Igor Borkowski
Uniwersytet Wrocławski

Zarządzanie sytuacją kryzysową w instytucjach konfesyjnych. Studium przypadku rzecznika prasowego

Przedmiotem analizy w niniejszym artykule będzie zrealizowana procedura zarządcza w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową dotyczącą dostępnych w mediach wypowiedzi osób publicznych. Swoista wyjątkość analizowanej sytuacji wynika z jej usytuowania medialnego, statusu formalnego i symbolicznego głównych aktorów sceny komunikacyjnej, tematyki, która staje się odniesieniem analizowanego wystąpienia i ujawnionych stanowisk, a także, co zasadnicze i fundamentalne dla całej analizy, wyraźnego eksponowania sytuacji zależności między dysponentem wiedzy i władzy komunikacyjnej a rzecznikiem prasowym, aktorem drugiego planu. Analizowana tutaj sytuacja komunikacyjna składająca się z kolejnych ogniskujących wokół podstawowego problemu związanego z manifestowaniem postaw, werbalizowaniem poglądów i stanowisk oraz specyficznym odniesieniem do sytuacji kryzysu, który pojawia się niejako z powodu zachowania komunikacyjnego części biorących w scenie udział aktorów, w sposób ciekawy ilustruje mechanizmy, które bardzo często, choć nie w takiej ekspozycji, uruchamiają się w procesie zarządzania sytuacją kryzysową w obszarze komunikacji i wizerunku.

Analiza sytuacyjna

Kryzys komunikacyjny zaczyna się w dniu inaugurującym 363. zebranie plenarne Konferencji Episkopatu Polski (Kościoła katolickiego) — 8 października 2013 roku, które zgodnie z zapowiedziami medialnymi miało być poświęcone między innymi

© for this edition by CNS

sformułowaniu i przyjęciu dokumentów wymaganych przez Stolicę Apostolską od episkopatów krajowych, dotyczących postępowania z ujawnionymi przypadkami czynów pedofilskich, postępowania kanonicznego oraz odniesienia do współpracy z organami państwa, wdrożenia procedur współpracy z organami wymiaru sprawiedliwości, powiadamiania odpowiednich służb o powzięciu informacji dotyczących oskarżeń o czyny pedofilskie, a także sposobów postępowania z duchownymi, którzy znajdują się pod oskarżeniem o takie czyny[1]. Dziennikarze Katolickiej Agencji Informacyjnej jeszcze przed rozpoczęciem obrad przeprowadzają krótką rozmowę z przewodniczącym Konferencji Episkopatu Polski ks. abp. Józefem Michalikiem, metropolitą przemyskim[2]. Dostępne w przestrzeni medialnej wypowiedzi z inkryminowanej rozmowy ograniczają się tylko do fragmentu, w którym abp Michalik odnosi się do kwestii zjawiska pedofilii, jego domniemanych przyczyn czy okoliczności, które wpływają na pojawianie się takich przestępstw jak czyny pedofilskie. Materiał ograniczony do samej krótkiej wypowiedzi arcybiskupa Michalika przygotowany jest *a vista*, warstwa dźwiękowa ujawnia, że nagrano go w miejscu do tego nieodpowiednim, bez przygotowania i wcześniejszego uzgodnienia z rozmówcą tematu wypowiedzi itp. (w tle słychać pobrzękujące szkło, jest to czas przed rozpoczęciem obrad, gdy uczestnicy korzystają z kawowego bufetu). Arcybiskup Michalik monotonnym głosem objaśnia, jak rozumie mechanizmy nawiązywania relacji pedofilskich, wskazuje, że przyczyny nie wiążą się tylko ze skłonnościami samego pedofila, w tej chwili jego wypowiedź w sposób oczywisty odnosi się i tak będzie interpretowana — do duchownych katolickich. W wypowiedzi pada zdanie o przyczynach pedofilii, których mówca upatruje we współczesnej słabej kondycji rodziny, w poszukiwaniu przez dziecka silnych relacji poza nią. Arcybiskup Michalik mówi: „Wiele tych molestowań udałoby się uniknąć, gdyby te relacje między rodzicami były zdrowe. Słyszymy nie raz, że to często wyzwala się ta niewłaściwa postawa, czy nadużycie, kiedy dziecko szuka miłości. Ono lgnie, ono szuka. I zagubi się samo i jeszcze tego drugiego człowieka wciąga" (dostępne w nagraniu).

Podcast z wypowiedzią arcybiskupa Michalika pojawia się jako element uzupełniający informację tekstową o rozpoczęciu obrad Episkopatu na stronie internetowej Katolickiej Agencji Informacyjnej. W krótkim czasie wypowiedź arcybiskupa Michalika staje się przedmiotem debaty publicznej, trafia do innych mediów, zaczynają ją cytować i odwoływać się do niej kolejni dziennikarze i komentatorzy. Redakcja KAI decyduje o usunięciu materiału dźwiękowego i przeredagowaniu treści tak, by nie wynikało z tekstu, że dodatkowym elementem była także dźwiękowa wypowiedź

[1] Biskupi przyjęli 9 października 2013 roku dokumenty związane z „Wytycznymi dotyczącymi postępowania w przypadkach oskarżeń duchownych o pedofilię", w dokumentach określa się procedury związane z udzielaniem pomocy pokrzywdzonym, formacją kapłańską i zakonną, prawnymi procedurami postępowania we wskazanych przypadkach oraz sposobami zapobiegania nadużyciom seksualnym wobec dzieci, młodzieży i osób niepełnosprawnych.

[2] http://www.youtube.com/watch?v=7iuU-elWpw4 [dostęp: 14 lutego 2014].

© for this edition by CNS

nagrana przed rozpoczęciem obrad. Ścieżka dźwiękowa jest jednak dostępna w sieci, zostaje bowiem powielona przez internautów i udostępniona w kanale YouTube.

Nacechowany silnymi emocjami ton komentarzy i dyskusji na temat sformułowań, którymi posłużył się arcybiskup Michalik, a także jak założono w licznych enuncjacjach medialnych, poglądów, które tą wypowiedzią ujawnił, spowodowały, że bohater tego medialnego spektaklu postanowił spotkać się z dziennikarzami i objaśnić zarówno okoliczności swojego wystąpienia, jak i intencjonalny kształt wypowiedzi dotyczącej problemu pedofilii (także w Kościele czy dotyczącej duchownych katolickich).

W przedstawionym podczas briefingu (zwołanego relatywnie bardzo szybko, już w godzinach popołudniowych 8 października 2013 roku) stanowisku arcybiskupa Michalika nacisk został położony na to, że wyklucza on szukanie winnych czy przyczyn czynów pedofilskich po stronie ofiar, będąc jednak zwolennikiem troski o rodzinę, rozumianą jako podstawowa komórka społeczna, chce za każdym razem wskazywać wartość struktur rodziny, a także przypominać o problemach, jakie ją współcześnie nękają. Przewodniczący KEP jednoznacznie przeprasza, tłumaczy i wyjaśnia:

> Po południu, podczas nadzwyczajnego spotkania z dziennikarzami, abp Michalik wyraził ubolewanie, że jego słowa zostały błędnie zinterpretowane. „Dziecko lgnie do człowieka, szuka miłości i ma prawo ją znaleźć piękną i czystą — podkreślił. — Oczywiście, niejednokrotnie człowiek, który jest zagubiony, wykorzysta to dziecko i to jest dramat, przed którym trzeba bronić. Trzeba, żebyśmy wszyscy mieli oczy otwarte, nie patrzyli obojętnie i nie pozwalali patrzeć obojętnie na tego rodzaju sytuacje" — apelował przewodniczący KEP. Abp Michalik stwierdził następnie: „Dziecko nie ma siły wciągać drugiego człowieka, to zły człowiek wciąga to dziecko w orbitę swoich niewłaściwych zainteresowań". Zapewnił, że tak właśnie należy rozumieć jego wcześniejsze słowa oraz że inne ich rozumienie jest „ewidentną pomyłką, którą godzi się skorygować" i za którą przeprosił[3].

W sukurs przełożonemu przychodzi także rzecznik Episkopatu Polski, inicjator briefingu, ks. Józef Kloch, który w stylizowanej na prywatną deklarację wypowiedzi podkreśla, że zna styl wypowiedzi księdza arcybiskupa Michalika od lat, sam miewa trudności z precyzyjną interpretacją myśli przewodniczącego KEP, który urywa wątki, nie kończy, zawiesza głos, plącze myśli, stara się powiedzieć więcej, niż w danej chwili może zwerbalizować. Ta dość niefortunna wypowiedź jest przez dziennikarzy podnoszona w kontekście negatywnych ocen zdarzenia komunikacyjnego i jasnego odcięcia się od imputowanych przez część interpretatorów prób zrzucania odpowiedzialności za pedofilię na same dzieci, które jednoznacznie sformułował abp Michalik. Komentarze po tym wydarzeniu były przychylne, doceniono sprawność komunikacyjną rzecznika, a także trafność decyzji, by spotkać się z dziennikarzami i jednoznacznie sprawę wyjaśnić (elementem ocenianym negatywnie były dopowiedzi ks. Klocha).

[3] Arcybiskup Michalik tłumaczy swoją wypowiedź, http://gosc.pl/doc/1733758.Abp-Michalik-tlumaczy-swoja-wypowiedz [dostęp: 14 lutego 2014].

© for this edition by CNS

Podczas kolejnej publicznej aktywności dotyczącej kwestii oskarżeń dotyczących pedofilii wśród kleru katolickiego w Polsce — mszy jubileuszowej w katedrze św. Jana Chrzciciela we Wrocławiu w dziewięćdziesiątą rocznicę urodzin emerytowanego metropolity wrocławskiego ks. kard. Henryka Gulbinowicza, 16 października 2013 roku — w wygłoszonej homilii ks. abp Michalik odniósł się niejako do swojej wcześniejszej wypowiedzi (udzielonej KAI), zacytował ją niemal dosłownie, rozwinął jednak i wzbogacił katalog tych osób, środowisk i zjawisk kulturowych i społecznych, które przyczyniają się — w jego ocenie — do plenienia się zjawiska pedofilii:

> Karygodne są nadużycia dorosłych wobec dzieci, o których wciąż mówią media. Jednak nikt nie zwraca uwagi na przyczyny tych zachowań. […] Pornografia i fałszywa miłość w niej pokazywana, brak miłości rozwodzących się rodziców i promocja ideologii gender. […] To one (feministki) walczą o to, żeby w szkołach i przedszkolach wygaszać w dzieciach poczucie wstydu, a nawet o to, żeby mogły decydować o zmianie swojej płci[4].

Takie następstwo zdarzeń doprowadza do zasadniczego działania komunikacyjnego, które podejmuje rzecznik Episkopatu ks. Józef Kloch. Podczas zwołanej konferencji prasowej postanawia uporządkować sytuację jednoznacznie ocenianą jako poważny kryzys komunikacyjny i wizerunkowy. Wynika on zarówno z chaosu informacyjnego i niespójności prezentowanych postaw, jak i z uwidaczniającego się braku koordynacji komunikacyjnej w organizacji. Media, cytując fragmenty homilii arcybiskupa Michalika, przypominają jego wypowiedź sprzed tygodnia, niemal z wrocławską tożsamą, a także to, że arcybiskup się z niej wycofał i za jej kształt przeprosił.

Sytuacja jest niezwykle interesująca. Wpisuje się nie tylko w prosty przykład *case study*, których wiele rozgrywa się przecież i nadaje do analiz teoretycznych. Omawiana tutaj ma i ten walor, że dotyczy sfery idei, postaw, kwestii etyczno-moralnych, a także istotnie wkracza w sferę władzy realnej i władzy symbolicznej. Ma w większym stopniu charakter deklaratywny, w mniejszym relacji wobec faktów, do których w sytuacji kryzysu komunikacyjnego odnosi się organizacja i jej najwyżsi przedstawiciele. Bardzo rzadko mamy także do czynienia z sytuacją, gdy rzecznik zostaje wystawiony na tak dyskomfortowe spotkanie z reprezentantami mediów, gdy uwidacznia się zarówno nieskuteczność przyjętej przez niego linii postępowania, jak i opór ze strony przełożonych rzecznika i ich — rzec można publicystycznie — niesubordynacja wobec systemu mediów i opinii publicznej, a także obranej linii obrony wizerunku. Nie jest to także sytuacja banalna, a często takie właśnie wskazuje się w licznych podręcznikach praktyki zarządzania sytuacją kryzysową jako główne (jedyne) przypadki kryzysu wizerunkowego[5].

---

[4] http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14788274,Winni_rodzice_feministki_i_Abp_Michalik_znow_o.html [dostęp: 14 lutego 2014].

[5] Por. na przykład I. Schenkler, T. Herrling, *Relacje z mediami*, Warszawa 2009, s. 113–141; C. Bussey, *Public relations. Jak zdobyć rozgłos bez dużych pieniędzy*, Warszawa 2013, s. 131–144.

© for this edition by CNS

Kolejną wartością analizowanej sceny jest i to, że przynależy ona do specyficznego obszaru public relations i zarządzania sytuacją kryzysową — w instytucjach konfesyjnych. O specyfice tego obszaru komunikacji powstały już pewne prace, wyraźnie wskazuje się w nich na odmienność komunikacji w organizacji i komunikacji zewnętrznej instytucji konfesyjnych w dobie współczesnej[6].

Zdarzenie komunikacyjne konferencja prasowa rzecznika Episkopatu

Konferencja rzecznika Konferencji Episkopatu Polski odbywa się dzień po wydarzeniach we Wrocławiu, 17 października. Formalnie ma być poświęcona omówieniu programu Dni Misyjnych w Kościele katolickim. Licznie zgromadzeni dziennikarze skłaniają jednak ks. Józefa Klocha do odniesienia się w największej mierze właśnie do kolejnej wypowiedzi arcybiskupa Michalika.

Okoliczności inicjalne spotkania rzecznika z dziennikarzami wskazują na wyraźne dysproporcje w rozłożeniu mocy komunikacyjnych. Mamy do czynienia z sytuacją, w której oczekiwaniem dziennikarzy będzie, by rzecznik wytłumaczył się nie tylko z treści wypowiedzi arcybiskupa Michalika we wrocławskiej katedrze, lecz także z nieuczciwego wycofywania się z wypowiedzi poprzedniej (bo tak część mediów następstwo zdarzeń zinterpretowała), próby zwodzenia opinii publicznej, tuszowania niefortunnego, jak się zdawało i jak podawano, wcześniejszego sformułowania. Rzecz znamienna, w procederze redefiniowania wypowiedzi arcybiskupa Michalika czynnie brał udział sam rzecznik, tłumaczący swoją ograniczoną kompetencję w rozumieniu wypowiedzi arcybiskupa, która sprowadza się do bezradności czy konieczności ponownego definiowana tego, co było intencją, a nie powierzchniowym wynikiem budowy wypowiedzi i jej werbalizacji.

Rzecznik Episkopatu zostaje postawiony w bardzo niezręcznej sytuacji. Z jednej strony wyraźna jest presja mediów na ujawnianie przypadków pedofilii w Kościele

[6] Por. R. Nęcek, *Okiem rzecznika*, Kraków 2007; *idem*, *Odpowiadam*, Kraków 2009; *idem*, *Z prasy wzięte*, Kraków 2010; M. Przybysz, *Kościół w kryzysie?* Crisis management *w Kościele w Polsce*, Tarnów 2008 (tu bibliografia i liczne ustalenia fundamentalne dla omawianej problematyki); *eadem*, *Zarządzanie kryzysami medialnymi „od zakrystii"*, „Homo Dei" 2009, nr 4; I. Borkowski, *Rzecznictwo prasowe a kształtowanie wizerunku polskich zgromadzeń zakonnych. Teoria — praktyka* — case study, [w:] *Kształtowanie wizerunku jako narzędzie public relations*, red. I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska, „Dziennikarstwo i Media" 2,Wrocław 2011, s. 57–80; *idem*, *Relacje z mediami i dziennikarzami w ocenie przedstawicieli Kościołów i związków wyznaniowych zarejestrowanych w Rzeczpospolitej Polskiej*, [w:] *Media a religia*, red. I. Borkowski, B. Jastrzębski, D. Lewiński, Wrocław 2011, s. 61–78; *idem*, *Public relations jako zbiór środków bogatych w Kościele środków ubogich, czyli o przeszkodach w rozwoju public relations instytucji konfesyjnych*, [w:] *Public relations. Nowe trendy*, red. K. Stasiuk-Krajewska, Z. Chmielewski, D. Tworzydło, Rzeszów 2013, s. 61–78.

© for this edition by CNS

katolickim. Być może (nie mam dowodów, ale wydaje mi się, że taka tendencja także się uwidacznia) pewnym katalizatorem zmiany stosunku polskich mediów do spraw problemu pedofilii w Kościele stały się publikacje i działania podejmowane przez zagranicznych dziennikarzy (Holendra Ekke Overbeeka, autora między innymi książki *Lękajcie się. Ofiary pedofilii w polskim Kościele mówią*), inicjatyw społecznych (powołanie fundacji Nie lękajcie się, która pomaga ofiarom księży pedofilów w Polsce), manifestacje i działania podejmowane na rzecz polskich ofiar księży pedofilów. Byłyby one w jakiś sposób powiązane z uświadomieniem sobie przez dziennikarzy i media w Polsce konieczności zajęcia się kwestiami oskarżeń wobec duchownych katolickich, gdyż w wielu sytuacjach (przede wszystkim w książce i wypowiedziach Overbeeka) pojawiał się formułowany coraz jednoznaczniej zarzut o stronniczość polskich mediów, o ich milczące przyzwolenie na działania zmierzające do wyciszenia oskarżeń, piętnujące brak zainteresowania takimi sprawami, sugerujący, że polskim dziennikarzom i mediom brak determinacji, by sprawy tego typu wyświetlać[7]. Prowokacyjny ton publikacji Overbeeka, także barwne przygody reporterskie zagranicznych reporterów w Polsce[8] są nie lada wyzwaniem dla polskich dziennikarzy, wywierając wyraźną presję, związaną z koniecznością uwiarygodnienia się wobec audytorium.

Media mainstreamowe rozgrywają wypowiedzi arcybiskupa Michalika w tonie krytycznym, dość wyraźny jest także nurt humorystycznej karnawalizacji wypowiedzi hierarchy, który ujawnia się w mediach społecznościowych. Przed rzecznikiem Episkopatu staje więc bardzo trudne zadanie: z jednej strony sprowadzenia debaty na poziom rzeczowej dyskusji, z drugiej wyjaśnienia meandrów wypowiedzi arcybiskupa, a także objaśnienia własnej roli jako rzecznika, który — tak to przedstawia część mediów — tuszuje wypowiedzi przełożonego, ale jednocześnie ze zrozumiałych powodów nie może poddawać krytyce czy wyraźnie dystansować się od jego stanowiska. Co istotne: wypowiedzi arcybiskupa Michalika mają podwójną wartość: są wypowiedziami o charakterze paradoktrynalnym, wpisują się bowiem w aktywność urzędu nauczycielskiego Kościoła, z drugiej zaś mają charakter społeczny i *par excellence* polityczny, trudno bowiem odmówić zwierzchnikowi polskich biskupów

[7] Jest to skuteczna strategia, trzeba jednak dodać, że częściowo trafnie diagnozująca sytuację, częściowo jednak pozostająca w sferze życzeniowości: skoro Kościół w Polsce był w drugiej połowie XX wieku tak silny i tak bliski społeczeństwu, to na pewno i w kwestii pedofilii ma coś na sumieniu. Bardzo ciekawie pisała o tym Katarzyna Wiśniewska, *Kryzys? Ani pierwszy, ani ostatni…*, „Znak" 2007, nr 4 (tu istotne uwagi dotyczące porównania sytuacji Kościoła w Polsce, kościołów partykularnych dotkniętych kryzysem wizerunkowym wywołanym skandalami pedofilskimi i rolą mediów), http://prasa.wiara.pl/doc/460044.Kryzys-Ani-pierwszy-ani-ostatni/3.

[8] Por. uwięzienie na plebanii reportera France 24 Gullivera Cragga: http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/ksiadz-uwiezil-na-plebanii-dziennikarzy-france24-ktorzy-podejrzewali-go-o-pedofilie-doszlo-do-szarpaniny,325579.html [dostęp: 15 lutego 2014].

© for this edition by CNS

i jego wypowiedziom także tej wartości, jaką jest status istotnego głosu w publicznej debacie politycznej w Polsce.

Sytuacja komunikacyjna i wizerunkowa rzecznika wydaje się w omawianych tu okolicznościach niezwykle ciekawa ze względów badawczych. Mamy bowiem do czynienia z wyraźnym zakwestionowaniem przez nadrzędnego dysponenta przekazu linii, którą obrał rzecznik, pewnej być może polemiki z tym, co rzecznik próbował korygująco do prezentowanej linii przekazu dodać. Decydent podejmuje więc przez powrót do pierwotnego (nieomal) kształtu wypowiedzi, z której się pod wyraźnym wpływem rzecznika wycofał i za której fragment przeprosił, polemikę także z działaniami mu zaproponowanymi (które podejmował pod wypływem czy presją chwili i nastawienia mediów). Ponieważ rzecz odnosi się do kwestii światopoglądowych, nie do konkretnego zdarzenia, a więc i sama komunikacja ma tu charakter kształtowania szerszego obrazu instytucji i jej przedstawicieli, wypowiedzi mają większą wagę. Prezentowanie stanowiska, które następnie się samemu kwestionuje, a w kolejnej wypowiedzi rekonstruuje i przywraca w mocy obowiązywania, staje się sygnałem pewnej odwagi cywilnej: oto dysponent treści i kształtu przekazu odcina się niejako od tego, co zostało mu zaproponowane w chłodnej analizie specjalistów do spraw wizerunku, i wraca do krynicy czystej prawdy. A w niej na nowo odkrywa te poglądy i feruje te oceny, które już wcześniej ujawnił. Zważywszy na ton polemiczny wobec współczesnej kultury popularnej, tak zwanego mainstreamu i obyczajowości świata świeckiego, działanie komunikacyjne podejmowane przez wysokiej rangi duchownego o wyraźnym tradycjonalistycznym i konserwatywnym rysie charakterologicznym jest krokiem wartym dostrzeżenia. Może to być przecież interpretowane jako chęć uwiarygodnienia się u części konserwatywnego audytorium lub przeprowadzenia takiego działania, które sugeruje, a w kolejnych nawrotach eksponuje i wyostrza w dyskursie publicznym konsekwentną i odważną prezentację poglądów hierarchy[9]. Może to być oczywiście także manifestacja nieliczenia się nie tylko z opinią publiczną i kreowanym przez media wymiarem ocen wypowiedzi osób publicznych, ale — co już trudniejsze do akceptacji — zlekceważenie rzecznika prasowego własnej instytucji czy urzędu, co byłoby kwalifikowalne jako komunikacyjny i wizerunkowy poważny błąd.

W opisanych okolicznościach rzecznik Episkopatu Polski staje przed dziennikarzami podczas konferencji prasowej, która mieć będzie za główną treść odniesienie się do wydarzeń i wypowiedzi chronologicznie ostatnich, czyli ponowienia wątku wskazywania na okoliczności dodatkowe, które wiążą się ze zjawiskiem pedofilii.

[9] Lektura publicystyki konserwatywnej i katolickiej wskazuje, że dla części komentatorów w ogóle nie ma żadnego problemu zmieniających się werbalnie wypowiedzi arcybiskupa Michalika, istotny jest jeden, konsekwentny jej nurt, piętnujący zachowania, środowiska i przemiany kulturowe doby współczesnej.

© for this edition by CNS

Miejsce, czas, dobór uczestników

Niczego nie wiemy o doborze/selekcji uczestników konferencji ze strony mediów, nie mam dostępu do mechanizmu ewentualnej selekcji dziennikarzy, którzy zostali dopuszczeni do sali obrad konferencji.

Jej czas (17 października 2013 roku, czwartek, formalnie konferencja na temat światowego Dnia Misyjnego, zwanego w Polsce Niedzielą Misyjną — 20 października) został wybrany według kryteriów wskazujących korzystne okoliczności organizacji konferencji prasowej bardzo dobrze: okolice godzin południowych (konferencja zaczyna się o 12.30) mają ten walor, że dają możliwość spokojnego przygotowania się dziennikarzy do udziału w konferencji, a po jej zakończeniu także czas na realizację materiałów audio-wideo lub pisanych do popołudniowych i wieczornych serwisów oraz do kolejnych wydań gazet codziennych (aktualizacja stron informacyjnych w internecie pozostaje tu kwestią otwartą, ale i ich lektura w ciągu dnia pracy wydaje się pozostawać w związku z ocenianym jako trafny doborem momentu organizacji konferencji)[10].

Rzecznik Episkopatu spotyka się z dziennikarzami w dość specyficznym układzie: staje naprzeciw audytorium sam. Będzie to (w relacji TVP Info, która jest dostępna w internecie) sprawiało siermiężne wrażenie i być może pozostaje nieco kłopotliwe dla szerokiego grona odbiorców. Rzecznik rezygnuje z posługiwania się dodatkowymi sygnałami o charakterze organizującym przestrzeń symbolicznie i znakowo (brak elementów dekoracyjnych, logo, innych znaków), tło tworzy mało atrakcyjna plastycznie ściana wyłożona boazerią w kolorze słomkowym. Rzecznik zajmuje środkowe miejsce za stołem konferencyjnym, w kadrze widać wysokie oparcia wolnych krzeseł po prawej i lewej ręce bohatera planu.

To, że rzecznik występuje podczas konferencji w pojedynkę, jest sytuacją jednak rzadką. W większości wypadków przecież konferencja prasowa jest spotkaniem organizowanym przez rzecznika dla dziennikarzy z reprezentantami instytucji, organizacji czy społeczności. Zwykle poza rzecznikiem biorą w niej udział dwie lub trzy osoby, które po kolei zabierają głos, a następnie zaczyna się runda pytań dla dziennikarzy, moderowana przez rzecznika jako gospodarza spotkania. Tu zastajemy sytuację odmienną. Jest to podyktowane w mojej ocenie okolicznościami kryzysowymi. Trudno sobie wyobrazić, by powtórzyła się sytuacja, którą dziennikarze i opinia publiczna pamiętają bardzo dobrze: rzecznik Episkopatu organizuje spotkanie z arcybiskupem Michalikiem, ten nie pozostając niejako pod kontrolą specjalisty do spraw relacji z mediami, wygłasza kolejne mniej lub bardziej przekonujące oświadczenie dla mediów. Rzecznik nie chce też angażować w to komunikacyjne zdarzenie z mediami osób, których kapitał i autorytet zostały nienaruszone (mam na myśli przede wszystkim bardzo dobrze przyjętych przez media — w kontekście omawianej tu pro-

[10] Por. K. Gajdka, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Kraków 2012, s. 68–146.

© for this edition by CNS

blematyki pedofilii w Kościele — ks. bpa Wojciecha Polaka, kojarzonego z hasłem „zero tolerancji dla pedofilii w Kościele"[11] i o. Adama Żaka TJ, mianowanego przez Episkopat koordynatorem ds. troski o dzieci i młodzież). Obaj duchowni zaprezentowali się bardzo profesjonalnie podczas wcześniejszych wystąpień medialnych i mają wciąż kapitał zaufania ze strony dziennikarzy. Ryzykowne byłoby narażanie ich na roztrwonienie go przez włączenie w dziejący się właśnie poważny kryzys informacyjny. Ryzykowne byłoby także sprawianie wrażenia, że rzecznik wplątuje w problem osoby, które ani go nie wywołały, ani też nie mają kompetencji, by merytorycznie się do wypowiedzi abpa Michalika po raz kolejny odnosić.

Ryzykowna zapewne „samotność" rzecznika, łamiąca nieco standardy i pewne przyzwyczajenia większości uczestników tego rodzaju spotkań, może być jednak uznana za jasną i trafnie obraną strategię budowania relacji interpersonalnych. Trudno zakładać nieodnoszenie przez dziennikarzy wrażenia, że rzecznik jest osobą prostolinijną, chętną do spotkania z nimi, odważną, że nie czuje przed mediami obaw. Gdyby było inaczej, zapewne próbowałby zasłaniać się osobami trzecimi, zapraszać kolejnych uczestników konferencji, by niejako rozłożyć siłę rażenia pytań dziennikarzy na większe grono mówców. Skoro staje przed dziennikarzami sam, jest godzien tego, by go zanadto nie atakować. Już sama taka decyzja wskazuje, że jest realnym partnerem do rozmowy. Zapewne można wskazać, że taka decyzja przekłada się także na nieuświadamiany przez wielu odruch współczucia, solidarności z tym, który w pojedynkę będzie stawał przeciw wielu. Ma to na pewno istotne znaczenie dla budowania klimatu spotkania. Na podkreślenie zasługuje, że takie ustanowienie relacji komunikacyjnych daje rzecznikowi pełną kontrolę nad przekazem, który będzie formułować podczas rozmowy z dziennikarzami. Jest to zapewne istotne z tego powodu, że wcześniej ujawniły się pewne niesubordynowane zachowania ze strony reprezentantów instytucji.

Kolejnymi składowymi budującymi moc komunikacyjną rzecznika Episkopatu Polski są: jego aparycja, ubiór i proksemika.

Wydaje się, że w postępowaniu rzecznika Episkopatu świadomość korzystnego w spotkaniu z audytorium dziennikarskim wyglądu zewnętrznego gra swoją rolę i jest wykorzystywana. Ten zaokraglony na twarzy ponadpięćdziesięcioletni mężczyzna o dobrodusznej i serdecznie uśmiechniętej (ale delikatnie tylko) twarzy budzi zaufanie i jest postrzegany bardzo pozytywnie. Trudno go skojarzyć ze stereotypowymi wizualizacjami duchownego hierarchy: kostycznym, o ostrych rysach, orlim nosie i wąskich, zaciśniętych ustach ascetą ani z nalanym na twarzy pulchnym sybarytą. Ksiądz Kloch występuje przed kamerami w czarnej marynarce i czarnej koszuli z kołnierzykiem dostosowanym do założenia koloratki (nie w sutannie). Decyzje dotyczące dress codu także uznać wypada za przemyślane i trafne: obecność podczas kon-

[11] Ks. bp W. Polak obrał nieco inną drogę argumentacji dotyczącej wypowiedzi abpa Michalika z 8 października: „Arcybiskup Michalik rzeczywiście się pomylił".

© for this edition by CNS

ferencji któregoś z hierarchów Kościoła wymagałaby zewnętrznych oznak statusu: fioletowej czy szkarłatnej piuski na głowie, dużych rozmiarów krzyża umieszczonego na sutannie. Tematyka konferencji stanowi tu nie lada ryzyko w eksponowaniu tego typu symboli władzy i mocy.

Na uwagę i analizę zasługuje kinezyka bohatera spotkania. Zarówno mimika, jak i gestykulacja i ruchy ciała w zasadzie przez cały czas trwania konferencji pozostają pod pełną kontrolą, są własciwie dobrane do sytuacji, tematyki spotkania, realizacji funkcji fatycznej oraz odniesienia się do budowania wizerunku mówcy i wspomagania treści, które prezentuje[12]. Rzecznik Episkopatu ogranicza się do dość powściągliwej gestykulacji, zasadniczo operując tylko kilkoma prostymi i czytelnymi gestami ilustrującymi jego komunikacyjną otwartość, deklarowanie chęci nawiązania relacji komunikacyjnej oraz budujące wizerunek wiarygodnego mówcy (to przede wszystkim tak zwana władza rąk, rzecznik stara się utrzymywać dłonie w pozycji uległej, wnętrzem do góry oraz wykonywaniem gestu „pozwól mi być z tobą całkowicie szczery" — przez rozłożenie rąk i ułożenie dłoni wnętrzem do góry)[13]. Pewną trudność dostrzega się na początku spotkania z dziennikarzami, gdy zdarza się seria błędów w zakresie kinezycznym. W części otwierającej spotkanie rzecznik wydaje się bardzo spięty. Na spotkanie z dziennikarzami przychodzi z czarną podkładką pod materiały biurowe (z przytrzymującym wpięte kartki klipem). Jest to jedyny rekwizyt, jakim dysponuje mówiący. Początek konferencji, o czym dalej, ma charakter głosu wprowadzającego ze strony rzecznika. Stres wynikający z niekomfortowej sytacji, w której przychodzi stanąć rzecznikowi przed audytorium, usiłuje on łagodzić wyglądającym na nerwowe posługiwaniem się notatkami, które są wpięte w podkładkę. Sztywny karton jest bardzo kłopotliwy, w pewnych chwilach ma się wrażenie, że mówiący stara się za nim ukryć, zasłania twarz nie dlatego, że coś z notatek czyta, ale by za zasłoną znaleźć chwilę wytchnienia. Są to gesty budujące barierę i/lub wskazujące na zakamuflowane krzyżowanie ramion (interpretowane jako budowanie bariery i tworzenie strefy bezpieczeństwa w relacji)[14]. Przełomowa jest chwila, w której padające ze strony jednej z dziennikarek pytanie wydaje się rzecznikowi bardzo niewygodne i próba udzielenia na nie odpowiedzi pokazuje bezradność mówiącego. Zaczyna on nerwowo machać podkładką na wysokości oczu, co wywołuje takie wrażenie, jakby chciał się opędzić od natrętnych insektów. Zdaje sobie z tej serii niefortunnych gestów sprawę, odkłada notatki i już więcej ich do ręki nie bierze. Od tego momentu mowa ciała jest już zdecydowanie spójniejsza, pozytywna, budząca zaufanie i skutecznie wspiera całość przekazu.

---

[12] Mowę ciała zwykle wskazuje się jako ten kanał komunikacji, nad którym można panować, ale który relatywnie trudno poddaje się fałszowaniu, por. A. Pease, *Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów*, Kielce 2001, s. 19.

[13] *Ibidem*, s. 32–33.

[14] *Ibidem*, s. 68–69.

© for this edition by CNS

Podobnie motoryka ciała wydaje się spójna, a dostrzegalna pozycja i ułożenie głowy rzecznika wskazują na trafne wspomaganie rozgrywanej sytuacji komunikacyjnej na przykład przez wyrażanie zainteresowania pytaniami dziennikarzy[15]. *In absentia* można wskazać, że rzecznik unika dawania sygnałów obronnych: nie używa żadnych rekwizytów (na przykład długopisu/pióra), nie włącza do gry znakowej okularów.

Konstrukcja formalna

Całość konferencji (odnosząca się do omawianej tu problematyki) pod względem merytorycznym została skonstruowana klasycznie. Pierwszą, kilkuminutową część zajmuje zagajenie ze strony rzecznika. Po nim następują pytania ze strony dziennikarzy. Ponieważ w konferencji ze strony instytucji pojawia się jeden mówiący, nie ma więc elementu wystąpień uczestników konferencji, ich uprzedniej prezentacji itp. Rzecznik nie jest też przez nikogo wprowadzony, spotkanie nie ma moderatora, wszystkie te funkcje bierze na siebie rzecznik Kloch. Dopuszcza do głosu dziennikarzy, przedstawiają się oni sami i zadają pytania. Po każdym pada (zwykle dość długa) odpowiedź ks. Klocha.

Jak wspomniałem, w pierwszej części rzecznik prezentuje niejako tematykę spotkania. Stara się tak rozkładać akcenty, by w większym stopniu podkreślać wagę spraw związanych z walką z pedofilią, kwestie edukacyjne, także problemy świadomościowe u wszystkich tą tematyką i rugowaniem przestępstwa z życia społecznego zainteresowanych. Sama treść zarówno wypowiedzi rzecznika Episkopatu, jak i pytań, które zadają dziennikarze, jest dostępna powszechnie i nie wydaje mi się, by ich głębsza analiza miała uzasadnienie dla wskazania tych technik, które wykorzystuje na płaszczyźnie werbalnej rzecznik, by sterować dyskusją z dziennikarzami.

Inicjalne wystąpienie ma przede wszystkm zarysować szersze pole spraw niż tylko sam konkretny problem swoiście rozumianego sądu nad wypowiedzią arcybiskupa Michalika we wrocławskiej katedrze czy nad samą postacią, poglądami i działaniami przewodniczącego KEP.

W pierwszej i kolejnych wypowiedziach rzecznika Episkopatu dostrzegam bardzo konsekwentną realizację tych strategii komunikacyjnych:

— redefinicja zdarzenia i treści wypowiedzi — w wielu publikacjach i relacjach po konferencji z 17 października dziennikarze wybijali dwa stanowiska ks. Klocha: kwestionowanie, jakoby arcybiskup Michalik mówił o przyczynach pedofilii oraz że w wypowiedzi Michalika pojawił się nowy wątek, nowa jakość: faktory, znaczniki sytuacji społecznych, które sprzyjają uleganiu agresji pedofilskiej czy obniżaniu blokad ze strony małoletnich;

[15] Słuchanie ich z głową lekko przechyloną w jedną stronę, co jest oznaką zainteresowania treścią wypowiedzi. *Ibidem*, s. 83.

© for this edition by CNS

— budowanie współodpowiedzialności audytorium za omawiane kwestie[16] — w wielu momentach rzecznik Episkopatu podkreśla współodpowiedzialność wszystkich zainteresowanych za kwestie walki z pedofilią, rozwój edukacji w zakresie „złego dotyku" itp. Jest to skuteczna i dobrze dobrana technika, buduje ona bowiem poczucie współodpowiedzialności, a więc także w jakiejś mierze tę odpowiedzialność rozmywa, przerzucając ją na dziennikarzy czy włączając ich w budowaną tu jedną grupę tych, którym na sercu leży dobro i bezpieczeństwo dzieci; wartościowane pozytywnie działania na rzecz ochrony nieletnich dobrze nadają się także do budowania granfalonu — atrakcyjnej grupy, do której przynależność gratyfikuje emocjonalnie aktantów; wypowiedzi wskazują na obranie taktyki wspólnego rozwiązywania problemu przez współpracę, która wydaje się tutaj trafna;

— pozytywnej argumentacji — bardzo istotną cechą strategii komunikacyjnych, które w swoim wystapieniu obiera rzecznik Kloch, jest konsekwentne wystrzeganie się tonu rozliczeniowego czy oskarżycielskiego, o który, w sytuacji wyraźnej dysporporcji mocy komunikacyjnej, byłoby łatwo (jako lękowej strategii obronnej). Dziennikarze zadają rzecznikowi kolejne, trudne w wielu wypadkach pytania, on sam ma świadomość skomplikowanej emocjonalnie i argumentacyjnie sytuacji swojego przełożonego (oraz instytucji), a także własnej. Najłatwiejszą, ale błędną strategią byłby atak lub przerzucanie odpowiedzialności za klimat rozliczania, eskalacji oskarżeń bez pokrycia w faktach, polowania na czarownice i organizowania sądów kapturowych itp. na media. Jest to także dość często stosowana technika, a w narracji polskiego katolicyzmu w ogóle jedna z najczęściej wskazywanych (jako strategia budowania klimatu oblężonej twierdzy, wyraźnego podziału świata na „my" i „oni", łatwej orientacji aksjologicznej i w konsekwencji bezalternatywności wyboru, by iść tu drogą strategii perswazyjnych i manipulacyjnych). Rzecznik Kloch starannie tych działań i takiej retoryki unika. Warto tę cechę podreślić, jest ona rzadka, a okazuje się niezwykle skuteczna;

— odwołania do autorytetu — intensywnie eksploatowaną przez Józefa Klocha (szczególnie w pierwszej, pełnej napięcia i ujawniającej model obrony części konferencji) strategią jest odwołanie do autorytetu. Konstruowany wywód jasno wskazuje na rozkład kompetencji merytorycznych, kilkakrotnie wraca rzecznik do stwierdzenia, że nie ma żadnej wiedzy ogólnej i specjalistycznej na temat przyczyn pedofilii, włącza też w tę grupę dziennikarzy, o których mówi, że zapewne i im często w wielu sprawach, także w tematyce przestępstw pedofilskich i źródeł samej skłonności brak wiedzy. Stąd konieczność odwołania się do autorytetu. Rzecznik ma nieco uproszczoną sprawę: o. Adam Żak, wskazany przez Episkopat jako główny specjalista w zakresie ochrony dzieci i młodzieży przed zagrożeniem przestępstwami seksualnymi, zrobił wcześniej na dziennikarzach bardzo dobre wrażenie, media pokazywały za-

[16] Wiele z wyróżnionych tutaj chwytów wskazują w swoim poradniku *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka* Hanna Barbara Hałaj i Henryk Pietrzak, Rzeszów 2003.

© for this edition by CNS

równo decyzję o powołaniu takiego pełnomocnika, jak i samą postać o. Żaka w pozytywnym świetle. Tym łatwiej było odwołać się do jego wiedzy i kompetencji (ale bez narażania go na bezpośrednią konfrontację z audytorium). Dodatkowo strategia ta wskazuje dziennikarzom, że rzecznik sam problem i spotkanie z nimi traktuje bardzo poważnie, przychodzi przygotowany, zorientowany szeroko nie tyle w samej wypowiedzi arcybiskupa Michalika, ile w kontekście problematyki społecznej, której się ona tyczy. Kilkakrotnie wraca — i być może częściowo przekonuje — dziennikarzy do swojej linii, że arcybiskup Michalik widzi więcej i wie więcej, stąd czasem potrzeba dodatkowego jeszcze źródła wiedzy, które wskaże poprawną interpretacje jego myśli i pokaże szeroki kontekst spraw, do których się odnosił;

— osłabiania kompetencji i mocy postaci rzecznika prasowego — istotną strategią komunikacyjną, ujawniającą się w sytuacji kryzysowej jest unikanie wprowadzania rzecznika prasowego jako partnera do dyskusji z dziennikarzami. Autoreferencja rzecznika Klocha jest tu symptomatyczna: rzecznik tylko przekazuje opinie, informacje, poglądy; rzecznik, nie będąc, co zrozumiałe, fachowcem, pyta, konsultuje się, otrzymuje od specjalistów pewne wskazówki, może je zreferować, ale dalsza z nim na ten temat debata nie ma uzasadnienia merytorycznego, gdyż z racji braku specjalistycznej wąskodziedzinowej wiedzy rzecznik nic więcej powiedzieć w sprawie nie jest władny. Dzięki takiemu profilowaniu wywodu udaje się uniknąć wrażenia, że rzecznik chce uciec od rozmowy z dziennkarzami lub zasłaniać się niewiedzą. Wprost przeciwnie: uzyskujemy znów jednoznaczny sygnał, że nadawca jest starannie przygotowany do spotkania, ale jednocześnie, mając świadomość wagi spraw i problemów, nie będzie się wypuszczał na wody fantazjowani;

— pozytywna gratyfikacja emocjonalna — podziękowania — dowartościowanie odbiorcy przekazu, którym w wypadku konferencji prasowej są dziennikarze, mogłoby być odczytane dwuznacznie. Obarczone zostaje ryzykiem protekcjonalizmu, ale w omawianym tu przykładzie wydaje się kolejnym bardzo trafnie dobranym i użytym narzędziem komunikacji perswazyjnej. Rzecznik Episkopatu kilkakrotnie zwraca się do dziennikarzy w taki sposób, by włączając ich do grupy „my", zasygnalizować wspólnotę intencji, podejmowanych działań, konflikt negować przez wskazywanie na identyczne motywacje, takie samo położenie wyjściowe i wspólne wysiłki, które podejmuje zarówno Episkopat i całe środowisko duchownych w Polsce, jak i polskie media, by zmierzać „razem" do realizacji projektu szerokiej edukacji społeczeństwa. Jest to istotne przewartościowanie w dyskursie: rzecznik pomija kwestie tropienia pedofili, wyświetlania opinii publicznej faktów dotyczących przypadków tego przestępstwa i kontrolnej funkcji mediów, która realizuje się przez nadzorowanie organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości i relacjonowaniu ich pracy. Dla rzecznika Klocha najistotniejszym (by nie rzec: jedynym) wartym wyeksponowania w działaniu mediów jest aspekt edukacyjny: wszyscy się uczymy, wszyscy musimy się wiele nauczyć. Uderza tu on w bardzo często podnoszony przez publicystów i komentatorów aspekt omawianej problematyki. Wyważona debata na temat pedofilii jako problemu

© for this edition by CNS

w Kościele katolickim prowadzi do sformułowania takich ocen, które bardzo pozytywnie wartościują zabiegi związane ze zdefiniowaniem problemu, poszukiwaniem języka jego opisu, kwestiami edukacji dotyczącej na przykład złego dotyku. Wielu publicystów podkreślało w czasie poprzedzającym omawianą tutaj konferencję, jak istotne i godne pochwały są wszystkie te wysiłki kleru, które zmierzają do nazwania i odtabuizowania przestępstw pedofilii. Rzecznik, zdając sobie sprawę z tego, że ten nurt działań jest bardzo pozytywnie odbierany, włącza zarówno stronę nadawczą, jak i odbiorczą we wspólną grupę, która działa na korzyść przemian świadomościowych w Polsce. Werbalizuje swoją wdzięczność jednoznacznie: dziękuje dziennikarzom i mediom w Polsce za to, że w tę akcję się włączyły, że podejmują wysiłki, by stan świadomości Polaków zmienić. Posługiwanie się inkluzywną leksyką ma tu wartość zawieszającą konfikt i anulującą spór;

— poczucie równego statusu (rzecznik ma przełożonych, dziennikarze mają przełożonych). Największy rozgłos w mediach zdobyła próba objaśnienia przez rzecznika swojego położenia jako tego, kto powinien w ocenie dziennikarzy zająć stanowisko wobec wypowiedzi swojego bezpośredniego przełożonego. Rzecznik Kloch mówił dziennikarzom, że podobnie jak oni mają swoich przełożonych, tak i on ma przełożonego. Nie jest rolą rzecznika komentowanie wypowiedzi przełożonego. Ma przekazywać informacje dziennikarzom, przekazywać stanowisko przełożonego, ale nie komentować, nie odnosić się do niego polemicznie. Nie taka jest i powinna być — wynika z tego wywodu — jego rola. Wydaje się, że to bardzo istotna kwestia, która w omawianej konferencji się pojawiła. Wyraźnie doszło do rozdźwięku między działaniami, które podejmował wcześniej rzecznik Kloch, a tym, co w swoich kolejnych wypowiedziach komunikował arcybiskup Michalik. Dziennikarze oczekiwali właśnie objaśnienia wskazującego, jaka jest rola rzecznika w korygowaniu wypowiedzi, z których pierwsza zostaje unieważniona, a za jej treść mówca przeprosił, następnie zostaje przywrócona w mocy. Rzecznik Kloch z jednej strony ucieka się do klucza pewnej bezsilności: nie pytajcie mnie, ja nie wiem, nie umiem powiedzieć. Z drugiej redefiniuje pozycję rzecznika, który w jego ocenie ma biernie przekazywać stanowisko pierwotnego nadawcy, być niejako pasem transmisyjnym, nie jest stroną w dyskusji. Ale to nie wszystko: rzecznik włącza dziennikarzy do współodpowiedzialności i uruchomienia mechanizmów autoperswazyjnych (stara się na pewno wpłynąć na ich empatię, pytanie czy także wzbudzić współczucie);

— budowanie zaufania przez ujawnianie kulis własnej pracy. Rzecznik włącza dziennikarzy do grupy wtajemniczonych. Opowiada im dokładnie o kulisach poprzedniego wystąpienia arcybiskupa, swojej reakcji, organizacji briefingu po określanym jako niefortunne lub opacznie zrozumiane wystąpieniu dla KAI. Relacja rzecznika jest wprost podręcznikowa: opisuje okoliczności trwających obrad, podczas których otrzymuje sygnał z biura prasowego, a także od dziennikarzy (za który im teraz po raz kolejny dziękuje) o medialnym wzburzeniu po wypowiedzi arcybiskupa Michalika. Oczywiście odżegnuje się od znajomości okoliczności i treści tego wystą-

© for this edition by CNS

pienia. Gdy poza salą obrad wzbiera burza, rzecznik spotyka się z dziennikarzami Katolickiej Agencji Informacyjnej (po pierwsze dlatego, że to oni rozmawiali z arcybiskupem i to KAI upublicznił materiał, po drugie — że chce problem omówić z dziennikarzami, którzy są mu przychylni — co najmniej tak bym tę wzajemną relację profesjonalną określił). W swoich działaniach popełnia błąd, ale o tej sprawie już podczas analizowanego tu zdarzenia medialnego nie ma mowy (chodzi o usunięcie materiału dźwiękowego ze strony KAI i przeredagowanie informacji o obradach Episkopatu). W dalszej części analizowanego passusu rzecznik Kloch wskazuje na szybkie decyzje: zwołania briefingu dla dziennikarzy zajmujących się tematyką kościelną, następnie rozmowy z arcybiskupem, który nie widzi najmniejszych wątpliwości co do swych autentycznych intencji, chce się spotkać z dziennikarzami i rzecz całą — nieporozumienie — wyjaśnić. Rzecznik przypomina też okoliczności owego spotkania, co wskazuje na jego sprawność i merytoryczne dobre przygotowanie do zarządzania sytuacją kryzysową: briefing zaczyna się od spotkania dziennikarzy z samym rzecznikiem, który „robi wstęp", a następnie, po pewnym czasie, zaprasza do sali arcybiskupa Michalika. Jednoznacznie ocenić należy taki zabieg jako działanie strategiczne, podjęte świadomie i bardzo użyteczne w sytuacji kryzysowej. Rzecznik rozpoznaje nastroje dziennikarzy, orientuje się w składzie audytorium i na bieżąco decyduje, w którym momencie (i czy w ogóle) na sali ma się pojawić główny bohater;

— pozornej otwartości („przeczytam, co powiedział arcybiskup"). Przedmiotem spotkania z dziennikarzami jest wypowiedź/fragment homilii wygłoszonej przez arcybiskupa Michalika w katedrze wrocławskiej. Staje się ona kanwą dyskusji rzecznika Klocha z dziennikarzami, ale cytat zostaje przywołany w bardzo dobrej z punktu widzenia zarządzania kryzysem komunikacyjnym formie. Decyzję o tym, czy i jakie fragmenty tej wypowiedzi pojawią się wygłoszone *expressis verbis* podczas samej konferencji — podejmuje rzecznik prasowy. Czyni to, obierając strategię pozornej otwartości i transparentności. Odnosi się do teksu (wspomagając się trzymanymi w ręce kartkami z notatką) i proponuje, że inkryminowany tekst przeczyta. Rozpoczyna lekturę nieco wcześniej i po przeczytaniu krótkiego i bezpiecznego, bo nieodnoszącego się do zasadniczych kwestii fragmentu sprawia wrażenie, jakoby się zorientował, że słuchacze doskonale znają tę wypowiedź, nie muszą jej więc słuchać raz jeszcze. Tę część, która jest dla sprawy zasadnicza — pomija. Zyskuje dzięki temu przewagę komunikacyjną. Pokazał, że jest otwarty na rozmowę, nie ukrywa, nie przemilcza, nie zniekształca wypowiedzi arcybiskupa, nie udaje, że jej nie było. Ale ona sama formalnie nie wybrzmiewa (pojawia się fragmentarycznie tylko w pytaniach dziennikarzy, ale ma mniejszą moc, niż gdyby została przytoczona *in extenso*). Dzięki takiemu zabiegowi widzowie konferencji mają wrażenie, że tak naprawdę z jednej strony jest zdecydowany na pełną otwartość rzecznik, z drugiej dziennikarze, którzy odnoszą się do jakiejś niesprecyzowanej wypowiedzi;

— ujawniania niewiedzy (nie wiem…). Pewne wątpliwości w ocenie budzi jeszcze jedna z wyodrębnionych przeze mnie strategii. Rzecznik Episkopatu stosuje ją jako

© for this edition by CNS

strategię blokowania dyskusji. Zasłania się niewiedzą. Nie podważa ona kompetencji rzecznika, jego wiedza co do konkretnych faktów i zdarzeń jest przecież pełna, dane i informacje przekazuje on sprawnie i jednoznacznie. Niewiedza dotyczy pola interpretacji, komentarzy, szerokiej sfery interpretacyjnej dotyczącej pedofilii jako zjawiska społecznego. Tego rozdzaju przekaz wydaje się jednak spójny z ideą, która przyświeca rzecznikowi. Wskazuje on bowiem na zaplecze merytoryczne specjalistów, z którymi uprzednio rozmawia, przygotowując się do konferencji (jeszcze raz podkreślam: jednocześnie jest to sygnał pozytywny dla dziennikarzy, rzecznik nie lekceważy ani tematu, ani dziennikarzy, ani zorganizowanej właśnie konferencji). Ukrywa się jednak w bezpiecznym polu tej wiedzy, którą uzyskał, zapośredniczając ją u specjalistów. Sam niczego od siebie nie doda. Kolejny to przykład spójnej i kontrolowanej strategii komunikacyjnej;

— kapitał wyjściowy. Rzecznik Episkopatu cieszy się zaufaniem i sympatią mediów. Pracuje w sferze, która jest z punktu widzenia komunikacyjnego oceniana bardzo negatywnie. Tu każda osoba, która komunikuje się z mediami, będzie traktowana przychylnie, daje bowiem szansę na przygotowanie materiałów dziennikarskich, które będą mogły realnie respektować zasady wysłuchania obu stron sporu, dostarczać informacji ze strony postrzeganego jako hermetyczny i niechętny mediom świeckim świata instytucji kościelnych (nie tylko w Polsce). Dzięki swojej wieloletniej pracy z dziennikarzami, a także otwartości na nich, niedzielenia na lepszych i gorszych, bardziej i mniej zaufanych, bywania w różnych mediach jako gość, ks. Józef Kloch może zakładać, że dziennikarze będą z nim raczej rozmawiać, niż w jakikolwiek sposób go dyskredytować. Ten uprzedni kapitał emocjonalny i wizerunkowy łączy z trafnym doborem środków językowych, perswazyjnych, z umiejętnym prowadzeniem rozmowy w taki sposób, by nie narazić się na zarzut dzielenia świata, oskarżania mediów, przeczucania na nie winy za negatywny wizerunek Kościoła w dużej części publikacji, które towarzyszą omawianiu wystąpienia arcybiskupa Michalika. Unika też konsekwentnie tonu mentorskiego, nie poucza, nie osądza, nie przypisuje dziennikarzom złych intencji. Niby są to uwagi i spostrzeżenia banalne, ale do skutecznej realizacji zamierzonego przez rzecznika celu wydają się istotne, a być może po prostu fundamentalne. Cel ten jest — w mojej ocenie — wykoncypowany bardzo ciekawie. Sytuacja, w której przychodzi się zmierzyć rzecznikowi z dziennikarską dociekliwością, jest nie lada wyzwaniem komunikacyjnym. Rzecznikowi Episkopatu udaje się doprowadzić do momentu, w którym to dziennikarze zaczynają rozumieć jego rolę, jego sytuację i dwuznaczne położenie, dzięki temu łatwiej im go zrozumieć i w jakiejś mierze także mu współczuć lub jego zachowania i postawy tłumaczyć. Kilkakrotnie wraca w ich pytaniach bardzo wyraźnie formułowany sygnał zrozumienia i sympatii dla samego rzecznika, podreśla się jego otwartość, jego poświęcenie i determinację, z jaką komunikuje, jego niespożytą energię w służeniu dziennikarzom informacją i sobą samym jako źródłem wiedzy i wypowiedzi. Dziennikarze wydają się zapytywać, jak to możliwe, że tak sprawny rzecznik, który wykonuje tak dobrą pracę, musi

© for this edition by CNS

cierpliwie znosić tak niereformowalnych przełożonych. Jeśli byłaby to próba poróżnienia rzecznika i jego mocodawców, przeciągnięcia go na stronę dziennikarzy przez emocjonalne odizolowanie go od tych, których reprezentuje, to dziennikarze sukcesu nie osiągają. Rzecznik prezentuje konsekwentnie i poważnie te treści, które na czas spotkania z mediami przygotował. Media wybierają z jego wypowiedzi — tym razem — sformułowania z poziomu merytorycznego, nie doszukują się językowych lapsusów[17]. Skuteczna komunikacja, którą realizuje w analizowanym tu zdarzeniu rzecznik, jest elementem łagodzącym kryzys wizerunkowy wywołany serią wypowiedzi arcybiskupa Michalika.

Crisis management in confessional institutions. A spokesperson case study

Summary

In the article the author analyses crisis management procedures followed in the case of statements by public figures available in the media. The uniqueness of the analysed situation stems from its media placement; from the formal and symbolic status of the leading actors on the communication stage; from the topic, which becomes a reference for the analysed statement and disclosed positions; and — what is fundamental to the entire analysis — from a clear emphasis on the dependence between those who have knowledge and communication power, and the spokesperson, an actor in a supporting role. The communication situation analysed here, focused as it is on the fundamental problem associated with manifestation of attitudes, verbalisation of views and positions, and specific reference to the crisis, which emerges in a way as a result of communicative behaviour of some actors taking part in the scene, is an interesting illustration of mechanisms which very often — though not in such an exposed manner — are launched during a crisis management process with regard to communication and image.

[17] Mam na myśli wcześniejszą rozmowę ks. Klocha w TVN z Moniką Olejnik — liczne media przywoływały po tym spotkaniu bagatelizującą wypowiedź o cenie 150 tys. zł za samochód, którym posługuje się polski biskup w swojej pracy duszpasterskiej. Omawiana tutaj konferencja także taki wyrazisty lapsus językowy zawierała, wyrwana z kontekstu szerszej frazy konstrukcja brzmiała: „wciąż gdzieś uciekają nam dzieci".

© for this edition by CNS