręcz napadu paniki większości z nas pomóc może coś w rodzaju hiperwentylacji organizmu: kilka bardzo głębokich oddechów ze wstrzymaniem oddechu na wdechu.
- Bądź świadomy swoich ograniczeń i wykorzystuj swoje mocne strony. Na przykład jeśli masz tendencję do pocenia się, unikaj trzyczęściowych garniturów z kamizelkami, grubych wełnianych garsonek, apaszek, golfów itp. Mocną stroną mogą być np. przyjemny „radiowy” głos lub wiedza specjalistyczna na dany temat. Wykorzystaj te atuty.
- Kontroluj mowę ciała, mimikę, głos i inne przekazy niewerbalne.
- Unikaj rozpraszających uwagę zachowań, np.: bębnienia palcami po stole, za którym siedzisz, szelestu notatek, które przeglądasz, pochrząkiwania, zabawy długopisem itp.
- W studiu nie reaguj gwałtownie na zdarzenia nieprzewidziane. Jeżeli zadzwoni twój telefon (choć jesteś przekonany, że go wyłączyłeś), spokojnie i powoli sięgnij do kieszeni i wyłącz go, nie wyjmując. Nie przerywaj swojej wypowiedzi. To samo, gdy np. odepnie się mikroport, coś się w studiu przewróci lub rozlegnie się jakiś głośny hałas: nie reaguj w żaden sposób, nie odwracaj się, nie spoglądaj na bok – kontynuuj wypowiedź. Ekipa techniczna w studiu wie najlepiej, co w takich sytuacjach zrobić.
- Używaj zrozumiałego języka, unikaj hermetycznego prawniczego żargonu.
- Twórz jasne, proste, przekonujące i dostosowane do odbiorców komunikaty. Przygotuj kilka najważniejszych przekazów, które musisz zawrzeć w wypowiedzi, np. przy pomocy techniki „budowania mostów” czy nawiązywania do wcześniejszych wypowiedzi innych uczestników lub redaktora prowadzącego.
- Jeżeli w programie nie jesteś jedynym gościem a dziennikarz nie wskaże, kto ma odpowiedzieć na pytanie, zawsze staraj się być pierwszy. Wtedy



to ty nadasz ton rozmowie, a inni będą się musieli do twojej wypowiedzi odnieść. Poza tym jako pierwszy będziesz miał więcej czasu, by jak najpełniej przedstawić swoje racje i stanowisko, a tym samym zwiększysz szansę, by uczynić swój przekaz bardziej słyszalnym. Jeżeli umiejętnie wykorzystasz czas, inni będą go mieć mniej, by wyłożyć swoje racje. Jeśli jako pierwszy przedstawiś swoje stanowisko klarownie i rozsądnie, to pozostali będą się musieli jedynie z nim zgodzić, co podkreśli twój autorytet, lub je zaatakować, przez co sami wydadzą się widzom osobami nierozsądnymi.

- **Jeżeli dojdzie do kontrowersji lub sprowokowanej przez innych kłótni na wizji, pamiętaj: masz przekonać widzów, nie adwersarzy; ich nie przekonasz, bo nie po to przyszli oni na rozmowę do studia.** Nie daj się wciągnąć przez oponentów w dyskusje o jednostkowych przypadkach (chyba że nagranie dotyczy konkretnej sprawy, ale nawet wtedy staraj się zgeneralizować omawianą kwestię). Ukazuj sprawę z szerszego, społecznego, punktu widzenia. Nie przekrzykuj innych.
- Neutralizuj pytania zaczepne dziennikarza, zamiast odpowiadać na nie agresywnie lub w inny sposób go dyskredytować. W miejsce „niepotrzebnie szuka pan sensacji” albo „posługuje się pani redaktor nieprawdą” można – nieco przekornie, ale skutecznie – powiedzieć: **„Dotknął pan redaktor bardzo ważnej kwestii. My także robimy wszystko, aby...”**. W ten sposób mamy dużą szansę, by zyskać przychylność dziennikarza. Jeśli chciał nas zaatakować i sprowokować konflikt to nie tylko będzie zdezorientowany, ale nawet poczuje się publicznie dowartościowany. Będzie wtedy znacznie mniej skory do dalszych ataków.

- Musisz wiedzieć, gdzie są granice tematu, na który się wypowiadasz, i nie dać się sprowokować do ich przekroczenia. Szczególnie niebezpieczne są pytania spekulacyjne typu: „Czy można założyć, że...” albo „Czy w doniesieniach prasowych na ten temat może jednak być coś z prawdy?”. Wystarczy odpowiedzieć: **„Jako sędzia (prokurator) nie mogę komentować spekulacji ani doniesień prasowych”**. Nie bójmy się tego stwierdzenia powtórzyć, nawet wielokrotnie, jeśli dziennikarz będzie do takich spekulacji wracał.
- Również w przypadku zwyczajnych pytań, niekoniecznie spekulacyjnych, ale takich, na które już odpowiedziałeś: jeśli jesteś nadal nagabywany, po prostu powtórz dokładnie to, co już powiedziałeś, nie starając się nawet użyć nowych słów.
- Podobnie jak w innych formach nagrań medialnych, także w studiu, gdy nie znasz pełnej odpowiedzi na zadane pytanie, należy to po prostu powiedzieć. Zamiast kluczyć lub polegać na zawodnej pamięci, lepiej jest stwierdzić np.: **„Specjalizuję się w..., dlatego nie znam tych szczegółów, a nie chciałbym podawać państwu niedokładnych danych”** lub **„W tym przypadku niezwykle ważne jest precyzyjne określenie zaistniałej sytuacji, a ja nie znam wszystkich okoliczności, dlatego też muszę się powstrzymać przed jej pełną oceną”**. Niewskazane są natomiast obcesowo brzmiące zwroty typu: „Nie będę tego komentował”, „Pozostawię to bez komentarza” lub wręcz „Bez komentarza”, gdyż sprawiają one wrażenie uniku i nieuprzejmości.
- Należy unikać zwrotów pokazujących brak pewności siebie: myślę, że; w pewnym sensie; jak gdyby; wydaje mi się, że; udało nam się; czy kończenie zdania zwrotem „tak?” itp.
- Unikaj wtrąceń, aby nie stracić wątku albo nie chcący zaprzeczyć temu, co powiedziałeś wcześniej.
- Nie należy komentować wypowiedzi osób trzecich, nawet jeżeli wiemy z całą pewnością, że takie wypowiedzi miały miejsce. Zwrot: **„Nie będę (nie mogę) komentować wypowiedzi (poglądów, opinii itp.) innych osób”** jest wtedy najstosowniejszy. Tym bardziej nie wolno komentować rzekomych wypowiedzi innych osób, które mogą być przedstawione przez dziennikarza w sposób spekulacyjny, np.: „Osoba XYZ miała się wyrazić, że...”. Najlepsza jest krótka, lakoniczna odpowiedź: **„Nie znam tej wypowiedzi, dlatego nie mogę jej skomentować”**.
- Nie komentuj działalności instytucji, organizacji, firm czy urzędów innych niż te, które reprezentujesz. W przypadku sędziów i prokuratorów odniesienia takie są czasem możliwe w ściśle określonych przez prawo granicach, jeżeli dotyczą bezpośrednio sprawy, która jest tematem wywiadu lub programu.

- Jeżeli będziesz krytykowany przez dziennikarza prowadzącego lub innych uczestników programu, nie usprawiedliwiasz się, ale wyjaśniasz sytuację i powody takiego, a nie innego działania. Nie dajesz się wciągnąć w komentowanie, nie dajesz się sprowokować, zachowujesz spokój i opanowanie, mów spokojnie – ale nie bądź zbyt pewny siebie lub arogancki.

Dla dziennikarzy podczas rozmów, debat i dyskusji w studiu ważna jest przede wszystkim odpowiednia dramaturgia programu. Warto więc pamiętać, co jest dla nich istotne, co lubią i co to oznacza dla nas, czyli jak możemy tę wiedzę spożytkować dla lepszego komunikowania się poprzez media ze społeczeństwem.

- Konflikt, czy to na linii dziennikarz – gość, czy też pomiędzy gośćmi i ich ścierającymi się poglądami; nie wolno dać się w taki konflikt wciągnąć.
- Zdolność uczestników do prowadzenia ożywionej dyskusji; jako przedstawiciel wymiaru sprawiedliwości musisz jednak zachować powagę.
- Umiejętność mówienia językiem zrozumiałym dla odbiorców, stosowanie metafor i przykładów – ale jedynie neutralnych.
- Specjalistyczna wiedza z określonej dziedziny (ale wyrażona zrozumiałym dla ogółu społeczeństwa językiem).
- Wiedza o sposobie działania instytucji uzyskana od jej przedstawicieli, pokazujących działanie tej instytucji „od kuchni”; należy jednak zawsze uważać aby nie przekazać informacji poufnych.
- Dyspozycyjność i dostępność – szczególnie ważne jest odbieranie połączeń telefonicznych i oddzwanianie.

Dziennikarze nie lubią określonych zachowań, dlatego dla zapewnienia dobrej współpracy z mediami warto ich unikać.

- Kwestionowanie ich (dziennikarza) kompetencji, np. „Skąd pan ma takie dane?”.
- Narzucanie lub zawężanie tematów rozmowy bez podania przyczyn („Mogę rozmawiać jedynie o...”, „Proszę mnie w żadnym wypadku nie pytać o...”).
- Rezygnowanie z udziału w programie w ostatniej chwili, gdy dziennikarzowi pozostaje mało czasu na znalezienie innego eksperta.

3.2.6. Trudne pytania – jak sobie z nimi radzić

Zarówno w studiu, jak i w innych typach wystąpień medialnych możemy spotkać się z różnymi kłopotliwymi i niespodziewanymi pytaniami. Problem zazwyczaj polega na tym, że:

- nie mamy czasu do namysłu, gdyż każda sekunda zwłoki lub przerwy jest wyolbrzymiona przez kamerę i mikrofon i działa na naszą niekorzyść;
- nie potrafimy bez przygotowania dobrać odpowiednich słów;
- nie znamy właściwej – czyli dobrej – odpowiedzi.

Gdy chcemy zyskać na czasie w celu zebrania myśli i ubrania ich w sensowną wypowiedź, możemy poprosić dziennikarza o uszczegółowienie pytania. Najwygodniejszym zdaniem jest po prostu: **„Czy może pan redaktor doprecyzować to pytanie?”**. Jest ono naturalne i neutralne, pozbawione ukrytych kontekstów, a daje nam kilka chwil na zebranie myśli. Nie każdy dziennikarz ma poza tym zawsze czas przygotować się do rozmowy. Często ma przygotowane jedynie pytania zaczepne, kontrowersyjne lub spekulacyjne – nierzadko opracowane przez kogoś innego. Jeżeli tak jest, nie będzie on w stanie w zadowalający sposób doprecyzować swego pytania i sam zacznie kluczyć. To daje kolejnych kilka chwil na zebranie myśli. Możliwe też jest, że w obawie przed ujawnieniem braków swojej wiedzy dziennikarz od tego pytania odstąpi i zada inne, z reguły mniej agresywne.

Inną przydatną w takich sytuacjach techniką jest parafrazowanie pytania, podobne do techniki „budowania mostu” omówionej w rozdziale II.3.2.2. Na wartościujące i agresywne pytanie, np.: „Dlaczego prokuratura tak długo i nieudolnie pracuje nad tą sprawą?” **nigdy** nie odpowiadamy: „Nieprawda, że nic nie robimy albo że robimy za mało”. Lepszą odpowiedzią jest **pozytywna parafraza**, np.: „Jeżeli ma pan na myśli, czy prokuratura zrobiła wszystko, co możliwe, by wyjaśnić tę bardzo skomplikowaną sprawę (nawiązanie), to pragnę potwierdzić, że traktujemy ją jako priorytetową (łączenie, czyli most) i intensywnie prowadzimy postępowanie, które już doprowadziło do... (pozytywny przykład)”.

Aby zyskać na czasie, często na trudne pytania odruchowo reagujemy: „Hmmm... To dobre pytanie...”. Brzmi to, niestety, jak: „To bardzo trudne pytanie i nie wiem, co powiedzieć...”. Zamiast tego lepsze są np.: **„To bardzo istotne dla tej sprawy pytanie”**, **„Poruszył pan redaktor niezwykle ważny aspekt”** czy też **„Jest to w tym przypadku kluczowa kwestia”**. Zyskujemy w ten sposób na czasie, doceniamy przenikliwość i wiedzę dziennikarza, a przede wszystkim „budujemy most” i przechodzimy do *clue* tego, co chcemy powiedzieć.

Jeśli jednak wiemy z całą pewnością, że odpowiedzi nie znamy lub nie możemy jej w danej chwili udzielić, to najlepiej jest umiejętnie to przyznać (patrz: rady i użyteczne frazy powyżej oraz w rozdz. II.3.2.5). Metoda ta może

być jednak zastosowana najwyżej raz lub dwa podczas rozmowy czy nagrania. Nie może padać w odpowiedzi na każde kolejne pytanie dziennikarza, gdyż wtedy podważyłoby to nasz profesjonalizm. Jeżeli jednak dziennikarz próbuje nas „podejść”, zadając w kółko to samo pytanie, wtedy należy powtarzać tę samą odpowiedź przyznającą, że obiektywnie nie jesteśmy w stanie na to pytanie odpowiedzieć.

Jest wiele typów trudnych pytań, których można się spodziewać w rozmowie z dziennikarzami i reporterami. Oto niektóre z nich, najczęściej stosowane.

- **Zbicie z tropu** – na start, niekoniecznie na umówiony temat, np. „Pamięta pan datę wybuchu powstania listopadowego?”. Jeżeli nie znamy lub nie pamiętamy właściwej odpowiedzi, możemy odwdzińczyć się podobnym pytaniem i żartobliwie odpowiedzieć np.: „A pan pamięta datę nadania praw miejskich (tu nazwa miasta, w którym się znajdujemy)?”. Oczywiście, należy uprzednio sprawdzić tę datę i ją zapamiętać. Zazwyczaj osoba, która chciała nas wytrącić z równowagi, nie zna odpowiedzi na nasze pytanie.
- **Prowokacja** – pytanie o nieznaną rozmówcy dane, przedstawiające jego działania w krytycznym świetle, np.: „Stowarzyszenie X ogłosiło właśnie, że wasza prokuratura ma najgorsze w kraju wyniki dotyczące Y”. Chodzi o zaskoczenie rozmówcy, sprowokowanie go do obrony i wykazanie, że jest nieprzygotowany. Możliwa odpowiedź: „O takim raporcie nie słyszałam, ale jeśli chodzi o statystyki to...”.
- **Uśpienie czujności** – sekwencja pytań z pozoru niewinnych, które najpierw są miłe dla rozmówcy, uspokajają go, relaksują („Pan sędzia już po urlopie?”), a potem: „Dziś rano PAP podał, że ma pan być odwołany”. Tu również chodzi o zaskoczenie rozmówcy i zbicie go z tropu, ale dodatkowo przy wykorzystaniu wątków osobistych. Odpowiedź będzie zależała od konkretnej sytuacji, np. czy informacja jest prawdziwa i czy już jest w domenie publicznej. Niemniej jednak gdy media próbują wykorzystać wątki osobiste, zaleca się wyważone i dyplomatyczne odpowiedzi typu: „Nie będę odnosił się do doniesień prasowych dotyczących mojej osoby. Jestem do dyspozycji ministra sprawiedliwości (prezesa sądu itp.)”.
- **Konfrontacja** – prowokowanie rozmówcy do składania deklaracji zgodnych z popularnymi, popieranymi przez ogół poglądami („Czy popiera pan X?”, „Czy jest pani za Y?”), a potem zaskoczenie rozmówcy ujawnieniem jego działań sprzecznych z tymi deklaracjami. Dlatego sugerowana odpowiedź to np.: „Moje osobiste poglądy na tę sprawę nie są tu ważne”.
- **Pytanie z tezą** – zawiera tak wyraźną tezę, że nawet gdy się jej zaprzeczy, samo powtórzenie zawartego w nim sformułowania będzie wyglądało jak przyznanie się do winy i sprawia wrażenie, że „coś jest na rze-

czy". Widz zapewne zapamięta to właśnie sformułowanie. Najlepiej odpowiedzieć bez powtarzania zawartej w pytaniu tezy: „Nic takiego się nie zdarzyło”, „Taka sytuacja nie miała miejsca”.

- **Powtarzane** – aż cię złapią... Najczęściej zawiera „tezę”, jak wyżej. Odpowiadać należy za każdym razem w ten sam sposób, tzw. mantrą (opis w rozdziale II.3.2.3, część 2: „setki”).
- **Negatywne** – wkładanie rozmówcy słów w usta, najczęściej negatywnych: „Prawda, że nie było to konsultowane ze środowiskiem sędziowskim?” Odpowiadamy zawsze pozytywnie, unikając zaprzeczeń i negatywnych sformułowań, np.: „Konsultacje przeprowadzone zostały zgodnie z przyjętymi zasadami”.
- **Generalizujące** – przejście od rozmowy o jednostkowym przypadku patologii do uogólnienia, że dane środowisko ma z czymś problem. Celem jest przyjęcie przez rozmówcę negatywnej opinii, co pozwala łatwiej go później zaatakować. W takiej sytuacji najlepszym sposobem na poradzenie sobie z serią negatywnych pytań jest nieużywanie w odpowiedziach form zaprzeczających oraz odpowiadanie w sposób pozytywny, jak wyżej.
- **Moralizatorskie** – np.: „Czy wymiar sprawiedliwości jest w stanie samooczyszczyć się?” Najlepszą odpowiedzią wydaje się np.: „Moją rolą nie jest ocena tak złożonej sytuacji” lub „Taka odpowiedź wymagałaby dłuższej i pogłębionej analizy, na którą w tej chwili nie mamy czasu”.
- **Komentowanie wypowiedzi innych** (zwierzchnika, autorytetów zewnętrznych, polityków, naukowców itp.) – próba wykazania, że zachodzi niezgodność między ich wypowiedziami lub poglądami a tymi wyrażonymi przez rozmówcę. Celem jest sprowokowanie konfliktu, nie wolno więc dać się sprowokować do żadnych komentarzy ani wciągnąć w dywagacje na temat rzekomo nieprzychylnego autorytetu krytykującego rozmówcę lub jego środowisko. Jest to wersja chwytu „szukanie dziury w całym”, np.: „Lider partii A nazwał wasze środowisko grupą oszołomów”. Należy odpowiedzieć krótko: „Nie mogę komentować wypowiedzi ani poglądów innych osób”.
- **Komentowanie spraw bieżących lub modnych tematów** – zawsze należy być przygotowanym na odpowiedź dotyczącą aktualnych wydarzeń: „Co pan sądzi o aferze podsłuchowej?” lub „Co pan sądzi o strajkujących nauczycielach?”. Sugerowana standardowa odpowiedź: „Moje osobiste poglądy na tę sprawę nie są tu istotne”.
- **„Koń trojański”** – zaskoczenie rozmówcy przedmiotem materializującym omawiany temat oraz próba wręczenia tego przedmiotu. Nie należy go przyjmować, a możliwa odpowiedź to: „Sprawa jest obecnie badana i niezwłocznie poinformujemy opinię publiczną o rezultatach”.
- **Populistyczne** – z perspektywy zwykłego człowieka, który mierzy

wszystko swoim portfelem: „Co o takim postępowaniu sędziego, który zarabia 10 tysięcy, ma sądzić biedny emeryt żyjący za 900 zł?”. W odpowiedzi nie odnosimy się do kwestii finansowych ani do sytuacji przeciętnego emeryta. Możemy skomentować to np.: „Zadaniem wymiaru sprawiedliwości jest traktowanie wszystkich obywateli jednakowo, bez względu na ich status społeczny czy zajmowane stanowisko”.

- **Osobiste emocje** – „Czy pan też chciałby być tak potraktowany?” Możliwa odpowiedź, jak wyżej: „Zadaniem wymiaru sprawiedliwości jest traktowanie wszystkich obywateli jednakowo, bez względu na ich status społeczny czy zajmowane stanowisko”.
- **Spekulacyjne** – z pozoru niewinne, najczęściej dotyczące przyszłości, np.: „Jak pani widzi skutki tej decyzji ministra sprawiedliwości za 3 lata?”. Odpowiedź: „Na obecnym etapie nie możemy (za wcześniej jest) spekulować na ten temat”.
- **Dwuczęściowe (złożone)** – np.: „Wiemy, że szykują się duże zmiany, ale co pani uważa za główne wyzwania w codziennej pracy prezesa sądu?”. Może się ono wydawać trudne ze względu na szeroki obszar, którego dotyczy. Jednak najczęściej jest to raczej komfortowa sytuacja, gdyż to od nas zależy, na którą część pytania zechcemy odpowiedzieć i – naturalnie – możemy wybrać tę wygodniejszą. W tym przypadku mogą to być albo przewidywane zmiany (jeśli nie będą to spekulacje), albo codzienne wyzwania w pracy prezesa sądu.

Postępowanie w sytuacjach kryzysowych – wizerunek w czasach próby



1. Co to jest kryzys

Kryzys jest definiowany jako sytuacja, w której nagle zmieniają się parametry określające środowisko fizyczne i społeczne, co powoduje, że ludzie nie wiedzą, jak się zachować. Z kryzysem mamy do czynienia wtedy, gdy nie jesteśmy przygotowani na pojawienie się określonych trudności, gdy nie wiemy, co robić i jak postępować; po prostu – gdy nie mamy planu B. Mówiąc obrazowo: przebita opona w samochodzie nie jest kryzysem, jedynie utrudnieniem, gdy w bagażniku mamy sprawną oponę zapasową, nigdzie się nie spieszymy i jest piękna pogoda. Może być kryzysem, gdy takiej zapasowej opony nie mamy, a spieszymy się na samolot, pada ulewny deszcz i musimy czekać na pomoc techniczną na polnej drodze.

Kryzys najczęściej:

- występuje nagle (ale nie zawsze niespodziewanie);
- wymaga pilnej reakcji;
- zakłóca działalność instytucji;
- wytwarza poczucie niepewności, zagrożenia lub stresu;
- zagraża reputacji instytucji i jej przedstawicieli;
- powoduje, że otoczenie nieufnie i z większym zainteresowaniem obserwuje instytucję;
- nasila negatywne reakcje ze strony mediów i otoczenia;
- wymaga stałego kontrolowania sytuacji przez instytucję.

Uwaga:

Jeden kryzys często prowadzi do drugiego. Nieodpowiednia reakcja lub jej brak powodują, że kryzys „rozlewa się” i staje się coraz trudniejszy do opanowania. Niektóre kryzysy wręcz „hoduje-my”, ignorując ich pierwsze oznaki. Wulkan nigdy nie wybucha

znienacka. Zawsze najpierw widać smugę dymu lub występują inne typowe zwiastuny nadchodzącego kataklizmu. Wyłącznie od okolicznych mieszkańców i władz zależy, czy te znaki zignorują i padną ofiarą wybuchu, czy właściwie zareagują.

To, w jakiej roli pojawimy się w mediach w przypadku kryzysu, zależy od specyfiki branży oraz od konkretnej sytuacji, która związana jest często z bieżącą koniunkturą polityczną, społeczną czy gospodarczą. Typowe role, jakie zechce nam przypisać opinia publiczna i media, to:

- **zły** – np. politycy, krwiożerczy biznesmani wykorzystujący ludzkie nieszczęście, aferzyści, nierzetelne firmy, nieudolni urzędnicy, „niesprawiedliwi” sędziowie, brutalna policja;
- **neutralny** – zazwyczaj eksperci w danej dziedzinie, zwykle nieatakowani, często wykreowani na potrzeby danego medium (w roli tej mogą też wystąpić przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości);
- **dobry** – wszystkie osoby, które przyczyniają się do rozwiązania kryzysu, np. społecznik, dziennikarz śledczy (pożądane jest, by w tej roli występowali sędziowie, prokuratorzy oraz inni przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości);
- **ofiara** – najczęściej tzw. biedny, zwykły człowiek.

Nie ma powodu, dla którego dana grupa (np. sędziowie, prokuratorzy, czy policja) miałaby występować w mediach tylko w jednej roli, np. złego, którą media mogą chcieć tej grupie narzucić. Przy zastosowaniu odpowiednich technik komunikacji ze społeczeństwem oraz z mediami można zbudować reputację danej grupy jako neutralnego lub dobrego uczestnika wydarzeń. Z powodów oczywistych przyjmowanie przez wymiar sprawiedliwości roli „ofiary” przekazów medialnych jest niewskazane.

Przykład:

Gdy media zaczynają się interesować niewydolnością systemu emerytalnego, pojawia się zapotrzebowanie na stosowny felieton. W roli złego przedstawieni będą prezes lub rzecznik instytucji odpowiedzialnej za wypłacanie emerytur. Ukazani zostaną oni w pięknie urządzonych wnętrzach, w eleganckim garniturze i z drogim zegarkiem lub biżuterią w przypadku kobiet. Neutralną rolę media przypiszą np. profesorowi nauk medycznych lub socjologii, który opíše trendy społeczne i demograficzne. Dobrym będzie działacz fundacji pomocowej lub wolontariusz hospicjum, a ofiarą – biedna emerytka, która odchodzi od lady w aptece, bo nie stać jej na lekarstwo.

Należy wyraźnie rozróżnić pomiędzy zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi a zarządzaniem komunikacją kryzysową. Inne techniki są wymagane w pierwszym przypadku, a inne w drugim. Ze względu na charakter niniejszego opracowania jedynie ten drugi przypadek, czyli zarządzanie komunikacją kryzysową, zostanie w nim omówiony.

2. Kryzysy w wymiarze sprawiedliwości

W przypadku sądów i prokuratur najczęściej mamy do czynienia z czterema typami kryzysów, które mogą wzbudzić zainteresowanie mediów. Wymagają one całkowicie odmiennego podejścia do ich komunikowania.

Są to:

- 1) **kryzysy wewnętrzne** związane z postępowaniem konkretnego przedstawiciela wymiaru sprawiedliwości jako **osoby prywatnej**, np. nietrzeźwy sędzia przylapany za kierownicą, prokurator dopuszczający się przestępstwa pospolitego itp.;
- 2) **kryzysy wewnętrzne** związane z wykonywaniem przez sędziego lub prokuratora **obowiązków służbowych**, np. bulwersujące w odczuciu społecznym orzeczenie, niewystarczające lub kontrowersyjne zakomunikowanie wyroku;
- 3) **kryzysy zewnętrzne** związane **bezpośrednio ze środowiskiem**, np. publiczne wypowiedzi sędziów na tematy polityczne, komentarze przedstawicieli ministerstw lub partii politycznych na temat wymiaru sprawiedliwości lub działań prokuratury itp.;
- 4) **kryzysy zewnętrzne niezależne od wymiaru sprawiedliwości**, np. proces „mamy małej Madzi” z Sosnowca w 2012 roku, jak sprawę nazwały media, oraz towarzyszące sprawie zainteresowanie mediów i opinii publicznej¹⁶.

W **przypadku 1** największym błędem komunikacyjnym i wizerunkowym jest okazywanie przez środowisko i jego przedstawicieli źle pojętej solidarności zawodowej, np. stosowanie nieadekwatnych środków dyscyplinarnych lub karnych. Z oczywistych powodów postępowanie takie nie jest akceptowane przez społeczeństwo, a także prowokuje media do dalszego zajmowania się tematem i do niekorzystnego komentowania. Są to po prostu kryzysy „na własne życzenie”. Łatwo im zapobiec, pokazując przykładowo, że sędziowie nie stoją ponad prawem, a ich ewentualne ludzkie

¹⁶ Zob. <https://www.newsweek.pl/polska/matka-malej-madzi-skazana-na-25-lat-wiezienia-ostateczny-wyrok/kz0fx1g>.

potknięcia nie będą przez ich własne środowisko ukrywane, ani traktowane z rażącą pobłażliwością.

Komunikacja kryzysowa jest w tym przypadku wtórna, a główną rolę gra zarządzanie kryzysowe: najwięcej zależy nie od tego, co rzecznik powie mediom, ale od tego, jakie kroki zaradcze (np. wobec nietrzeźwego sędziego) zostały lub zostaną podjęte.

Przypadek 2 jest znacznie trudniejszy z komunikacyjnego punktu widzenia i wymaga uważnej koordynacji wewnątrz danej instytucji. Rzecznik (lub inny przedstawiciel sądu) może być postawiony w trudnej sytuacji, gdy to inny sędzia jest sędzią orzekającym, a rzecznik ma jedynie zakomunikować orzeczenie mediom. Może on po prostu nie być w stanie przekonująco odpowiedzieć na pytania i wątpliwości dziennikarzy, gdy nie posiada pełnej wiedzy na temat sprawy lub motywów takiego, a nie innego uzasadnienia. W głośnych i kontrowersyjnych sprawach brak przekonujących odpowiedzi będzie działał na szkodę reputacji nie tylko danego sądu, lecz także całego środowiska.

W takich przypadkach nie należy kluczyć, unikać odpowiedzi, ani dawać odpowiedzi wymijających. Należy poprosić dziennikarzy, nawet w rozmowie „na żywo” przed kamerą, o trochę czasu, by zapoznać się ze szczegółami sprawy, i zapewnić, że wrócimy do nich niezwłocznie z odpowiedziami w takim zakresie, jaki będzie możliwy ze względu na dobro sprawy oraz etap postępowania. Taka reakcja będzie najbardziej profesjonalna. Dziennikarze zdają sobie zresztą sprawę z tego, że rzecznik nie zawsze musi wiedzieć wszystko w każdej chwili.

Przypadek 3 wymaga szczególnej dyplomacji i powściągliwości. Komentarzy politycznych należy całkowicie unikać, nawet jeśli sytuacja wydaje się kusząca lub prowokująca do zabrania głosu. Nie jest rzeczą niezwykłą, również za granicą, że przedstawiciele władzy wykonawczej zabierają głos na tematy związane z działalnością sądownictwa. Opinie takie nie zawsze są pochlebne i mogą wzbudzać zrozumiałą niechęć części środowiska sędziowskiego lub prokuratorskiego. Nie jest jednak skuteczną ani zalecaną metodą wchodzenie w publiczny spór z przedstawicielami rządu. Media będą ten spór nagłaśniać dla podsycania kontrowersji – z różnymi intencjami i najczęściej w tendencyjny sposób, zależnie od linii programowej danego medium.

Hałas medialny szybko przerodzi się w medialny chaos, na którym ucierpi jedynie reputacja wymiaru sprawiedliwości.

Przypadki typu 4 są najkorzystniejsze dla społecznego postrzegania prokuratury i sądów oraz do pozytywnej oceny ich roli. Wywołują one publiczne zainteresowanie pracą wymiaru sprawiedliwości i pozwalają jego przedstawicielom wypowiadać się publicznie, komentować, informować – oraz wykazać się skutecznym działaniem i „ludzką twarzą”. Z reguły sprawy takie dotyczą wielkich osobistych tragedii, dlatego ich komunikowanie wymaga wielkiej delikatności oraz umiejętnego doboru języka. „Prokuratura sprawdza, czy dziecko zginęło czynem samobójczym” może być z prawnego punktu widzenia poprawne, ale wypowiedziane przed kamerami sprawia wrażenie zbytnej formalności i obojętności. „Prokuratura sprawdza, jak doszło do śmierci dziecka” byłoby, jako wypowiedź do wieczornego programu informacyjnego, o wiele bardziej stosowne.

Przypadki typu 4 mogą się jednak przerodzić w prawdziwy kryzys wizerunkowy dla wymiaru sprawiedliwości, gdyby doszło do wyjątkowych zaniedbań z jego strony, jak wspomniany w rozdziale I.3 przypadek w Outreau we Francji.

3. Zapobieganie kryzysom medialnym

Kryzysów lepiej unikać, niż je później neutralizować. W przeciwieństwie do dużych korporacji i urzędów państwowych takie instytucje jak sądy i prokuratury nie posiadają rozbudowanych służb prasowych, a jedynie – na poziomie okręgów – rzeczników, którzy dodatkowo z reguły wypełniają także inne obowiązki. Na co dzień najskuteczniejsze i optymalne pod kątem czasu i zaangażowania środków są więc dla takich rzeczników następujące proste działania antykryzysowe:

- bieżący monitoring mediów;
- identyfikacja potencjalnych zagrożeń w danym sądzie lub prokuraturze oraz sposobów ich neutralizacji i reagowania w przypadku ewentualnych niebezpieczeństw;
- opracowanie i wprowadzenie prostych i praktycznych instrukcji komunikacji kryzysowej;
- przygotowanie na sytuacje typu „niskie zaufanie, wysokie ryzyko”;
- a przede wszystkim:
- **unikanie działań lub wypowiedzi mogących spowodować kryzys.**

Już samo zapobieżenie kryzysowi jest sukcesem, często niedocenianym. Dobrze jest prowadzić rejestr takich sytuacji jako listę tzw. najlepszych praktyk. Powstanie w ten sposób swoista baza wiedzy, zbiór użytecznych wskazówek, jak postępować w podobnych przypadkach w przyszłości. Będzie to niezwykle przydatne również dla nowych osób, które będą kiedyś

reprezentować sąd lub prokuraturę, np.: jaka była natura kryzysu, jakie kroki zostały podjęte, co się sprawdziło, a co nie itp.

Monitoring mediów nie musi być czynnością ani kosztowną, ani rozbudowaną, ani czasochłonną. W przypadku sądów i prokuratur dotyczy on w zasadzie śledzenia doniesień medialnych na temat konkretnej kwestii, która może odnosić się do tejże prokuratury lub sądu. Jeżeli widzimy, że media – czy lokalne, czy ogólnokrajowe, czy coraz częściej portale i tzw. media obywatelskie – zaczynają skupiać swe zainteresowanie na jakiejś sprawie, procesie itp., to powinniśmy się natychmiast pod tym kątem przygotować na wszelkie możliwe związane z tym pytania.

Przypadki typu „niskie zaufanie, wysokie ryzyko” to takie, gdy reputacja instytucji zaangażowanej w kryzys jest na tyle słaba, że wzmacnia dodatkowo czynniki kryzysogenne. Jeżeli np. sądy są postrzegane jako instytucje, które nie stają w obronie polskich dzieci, gdy dochodzi np. do uprowadzeń rodzicielskich za granicę, to jest oczywiste, że każda decyzja sądu w takiej sprawie będzie wzbudzała szczególne zainteresowanie społeczeństwa i mediów oraz będzie wnikliwie analizowana i komentowana. Dany sąd – ale też cały system sprawiedliwości – będzie wtedy po prostu na cenzurowanym i musi być przygotowany na właściwe, prospołeczne komunikowanie zaistniałej sytuacji i podjętych w związku z nią działań oraz decyzji. W tak emocjonalnych przypadkach będzie szczególnie ważne, by odnosić się do sprawy empatią oraz z właściwym wyczuciem równowagi między literą a duchem prawa.

Reagowanie na potencjalne kryzysy nie oznacza, że należy zawsze i na każdy temat natychmiast zabierać publicznie głos. Reagowanie może po prostu oznaczać powiadomienie władz sądu o możliwości wystąpienia kryzysu na jakimś tle i przygotowanie właściwej komunikacji, zebranie stosownych materiałów, danych itp. Gdy widzisz niebezpieczeństwo wystąpienia kryzysu, nie pozostawaj beczynny z nadzieją, że nie wystąpi, lecz na podstawie własnego doświadczenia oraz wiedzy na temat bieżącego zainteresowania mediów konkretną sprawą przygotuj się pro-aktywnie.

Termin „instrukcje komunikacji kryzysowej” brzmi skomplikowanie i przez swoje biurokratyczne konotacje może wywoływać niechęć do ich opracowania. W przypadku mniejszych sądów i prokuratur powinny to być bardzo prosty schemat postępowania i możliwie krótka lista niezbędnych kroków, które należy podjąć wewnątrz instytucji w przypadku zagrożenia medialną sytuacją kryzysową. Jest to coś w rodzaju listy kontrolnej spraw lub kroków, o których nie wolno zapomnieć, np. podział ról i kompetencji, ścieżka weryfikacji informacji do publicznego przekazania, wytyczne, kto i co akceptuje

itp. Pozwoli to uniknąć zamieszania, działania w panice i wielu niepotrzebnych błędów komunikacyjnych.

W idealnej sytuacji – gdy instytucja dysponuje odpowiednio przeszkolonymi i doświadczonymi osobami oraz odpowiednimi środkami – zapobieganie kryzysom, zarządzanie kryzysowe i komunikacja kryzysowa są opracowane i prowadzone w sposób bardziej strategiczny i usystematyzowany.

Przygotowania oraz działania prewencyjne zaczynamy od ustalenia listy potencjalnych dla danego sądu lub prokuratury sytuacji kryzysowych. Następnie ustalamy ogólne wytyczne dotyczące zarządzania sytuacją kryzysową w danej jednostce. Pozwoli to stworzyć scenariusze działań dla najczęstszych i typowych sytuacji kryzysowych, które powinny być ćwiczone podczas szkoleń i symulacji kryzysów. Na bazie tych scenariuszy zarządzania kryzysowego opracowana powinna zostać właściwa komunikacja kryzysowa.

Należy też być przygotowanym na sytuację „najgorszych scenariuszy”, czyli najgorszych możliwych zdarzeń, nawet tych, które mogą się wydawać nieprawdopodobne, np. samobójstwo pracownika w pracy.

Odpowiedni trening medialny powinien być zapewniony możliwie szerokim grupom pracowników, nie tylko prezesom sądów, szefom jednostek prokuratury czy rzecznikom, lecz także wszystkim tym, którzy mają bezpośredni kontakt z interesantami. Powinien on zawierać podstawy zachowania w przypadkach kryzysowych oraz niespodziewanego zainteresowania mediów daną jednostką i prowadzoną przez nią działalnością.

Nie musi to być dogłębne szkolenie z zakresu wystąpień przed kamerą, udzielania wywiadów itp., ale podstawowe wytyczne, jak należy zachować się w przypadku indagowania przez media czy prób zdobycia przez nie dostępu do pomieszczeń, osób lub dokumentacji. Często pracownicy będący na pierwszej linii kontaktu z otoczeniem są pozostawieni sami sobie i nie wiedzą, jak postępować, gdy są nagabywani przez natarczywych dziennikarzy.

Wszyscy na pewno wielokrotnie widzieliśmy w relacjach telewizyjnych pracowników urzędów uciekających przed dziennikarzem wyposażonym w kamerę i mikrofon, sekretarkę przeganiającą lub wypychającą media z biura swojego szefa czy ochroniarza zasłaniającego kamerę lub wyrrywającego ją z rąk operatora. Często osoby te w dobrej wierze „bronią” swoich przełożonych lub instytucji w sposób, który uważają za najwłaściwszy – lecz odbiór społeczny takich zachowań jest zdecydowanie niekorzystny dla tych instytucji.

Uwaga:

W przypadkach kryzysowych dziennikarze mogą podszywać się w rozmowach telefonicznych i kontaktach osobistych z instytucją pod inne osoby, mogą próbować zastraszać albo wymuszać informacje od nieświadomych takich taktów pracowników, a na dodatek zwykli obywatele też mogą posługiwać się ukrytymi kamerami, smartfonami czy innym sprzętem nagrywającym podczas rozmów z pracownikami recepcji, biur podawczych, kancelarii itp.

Zapobieganie kryzysom to także przewidywanie skutków naszych działań i wypowiedzi. Jeżeli nie są one w odczuciu społeczeństwa jednoznaczne, to należy zawsze przyjąć interpretację i bieg wypadków dla nas najmniej korzystne. Wysyłanie ważnej informacji lub instrukcji do wielu osób za pomocą SMS-a stwarza ryzyko, że ktoś nieprzychylny wśród tak szerokiego grona adresatów zechce z różnych pobudek jego treść udostępnić mediom, nadając niewinnemu skądinąd poleceniu aurę działania półlegalnego lub skrytego. Okólnik wysłany pocztą elektroniczną do wielu odbiorców, jeśli dotyczy sprawy budzącej społeczne zaniepokojenie lub kontrowersję, wycieknie do mediów anonimowo, najczęściej z politycznym komentarzem. Prywatny komentarz sędziego, prokuratora lub policjanta na teoretycznie zamkniętym koncie „wyłącznie dla przyjaciół” w którymś z mediów społecznościowych może znaleźć się natychmiast w domenie publicznej – i prawdopodobnie z nieprzychylnym komentarzem.

Należy pamiętać, że takie pojęcia jak poufność, *fair play*, dobra wola, kredyt zaufania itp. przestały obowiązywać wszędzie na świecie wraz z powstaniem tzw. mediów społecznościowych oraz polaryzacją życia społecznego i politycznego.

4. Komunikacja z mediami w sytuacjach kryzysowych

Gdy dojdzie do sytuacji kryzysowej należy pamiętać o następujących krokach:

- powołanie „sztabu kryzysowego” – nie musi to być liczny zespół, wystarczą 2-3 osoby uprawnione do podejmowania decyzji w danej sprawie oraz posiadające wystarczającą wiedzę na jej temat. Chodzi o to, by ważnych decyzji związanych z kryzysem i jego komunikowaniem nie musiała podejmować tylko jedna osoba;
- prowadzenie monitoringu bieżącej sytuacji – głównie monitoringu medialnego;
- sformułowanie planu działań – na podstawie sytuacji wyjściowej i jego modyfikowanie, zależnie od rozwoju sytuacji;

- utworzenie pytań, których się boimy oraz uzgodnienie wewnątrz organizacji stosownych odpowiedzi – technika „trudnych pytań i odpowiedzi”;
- przygotowanie komentarzy i oficjalnych stanowisk dla mediów;
- kontakt z istotnymi grupami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego – np. Ministerstwo Sprawiedliwości, Prokuratura Krajowa itp.;
- posiłkowanie się, zależnie od potrzeb, siecią sprzymierzeńców (niezależni eksperci zewnętrzni, analitycy, biegli, autorytety naukowe itp.);
- współpraca z ewentualnymi poszkodowanymi, aby uniknąć szkodliwych wypowiedzi typu „nikt się nami nie zajął”, „nikt się nami nie interesuje”, „wymiar sprawiedliwości pozostaje bezduszny”;
- zabezpieczenie bieżącej działalności instytucji (w przypadku kryzysów na większą skalę).

Podczas kryzysu najważniejsze i najbardziej brzemiennie w skutki są pierwsze godziny. Wtedy to w obiegu publicznym formułuje się pierwsze wrażenie na jego temat. Celem komunikacji kryzysowej jest spowodowanie, by to pierwsze wrażenie było dla instytucji pozytywne lub przynajmniej neutralne. Wrażenie negatywne, jeśli takie powstanie, będzie bardzo trudno zmienić.

Profesjonalna i efektywna komunikacja kryzysowa powinna zawsze składać się z trzech kroków (etapów):

- 1) wyjaśnienie sytuacji (w zakresie, jaki jest możliwy w początkowym stadium kryzysu);
- 2) działania już podjęte (zwłaszcza wobec ewentualnych poszkodowanych);
- 3) przyszłe działania (aby zapobiec podobnym sytuacjom).



Pełne wyjaśnienie zaistniałej sytuacji jest najczęściej niemożliwe w pierwszych godzinach po jej zaistnieniu. Niemniej jednak nie należy udawać, że nic się nie dzieje, lub biernie czekać, aż spłynie więcej informacji. Wystarczy wystosować tzw. komunikat wstrzymujący. Jest to jedno- lub dwuzdaniowe oświadczenie w stylu: „Potwierdzamy, że incydent taki miał miejsce. Sprawdzamy okoliczności tego zdarzenia i prześlemy opinii publicznej więcej szczegółów natychmiast, gdy będzie to możliwe” lub „Otrzymaliśmy informacje o takim incydencie i weryfikujemy obecnie związane z nim okoliczności, o których poinformujemy media i opinię publiczną niezwłocznie”. W skrócie: „Tak, wiemy, działamy”.

Komunikat taki można umieścić np. na stronach internetowych sądu lub prokuratury. Pokazuje on, że jesteśmy świadomi zaistniałej sytuacji i że nad nią panujemy. Tego oczekują media i zaniepokojona lub po prostu zainteresowana opinia publiczna. Eliminuje on albo znacznie ogranicza szkodliwe w takiej sytuacji komentarze różnych samozwańczych lub nieprzychylnych ekspertów i komentatorów, do których media z pewnością się zwrócą, jeśli nic nie usłyszą od instytucji, której kryzys dotyczy. Wtedy ich głos, a nie zainteresowanej instytucji, będzie jedynym, który dotrze do opinii publicznej.

W trudnych sytuacjach trzeba zawsze dążyć do tego, by być pierwszym źródłem kontaktu dla mediów oraz wiedzy na temat toczących się wydarzeń.

Należy zawsze ujawniać tylko te szczegóły, które w danej chwili są absolutnie pewne i sprawdzone. Nie wolno dać się wciągnąć przez dziennikarzy w spekulacje. Nie chodzi o to, by cokolwiek ukrywać, jako że opinia publiczna ma prawo do pełnej informacji i w końcu tak czy inaczej ją otrzyma. Chodzi jedynie o to, by zbyt pochopnie lub nieostrożnie nie podać jako fakty informacji lub danych niesprawdzonych, co do których toczyć się mogą ciągle działania sprawdzające. Prostowanie mylnych informacji podanych wcześniej może skutkować brakiem zaufania do rzecznika i jego instytucji.

Ważne:

na początkowym etapie sytuacji kryzysowej nie zawsze musimy podać 100% posiadanej wiedzy, ale 100% tego, co przekazujemy, to dane zweryfikowane i potwierdzone.

Ważne jest, by w sytuacjach trudnych i kryzysowych przedstawiciel instytucji zawsze i w każdy sposób manifestował zaangażowanie i troskę o społeczny wymiar tejże sytuacji: wyglądem, ubiorem, mimiką, gestami, doborem słów itp. Można niekiedy zobaczyć w telewizji rzeczników poważnych instytucji i urzędów publicznych relacjonujących z uśmiechem na twarzy

(zapewne nieświadomym i wynikającym ze zdenerwowania) poważne wypadki lub katastrofy albo odpowiadających negatywnie na prośby o pomoc ze strony osób w ciężkiej sytuacji życiowej.

Najważniejszy przekaz, z którym chcemy dotrzeć do społeczeństwa, zwłaszcza w pierwszych chwilach sytuacji kryzysowej, to: „Jesteśmy instytucją odpowiedzialną”, „Jesteśmy osobami, które traktują swoje obowiązki poważnie”, „Zależy nam na pełnym i satysfakcjonującym wyjaśnieniu i rozwiązaniu tej sytuacji”.

Po zebraniu wszystkich informacji możemy podjąć krok nr 2, czyli przekazać informacje o podjętych już w sprawie działaniach. Wskazane jest przedstawienie jak największej liczby danych i szczegółów dotyczących danej sytuacji, jednak zawsze z perspektywy zwykłych ludzi, gdyż tylko to interesuje media. Nie jest ważne, jak długo i ciężko prokurator czy sędzia pracowali nad sprawą, ale jak została ona rozwiązana z punktu widzenia pokrzywdzonych, ofiar i społeczeństwa – czyli z perspektywy poczucia sprawiedliwości. Na tym etapie empatia oraz duch prawa dominujący nad literą prawa odgrywają istotną, może najważniejszą, rolę w komunikacji. Oczywiście, gdy sprawa dotyczyć będzie np. drastycznej zbrodni, opinia publiczna będzie po stronie ofiar, a więc okazywanie empatii sprawcom („mieli ciężkie dzieciństwo”) byłoby w tym przypadku nie na miejscu.

Należy podawać konkretne, pozytywne przykłady dotychczasowego postępowania, np. co zrobiono dla dotkniętych tą sytuacją. Udostępnić należy też informacje popierające zasadność podjęcia przez wymiar sprawiedliwości takich, a nie innych działań, aby uniknąć wrażenia, że działa on w sposób bezduszny i formalistyczny. Suche stwierdzenie przez przedstawiciela wymiaru sprawiedliwości: „Takie są przepisy i procedury. Przepisy są najważniejsze”, dodatkowo opatrzone dziennikarskim komentarzem lub zilustrowane emocjonalnym materiałem filmowym, wzbudzi naturalne oburzenie społeczne, choć samo w sobie jest prawdziwe i z prawnego punktu widzenia całkowicie uzasadnione.

Nie wolno powoływać się wyłącznie na przepisy i procedury („Tak stanowi kodeks karny i tylko on nas obowiązuje”). Natomiast zawsze przedstawić należy podstawy prawne podjętych działań, aby z kolei nie tworzyć fałszywego wrażenia dowolności interpretacji przepisów przez indywidualnych sędziów lub prokuratorów.

Niezbywalnym elementem skutecznej komunikacji kryzysowej jest informacja, jakie wnioski zostały przez instytucję i jej przedstawicieli wyciągnięte

z kryzysu, czyli krok nr 3. Powinno to mieć miejsce zawsze **jednocześnie** z ogłoszeniem działań już podjętych. Pokazuje to, że instytucja jest organizacją odpowiedzialną i dobrze zarządzaną.

Podsumowując, w przypadku wymiaru sprawiedliwości taka niezbędna trzystopniowa komunikacja kryzysowa powinna wyglądać następująco:

- powiedzieć co się stało (np. wyjaśnić jak i dlaczego doszło do takiej tragicznej pomyłki, np. do skazania osoby niewinnej);
- co zrobiono dla poszkodowanych (np. pomoc prawna, medyczna, finansowa itp.) i co właściwe instytucje robią, by odnaleźć prawdziwych winnych;
- co zrobiono – lub co zainicjowano – by uniemożliwić lub ograniczyć możliwość wystąpienia podobnych pomyłek w przyszłości (nowa legislacja, ukaranie i wyeliminowanie z systemu osób winnych niedbalstwa prowadzącego do tej pomyłki itp.).

Na każdym etapie rozwoju sytuacji kryzysowej należy wykazywać wobec mediów zrozumienie dla ich zainteresowania daną sprawą. „Prze-ganianie” mediów lub sugerowanie, że żywią się one sensacją, wywoła efekt odwrotny od zamierzonego. O wiele skuteczniejsza jest współpraca z mediami (oczywiście w określonym zakresie), przekonywanie ich do swoich racji oraz pozyskiwanie jako sprzymierzeńców w interesie społecznym.

Dobre relacje z mediami są niezbędne w kryzysie. „Dyktat mediów” może nam się nie podobać, ale nie zmienia to faktu, że w praktyce to one zawsze mają dominujący głos i ostatnie słowo – i należy sobie z tego zdawać sprawę. Potencjalny negatywny wpływ nieprzychylnych mediów można zneutralizować, stosując kilka prostych zasad:

- traktuj dziennikarzy tak, jak sam chciałbyś być traktowany;
- wykaż zrozumienie dla ich społecznej roli i szacunek dla zawodu;
- nie segreguj i nie dyskryminuj mediów na lepsze – gorsze, przyjazne – nieprzyjazne, ważne – nieważne itp.;
- bądź dostępny, gdy media tego potrzebują (kontakt bezpośredni, telefony, maile);
- bądź pomocny w możliwie szerokim zakresie;
- dostarczaj tylko rzetelnych informacji, czym zyskasz zaufanie mediów.

Ważne:

dobre relacje z mediami w czasach spokoju procentują w kryzysie.

5. Przepraszać, czy nie?

Od pewnego czasu szerzy się w mediach moda na domaganie się przeprosin od przedstawicieli instytucji, firm prywatnych czy nawet partii politycznych. Może to dotyczyć nie tylko poważnych sytuacji kryzysowych, gdy wina lub zaniechanie instytucji są niepodważalne, lecz także wszelkich programów typu interwencyjnego czy nawet wywiadów, zwłaszcza gdy dotyczą one spraw osób postrzeganych jako słabsze i bezbronne wobec bezduszości systemu lub potężnych instytucji lub korporacji.

Moda na domaganie się przez media przeprosin w imieniu osób poszkodowanych zrodziła się w świecie biznesu i stamtąd rozszerzyła się na świat polityki oraz instytucji publicznych. W świecie biznesu żądanie przeprosin może być uzasadnione, gdy wynika z winy firmy („W imieniu hotelu pragniemy przeprosić naszych gości za niedogodność zaistniałą w związku z awarią ogrzewania i zaoferować rekompensatę w postaci...”).

Sędzia lub prokurator nie mogą jednak przepraszać lub wyrażać skruchy za ogłoszenie najsurowszego nawet wymiaru kary lub za to, że nie było możliwe zebranie wystarczających dowodów przestępstwa. Natomiast przed każdym wystąpieniem medialnym, np. konferencją prasową, udziałem w programie interwencyjnym czy wywiadem muszą być oni przygotowani na to, że zostaną poproszeni o przeprosiny dotyczące tej konkretnej sprawy.

Z reguły pada wtedy emocjonalnie zabarwione pytanie: „Czy sąd czuje się winny tej pomyłki i czy może za nią przeprosić?” lub „Czy może pani w imieniu prokuratury przeprosić niesłusznie podejrzanego za to, co przeszedł podczas przesłuchań?” Często pytanie takie zadawane jest agresywnym tonem, który sugeruje winę instytucji, nawet gdy jest ona tylko jedną ze stron potencjalnego konfliktu. Należy być świadomym tego, że duże organizacje, które są postrzegane przez społeczeństwo jako część maszyny urzędniczej czy państwowej, będą zawsze skupiać na sobie krytykę, często niezasłużoną. Będą więc w społecznym odczuciu winne zaistniałej sytuacji.

Dodatkowo, przeproszenie osoby prywatnej przez instytucję może być odczytywane jako przyznanie się do winy i w niektórych przypadkach nieść ze sobą konsekwencje prawne, np. odszkodowanie. Trzeba więc należycie wypośredkować między wyrażeniem (lub przekazaniem tego w sposób niewerbalny) zwykłego ludzkiego współczucia dla ewentualnych poszkodowanych (empatia) a wymuszonymi przez media formalnymi przeprosinami.

Autorzy tego opracowania są przekonani, że w sytuacjach oczywistych (np. głośny przypadek Tomasza Komendy) jasne wyrażenie przeprosin wobec poszkodowanego jest niezbędne i utnie wszelkie szkodliwe medialne komentarze i negatywne publiczne dywagacje¹⁷.

Nagabywani przez media pytaniami o przeprosiny, możemy w sposób bezpieczny dla instytucji użyć kilku wyrażień, którymi posługuje się również język dyplomacji. Współczucie okazać możemy bez używania słowa „przepraszam”, np.:

- „Szczерze ubolewamy, że doszło do takiej sytuacji. Nie powinna ona być nigdy zaistnieć, dlatego należy zrobić wszystko, by się nie powtórzyła”. Nie musimy mówić: „Przepraszamy, że pan X został skazany na...”. Mówimy ogólnie o sytuacji, która sama w sobie wymaga zreformowania. Wyrażenie ubolewania nie zakłada *a priori* winy naszej lub kogoś innego. Sugrowane są czynniki obiektywne lub splot niekorzystnych wydarzeń.
- „Popełniono w tym przypadku błędy. Szczególnie przykre jest, że sytuacja dotyczyła dzieci, dlatego już zmieniliśmy obowiązujące procedury”. Generalizujemy i neutralizujemy sytuację, nie wskazując na tym etapie winnych poprzez użycie strony biernej oraz formy bezosobowej. Niemniej jednak nie pozostajemy obojętni na krzywdę dzieci i już podjęliśmy odpowiednie kroki.
- „Przykro nam, że nie udało się zapobiec tej sytuacji, natomiast wprowadzone zostały odpowiednie regulacje, by nie mogło się to powtórzyć”. Było to poza naszą kontrolą, ale nie pozostajemy bierni i wyciągamy odpowiednie wnioski.

Pomimo użycia w takich przypadkach strony biernej i form bezosobowych czasowników należy dbać, by przeprosiny takie były szczere, gdyż tylko wtedy zostaną uznane i zaakceptowane przez opinię publiczną.

Powinniśmy natomiast unikać tzw. przeprosin, które nie są przeprosinami i rzucanych od niechcienia. Doskonałym tego przykładem jest często używane zdanie: „Jeżeli ktoś czuje się obrażony, to mogę go przeprosić”, czyli

¹⁷ Zob.: <https://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/581763,przelom-tomasz-komenda-drugi-podejrzany-policja-ziobro.html>. W 2004 r. Tomasz Komenda został skazany prawomocnym wyrokiem Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu na karę 25 lat pozbawienia wolności za zgwałcenie i zabójstwo 15-letniej Małgorzaty Kwiatkowskiej, pomimo że wykazano nieprawidłowości organów ścigania w postępowaniu karnym. Orzeczenie to zmieniło wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu, który w pierwszej instancji orzekł dla T. Komendy karę 15 lat pozbawienia wolności. Sąd Najwyższy oddalił kasację wyroku Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu jako bezzasadną. W połowie marca 2018 r. T. Komenda został przez sąd penitencjarny przy Sądzie Okręgowym we Wrocławiu warunkowo zwolniony z odbywania kary i po 18 latach wyszedł na wolność. 16 maja 2018 r. Sąd Najwyższy uniewinnił Tomasza Komendę. Ponowne śledztwo wskazało innych winnych.

jedynie tych nadwrażliwych. Nie tylko nie rozwiązuje ono problemu, ale powoduje jeszcze gorsze nastawienie mediów i opinii publicznej.

Innymi wyrażeniami, których należy bezwzględnie unikać, są:

- „Przykro nam, że widzowie tak to zrozumieli” – umywamy ręce; nic się nie stało; to wina widzów, że nie rozumieją, co się do nich mówi; to ich problem – nie nasz;
- „Mogę panią X jedynie przeprosić” – jedynie słowa i nic więcej;
- „Nie pozostaje nam nic innego, niż przeprosić” – wcale tego nie chcemy, ale okoliczności nas zmuszają; nieszczerłość jest oczywista;
- „Chciałbym z góry przeprosić za to, co powiem, ale...” – to po co to mówić?;
- „Nie mamy za co przeproszać. To nie nasza wina” – ukazuje bezduszną arogancję władzy; poza tym nie wiemy, czy dziennikarz nie dotarł do jakichś informacji lub dokumentów ukazujących rolę instytucji w danej sprawie, o których możemy nie wiedzieć;
- Nie powinniśmy też przeproszać za coś innego niż to, czego dotyczy rozmowa, np. obrażamy w dyskusji interlokutora, a przepraszamy prowadzącego rozmowę dziennikarza.

Powyższe przypadki odnoszą się do sytuacji kryzysowych oraz żądania przeprosin dotyczących działalności systemu wymiaru sprawiedliwości, wyroków, procedowania spraw itp. W opinii autorów przedstawiciele sądownictwa i prokuratury nie powinni w takich sytuacjach przeproszać, lecz wyrażać zwykłe ludzkie współczucie.

Sytuacja jest jednak inna, gdy media domagają się przeprosin za słowa lub czyny pojedynczego, konkretnego sędziego lub prokuratora. Wtedy najlepszą techniką jest takie osobiste przeprosiny wystosować, używając wprost słowa „przepraszam” i formułując wypowiedź w pierwszej osobie.

Przykład:

W lipcu 2018 r. sędzia John Russo z Cleveland nakazał zakneblować taśmą klejącą usta szczególnie agresywnemu oskarżonemu, który uporczywie wykrzykiwał obelgi pod adresem sądu podczas posiedzenia i ogłaszania wyroku. Nie reagował on na wielokrotne cierpliwe prośby sędziego o spokój. Nagranie pokazujące kneblowanie zostało umieszczone w Internecie i wywołało medialną burzę (w obronie agresywnego oskarżonego...). Ponieważ sędzia był biały, a oskarżony czarnoskóry – sędzia został natychmiast zaatakowany przez media i część opinii publicznej nie tylko za rzekome ograniczanie wolności słowa (sic!), lecz także za domniemany rasizm. Aby zapobiec eskalacji

sytuacji, sędzia umieścił w Internecie krótkie oświadczenie nagrane w sali rozpraw, w którym powiedział: „Żałuję wszelkich skutków i reperkusji moich decyzji z zeszłego tygodnia. Bez względu na okoliczności nie chcę, aby bezstronna sprawiedliwość wymierzana w tym sądzie była kwestionowana”. Kryzys został skutecznie i szybko zażegnany¹⁸. Nawet uwzględniając specyfikę amerykańskiego sądownictwa, było to słuszne posunięcie ze strony sędziego.

6. Reagowanie na agresję

Wyjątkowym typem sytuacji kryzysowej, o którym jednak warto wspomnieć, jest agresja, czyli zorganizowany atak na budynek sądu lub prokuratury albo na ich przedstawicieli. Nie mówimy tu o sytuacji, gdy ataku takiego dopuszcza się pojedyncza osoba, np. niezadowolony z wyroku podsądny lub agresywny więzień. Takie incydenty nie powodują kryzysów medialnych. Wprost przeciwnie, odpowiednio nagłośnione mogą pokazać wymiar sprawiedliwości jako ofiarę niezrównoważonej jednostki.

Jeśli natomiast zorganizowana grupa:

- wkracza na teren sądu lub prokuratury;
- blokuje dojazd lub dostęp;
- niszczy mienie instytucji;
- atakuje, zaczepia, prowokuje pracowników podczas wypełniania przez nich obowiązków
- nie należy odwzajemniać agresji, lecz wezwać, zgodnie z obowiązującymi zasadami postępowania w przypadkach zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa publicznego, odpowiednie służby porządkowe.

7. Komunikacja kryzysowa – podsumowanie

Na temat reagowania w sytuacjach kryzysowych związanych z mediami i z zagrożeniem, jakie negatywna *publicity* może nieść dla wizerunku osób i instytucji, krąży wiele skrajnych i błędnych opinii. Jedne twierdzą, że najlepszą metodą jest zignorowanie kryzysu („sam się jakoś rozwiąże...”), inne, że należy proaktywnie przygotować media i uprzedzać je o potencjalnym kryzysie (ale wtedy sami możemy kryzys wywołać, zwracając niepotrzebnie uwagę na ewentualną trudną sytuację).

¹⁸ Zob. <https://abcnews.go.com/US/judge-apologizes-taping-defendants-mouth-shut-exhausted-attempt/story?id=57081658>.

Bez popadania w skrajności należy pamiętać o kilku skutecznych i prostych zasadach, których stosowanie pomoże w sytuacjach trudnych i kryzysowych.

1. Ustal i zdecyduj, **czy** w ogóle musisz reagować. Nie chodzi o chowanie głowy w piasek lub unikanie odpowiedzialności, lecz o ustalenie, czy zaistniała sytuacja to prawdziwy kryzys, który należy skutecznie ograniczyć, czy też jedynie kolejny trudny przypadek wynikający z codziennych obowiązków każdego sędziego lub prokuratora. Pomocne będą tu monitoring i analiza rozwoju sytuacji.
2. Zachowaj **spokój**. Jest to szczególnie ważne, gdy z jednej strony media będą próbowały wymusić na sądzie lub prokuraturze konkretne zachowania, z prowokacjami włącznie, a z drugiej być może przełożeni i inne kręgi decyzyjne będą wywierać silną presję.
3. **Ogranicz** zasięg i możliwe negatywne skutki kryzysu na jak najwcześniejszym etapie, np. stosując techniki opisane w rozdziale III.2.
4. Nie ma złotej reguły co do momentu, **kiedy** należy wydać oficjalne oświadczenie. Można to zrobić natychmiast, jeżeli będzie tego wymagała sytuacja, lub można to opóźnić, np. by zebrać najważniejsze szczegóły, dane itp. W każdym z tych przypadków wskazane jest jednak wystosowanie tzw. komunikatu wstrzymującego, omówionego wcześniej w rozdziale III.4.
5. zdecyduj, **co** dokładnie i na jakim etapie można lub należy ogłosić. Nie musisz znać wszystkich szczegółów, aby zareagować, ale musisz znać najważniejsze. Nigdy nie spekuluj ani nie daj się wciągnąć w odpowiedzi na pytania hipotetyczne, bez względu na to, z jakim uporem będą je media zadawały.
6. Dobierz najlepsze i najbardziej właściwe w danej sytuacji narzędzie komunikacji, czyli zdecyduj **jak**: czy przy pomocy briefingu, konferencji prasowej, krótkiego oświadczenia ustnego, pisemnego komunikatu itd.
7. Traktuj wszystkie wypowiedzi i wystąpienia jako **oficjalne**: nie mów, nawet nieformalnie i poza kamerą, czego nie chcesz zobaczyć lub usłyszeć w mediach. Pamiętaj: fakt, że nie widzisz w swoim otoczeniu pracującej kamery ani włączonego mikrofonu nie oznacza, że nie jesteś nagrywany.
8. Nie okazuj mentalności „**oblężonej twierdzy**”. Od przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości społeczeństwo i media oczekują deklaracji otwartości i właściwego przepływu informacji. Okazywanie otwartości wobec mediów i ich potrzeb jest podstawą współczesnej komunikacji każdej instytucji ze społeczeństwem. Nie oznacza to jednak, zwłaszcza w przypadku systemu sprawiedliwości, że istnieje obowiązek mówienia mediom zawsze wszystkiego.



9. Dbaj o **szczegóły**, np.: dobór słów w komunikatach słownych i pisemnych (sloganizacja, słowa kluczowe), dane, zakres informacji, ale także ubiór, mowę ciała i mimikę dopasowane do powagi sytuacji.
10. Zawsze, gdy to możliwe, wykorzystuj konkretny przypadek, aby nawiązać do powiązanej z nim ważnej społecznie kwestii: zgeneralizuj sprawę, wykaż gotowość instytucji do zapobiegania takim sytuacjom na **przyszłość**.

A na koniec motto PR:
„Dużo dobrego rób – i dużo o tym mów”
(w tej kolejności!)

Nic nie stoi na przeszkodzie, by wykorzystywać każdą możliwość pochwalenia się mediom i światu drobnymi, z pozoru, osiągnięciami.

Przykład:

Do sądu rejonowego zgłosiło się dwoje kilkuletnich dzieci, prosząc o coś do jedzenia. Były głodne, gdyż ich matka od kilku dni piła alkohol i zaniedbała je. Przyszły do sądu, gdyż w ich dziecięcych umysłach było to miejsce godne zaufania. Ochrona sądu powiadomiła prezesa, który wraz z innymi pracownikami natychmiast zorganizował im posiłek, napoje i doraźną opiekę. Reakcja prezesa była szybka, skuteczna i po prostu ludzka. Oczywiście, zostały też uruchomione odpowiednie procedury prawne. Najważniejsza była jednak pierwsza reakcja prezesa. Rzecznik sądu poinformował lokalne media o tym niezwykłym zdarzeniu, a one bardzo chętnie je nagłośniły, podkreślając pozytywną i pełną zrozumienia reakcję tej instytucji i jej pracowników.



Bibliografia

Źródła internetowe

- <https://abcnews.go.com/US/judge-apologizes-taping-defendants-mouth-shut-exhausted-attempt/story?id=57081658>.
- <https://blogs.spectator.co.uk/2018/10/the-problem-with-hate-crime/>.
- <https://natemat.pi/124897>, polak-rozjechał-trzy-osoby-a-holenderski-sad-skazał-go-na-120-godzin-prac.
- <https://warszawapraga.po.gov.pl/aktualnoci-szczegoly.177/items/komunikat-w-sprawie-sledztwa-dot-oszukanczego-najmu-nadmorskich-apartamentow.1028.html> [dostęp: 31.03.2019].
- <https://www.bbc.com/news/uk-46053069> [dostęp: 30.03.2019].
- <https://www.cpcusociety.org/membership/ethics/ethics-awareness-month>.
- <https://www.cps.gov.uk/hate-crime> [dostęp: 30.03.2019].
- <https://www.dw.com/en/german-judges-drafting-their-own-ethics-codex/a-37675097>.
- <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polityka/zandarmeria-wojskowa-chce-zamknac-usta-dziennikarzom-cenzura-mediow/sq9qmv0>.
- <https://www.newsweek.pl/polska/matka-malej-madzi-skazana-na-25-lat-wiezienia-ostateczny-wyrok/kzOfx1g>.
- <https://www.tvp.info/34177433/bedzie-trudniej-zabrac-dzieci-polakom-do-tej-pory-zaden-rzad-nie-porzadkowal-przepisow>
- <https://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/581763/przelom-tomasz-komenda-drugi-podejrzany-policja-ziobro.html>

Opracowania

- Ginsburg T. Garoupa N., *Judicial Reputation. A Comparative Theory*, Chicago 2016.
- Jeuland E., Sotiropoulou A., *The Role of Communication in the French Judicial System*, „International Journal For Court Administration”, 15 December 2012.
- Komunikacja i wizerunek sądów. Zbiór dobrych praktyk dla sądów powszechnych*, Ministerstwo Sprawiedliwości i Krajowa Rada Sądownictwa, czerwiec 2015.
- Komunikat w sprawie podejrzanego Arkadiusza Ł.*, „Biuletyn Sądu Okręgowego w Warszawie” z 8.02.2017 r.
- Mehrabian A., *Nonverbal Communication*, Routledge, New York 2017.
- Pratkanis A., Aronson E., *Wiek propagandy*, Warszawa 2017.

Skorowidz rzeczowy

Autoprezentacja – 9, 29

autorytet – 15, 17, 26, 56, 61, 71

autoryzacja – 39, 41

doświadczenie – 7, 34, 49, 68

empatia – 8, 10, 12, 21, 68, 73, 75

Internet – 9, 17, 24, 25, 27, 35, 39, 52, 72

– Facebook – 26, 27

– fejk – 26

– hejt – 26, 27

– internetowy serwis – 17, 39

– trollowanie – 27

– twitter – 26

komunikat dla mediów – 17, 18, 23-25, 30, 35, 40, 55, 72, 79, 80

konferencja prasowa – 18, 23, 33, 35-38, 75, 79

– briefing – 23, 34-38, 79

– oświadczenie – 34-36, 52, 72, 78, 79

kryzysowe sytuacje – 8, 63, 65, 68, 70, 73, 73, 78, 79

– w wymiarze sprawiedliwości – 43, 65

– kryzys wizerunkowy – 10, 64

– zapobieganie kryzysom medialnym – 44, 67, 70, 74

– neutralizacja – 64, 67

– monitoring mediów – 26, 34, 67, 68, 70, 74

– komunikacja kryzysowa 65-71, 73, 74

– trening medialny 30, 69

– przeprosiny – 75-77

– czynniki kryzysogenne – 68

media

– formy kontaktów – 30, 31, 45, 54, 69, 71, 74

– krytyka – 15, 33, 58, 61, 75

– sprostowanie – 15

– przekaz niewerbalny (głos, wygląd, gestykulacja, mimika) – 8, 15, 17, 30, 31, 40, 55, 75

– newsy (czyli nowiny) – 22, 24, 26, 37

– zakaz „przedsądu” – 22

- medialny savoir-vivre – 33, 35
- media lokalne i regionalne – 19, 24, 68, 81
- nagrania** – 23, 31, 39, 48-52, 60
- neutralność i bezstronność** – 8, 14, 40, 64, 71, 78
- opinia publiczna** – 8, 11, 16, 19, 51, 64, 72, 73
- pomyłka sądowa** – 23, 39, 74, 75
- profesjonalizm** – 7, 10, 11, 17, 19, 21, 34, 36, 44, 45, 60, 66, 71
- reputacja** – 7, 9, 10, 13-15, 17, 18, 24, 25, 38, 63, 64, 66, 68
- rozprawa** – 7, 12, 17-19, 31, 32, 42, 44, 51
- rzecznik prasowy** – 11, 18, 21, 30, 64, 66, 67, 69, 72, 81
- sala rozpraw** – 31, 42, 44
- sędzia (prokurator)** – 7-15, 17, 18, 21, 23, 26, 30-32, 41, 43, 44, 57, 61, 62, 64-66, 70, 73
- studio** – 35, 40, 52-55, 57, 58
- transparentność** – 10, 11, 14, 19, 51
- uzasadnienie wyroku** – 12, 19, 32, 52, 66
- wiarygodność** – 7, 11, 12, 18, 22, 26
- wizerunek** – 7, 9, 13-15, 18, 25, 65, 67, 78
- wymiar sprawiedliwości** – 13, 22, 24, 26, 33, 34, 61, 64, 65, 71, 73, 78
- wypowiedzi telewizyjne** – 7, 8, 11, 12
- wyrok** – 11, 12, 23, 31, 65, 76-78
- wystąpienia publiczne i medialne** – 11-15, 17, 20, 29, 32, 33, 38, 40, 52, 58, 64, 69, 75, 79
 - postrzeganie – 14, 15, 17, 20, 29, 33, 37, 67, 68
 - wrażenie – 13, 19, 20, 29-32, 37, 44-46, 51, 57, 60, 67, 71, 73
 - pierwsza opinia – 29, 30, 71
 - powierzchowność – 9, 22, 29
 - mowa ciała – 30, 31, 40, 45, 55, 80
- wywiad** – 23, 30, 32, 35, 39, 40, 43-45, 51, 53, 57, 69, 75
 - w formie pisemnej – 35-37, 39, 52, 79, 80
 - telewizyjny i radiowy – 12, 23, 31, 32, 40
 - na żywo – 32, 39, 40, 42, 51, 52, 66
 - budowanie mostu – 40
 - setka – 23, 40-45, 49, 51, 61
 - ogrywki – 43, 50
 - przebitki – 43, 50
 - trudne pytania – 37, 58, 59.

prosty język MEDIA WIZERUNEK trudne pytania JĘZYK CIALA autoprezentacja

Autorzy kompetentnie wyjaśniają rolę i specyfikę współczesnych mediów oraz powody zainteresowania mediów działaniami wymiaru sprawiedliwości i jego przedstawicieli, z których wynika konieczność dopasowania się do specyfiki ich pracy. Dają też w tej kwestii wiele cennych rad, dzięki którym relacje władzy sądowniczej z „czwartą władzą” mogą układać się satysfakcjonująco dla obu stron, a przede wszystkim dla społeczeństwa.

dr hab. Katarzyna Pokorna-Ignatowicz,
prof. Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Publikacja stanowi udaną próbę poruszenia aktualnych problemów i sytuacji z zakresu szeroko rozumianego wymiaru sprawiedliwości, które pozostają w zainteresowaniu mediów i opinii publicznej. Autorzy systematyzują wiedzę w zakresie wskazanej tematyki, szczególnie nacisk kładąc na nadanie jej waloru praktycznego. Niewątpliwą zaletą jest spójne i logiczne przedstawienie poszczególnych zagadnień oraz wyjaśnienie w przystępny sposób problemów mogących się pojawić w toku wystąpień publicznych.

dr Piotr Kosmaty,
prokurator Prokuratury Regionalnej w Krakowie

Niniejsza książka to zbiór wiadomości i wskazówek przydatnych każdemu sędziemu i prokuratorowi, gdyż w dzisiejszych czasach każdy z nas styka się w swej pracy z aktywnością mediów oraz zainteresowaniem opinii publicznej i wszyscy – czy to na służbie, czy poza nią – jesteśmy odpowiedzialni za kreowanie pozytywnego wizerunku reprezentowanych przez nas instytucji. Publikacja stanowi w tym zakresie swoisty niezbędnik, który powinien znaleźć się na półce każdego sędziego i prokuratora, gdyż niewątpliwie pomoże mu w przygotowaniu się do wystąpień publicznych i medialnych, a przede wszystkim w uniknięciu błędów i pułapek z nimi związanych.

dr Tomasz Koziół,
sędzia Sądu Okręgowego w Tarnowie

ISBN 978-83-952072-4-2



9 788395 207242

żargon briefing rzecz
sala rozpraw prasowy
REPUTACJA komunikat