

Cezary Sochala*, Marian Chalimoniuk**

* Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Ochrony w Warszawie

ORCID: 0000-0002-2393-8857

** PEDAGOGIUM WSNS w Warszawie

ORCID: 0000-0002-1992-7143

DOI: 10.35464/1642-672X.PS.2022.3.11

Informacja w działaniach kryzysowych

Information on crisis actions

ABSTRACT: The crisis situations are inherent to development of mankind on every stage in history. They are challenge to take a control. Actions taken in crisis situations contain set interior and exterior circumstances, which cause process of changes in result it comes to restore the balance disturbed by crisis. Sometimes is necessary involment lot of people and organisations, wchih actions have to be coordinating and directing to end of crisis. Course of crisis are addicted on many factors. Ability efficient functioning under pressure under conditions fast advancing events are very important. As well important is action with limited resource of informations. The circulation of information and its exchange is particularly important both within the entities participating in the activities and in the external environment. The article indicates the role of information exchange in crisis activities and the methods of conducting information activities in order to effectively support operational activities.

KEYWORDS: security, crisis communication, information process, crisis situation, managing a crisis situation.

STRESZCZENIE: Sytuacje kryzysowe nierozzerwalnie towarzyszą ludzkości na każdym etapie jej rozwoju. Są one ciągłym wyzwaniem w zakresie opracowywania sposobów przejmowania nad nimi kontroli. Działania podejmowane w sytuacjach kryzysowych zawierają zespół zewnętrznych jak i wewnętrznych okoliczności, które powodują taki proces zmian, w wyniku których dochodzi do przywrócenia równowagi zachwianej przez kryzys. Wymaga to niejednokrotnie zaangażowania wielu osób i podmiotów, których działania muszą być skoordynowane i ukierunkowane na zażegnanie kryzysu. Przebieg sytuacji kryzysowej uzależniony jest od wielu czynników, z których umiejętność sprawnego funkcjonowania pod presją czasu w warunkach szybko postępujących zdarzeń, przy często ograniczonym zasobie informacji nabiera szczególnego znaczenia. Obieg

informacji i jej wymiana jest szczególnie ważna zarówno w obrębie podmiotów uczestniczących w działaniach, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Artykuł wskazuje rolę wymiany informacji w działaniach kryzysowych oraz metody prowadzenia działań informacyjnych, aby skutecznie wspomagać działania operacyjne.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo, komunikacja kryzysowa, proces informacyjny, sytuacja kryzysowa, zarządzanie sytuacją kryzysową.

Czym jest kryzys

Kryzys, mając najczęściej negatywne konotacje, kojarzy się jako zjawisko mogące powodować pogorszenie obecnego stanu, wprowadzające niepokój przed utratą czegoś cennego. Kryzysy pojawiają się w różnych obszarach i sferach życia społecznego. Ze względu na rozmiary mogą dotyczyć wybranych jednostek, poszczególnych grup, zbiorowisk, aż do całych społeczności. Najczęściej mają charakter czasowy i towarzyszą różnego rodzaju zmianom rozwojowym. Powodują też zmiany relacji, zarówno wewnątrz podmiotu, jak też relacji podmiotu w stosunku do otoczenia. Kryzys należy zatem rozumieć jako przejściowy stan negatywnego odstępstwa od normy, występujący nagle, intensywnie i generujący skutki potencjalnie niebezpieczne dla uczestniczącego w nim podmiotu.

Pojęcie kryzysu wywodzi się z greckiego słowa *krisis* i oznaczało moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu, konieczne rozstrzygnięcie (Zamiar, 2014, s. 151–152). Jest też definiowane w literaturze jako „przesilenie stanu rzeczy poprzedzający zwrot ku dobremu lub złemu” (Doroszewski, 1957, s. 118) lub też „moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot” (Kopaliński, 1968, s. 417). Cechą charakterystyczną powyższych definicji jest wskazanie przełomu i zwrotu jako elementu decydującego o zaistnieniu kryzysu. Można zatem przyjąć, iż aby zjawisko było postrzegane jako kryzys „musi zaistnieć nagle, realnie i być nieakceptowane przez dany podmiot i stanowić zagrożenie jego interesów i celów” (Kitler, 1999, s. 69).

Dokonując analizy przytoczonych definicji można stwierdzić, iż na pojęcie kryzysu składają się trzy powiązane ze sobą elementy. Są nimi: trwający różnej długości proces; niestabilność, zawsze niosąca za sobą gwałtowną zmianę oraz decydujący moment lub punkt w procesie zmian lub spraw. Również na trzy elementy istoty kryzysu wskazuje inna definicja, są nimi: „presja czasu, ewentualność zasadniczego zagrożenia i zaskoczenie oraz fakt, że jest ono rezultatem zarówno niebezpieczeństwa jak i okoliczności, w jakich ono występuje” (Clark, 1995). Z definicji wynika, że charakterystyczną cechą kryzysów jest stopniowe lub drastyczne zmniejszanie się kontroli nad zdarzeniami,

a następnie podjęta w krytycznym momencie reakcja na zaistniałą sytuację. Jeżeli reakcja ta będzie właściwa, może powodować nie tylko powstrzymanie kryzysu, lecz także przyczynić się do rozwoju, zgodnie z przedstawianą przez Piotra Chmielewskiego definicją, że „kryzys jest rezultatem rozwoju, zaś rozwój przewyciężeniem kryzysu” (Chmielewski, 2001, s. 12).

W nieco inny sposób pojęcie kryzysu definiowane jest z psychologicznego punktu widzenia, gdzie „kryzys jest pewnym sposobem postrzegania jakiegoś zdarzenia lub sytuacji jako niemożliwej do wytrzymania trudności, która przekracza zasoby i mechanizmy radzenia sobie osoby” (Gilliand, James, 2000). Za źródła kryzysu nauka ta upatruje: „zespół przeszkód na drodze do ważnych życiowo celów, o których ludzie sądzą, że nie są w stanie ich przewyciężyć za pomocą zwyczajowych wyborów i zachowań” (Prońko, 2001, s. 82). W takim pojmowaniu zjawiska kryzysu, jego głównymi elementami są sytuacja oraz subiektywna reakcja na nią przez poszczególne osoby. Elementy te łącznie stanowią podstawę zachowań kryzysowych. Wynika stąd, iż pojęcie kryzysu ma charakter bardzo indywidualny, ponieważ dla każdej jednostki ma ono odmienne znaczenie i nasilenie, a tym samym powoduje różne reakcje. Oznacza to, że ta sama sytuacja dla jednej osoby odczuwana jako normalna, przez inną osobę oceniana może być jako zagrożenie.

Sytuacja kryzysowa

Pojęciem nierozzerwalnie związanym z kryzysem i przebiegającym w określonym czasie i przestrzeni jest sytuacja kryzysowa, która w myśl ustawy z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym oznacza, „sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska”. Przez termin ten można też rozumieć sytuację, „która poprzez swój charakter, negatywne skutki i zasięg poważnie narusza lub zmienia gospodarcze oraz społeczne funkcjonowanie państwa, jednostki administracyjnej lub konkretnego podmiotu” (Zamiar, s. 153). Jest to także stan, w którym istnieje zagrożenie podstawowych wartości interesów oraz celów poszczególnych podmiotów. Nazwy sytuacji kryzysowej można również upatrywać w tym, iż dotyczy ona przedsięwzięć podejmowanych w sytuacji nietypowej, przeciwnej do działań rutynowych, a jej przebieg jest trudny do przewidzenia. Działania podejmowane w sytuacjach kryzysowych zawierają zespół zewnętrznych i wewnętrznych okoliczności, które powodują taki proces zmian, w wyniku których dochodzi do przywrócenia równowagi zachwianej przez kryzys. Wymaga to niejednokrotnie zaangażowania wielu osób i podmiotów, których działania muszą być skoordynowane i ukierunkowane na zażegnanie kryzysu.

Sytuacje kryzysu, jak i zagrożenia, niemalże zawsze powodują, poza poczuciem strachu przed utratą czegoś, na czym nam zależy, co ma dla nas określoną wartość, wyzwolenie czynnika motywującego do podjęcia działań, które będą miały na celu przezwycięzenie go i odzyskanie stanu równowagi i spokoju. Co dość jasno wskazuje, że istoty kryzysu należy bardziej upatrywać nie tyle w samej sytuacji, co w reakcji na nią.

Zatem sytuacja kryzysowa to zdarzenie lub ciąg zdarzeń, które powstają w otoczeniu podmiotu, i których nie da się w pełni przewidzieć, a także sprawować nad nimi kontroli. Sytuacja kryzysowa może pojawić się w wyniku działania sił przyrody, kataklizmów, a także być efektem działalności człowieka lub jej zaniechania, co zdarza się coraz częściej. W dużej mierze sytuacje kryzysowe wynikają również ze zmian gospodarczych i politycznych. Dołączają dziś do nich także zagrożenia: kradzieże danych osobowych, wirusy komputerowe, utrata danych.

Dość często w literaturze przedmiotu pojęcie sytuacji kryzysowej bywa używane wymiennie z kryzysem. Jest jednak różnica między tymi pojęciami. Polega ona na tym, iż pod pojęciem kryzysu rozumiemy zdarzenie zerwania stabilności funkcjonowania istniejącego stanu rzeczy lub porządku. Natomiast sytuacją kryzysową są zjawiska następujące w dalszej kolejności, które trwają aż do momentu uzyskania stabilności. Można przez to przyjąć, iż kryzys początkuje sytuację kryzysową. Najważniejszą cechą sytuacji kryzysowej jest pojawianie się jej w najmniej spodziewanym momencie. Dla sytuacji kryzysowej charakterystyczne jest także to, iż stale się ona pogłębia, a w trakcie jej przebiegu następuje eskalacja zdarzeń. Podstawowe cechy, które charakteryzują sytuację kryzysową wymienia Edward Kołodziński i należą do nich:

- zawsze występująca presja czasu;
- zdarzenia rozwijają się szybciej niż reagowanie na nie;
- istnieje ograniczony dostęp do informacji wraz ze wzrostem zapotrzebowania na nią ze strony organów zarządzających jak i całego społeczeństwa;
- kierownictwo czuje, że nie jest w stanie podołać zmianom, które mają miejsce i może pojawić się panika;
- występuje wyraźny konflikt interesów zainteresowanych stron;
- decydującego znaczenia nabiera dostosowanie wcześniej opracowanych scenariuszy działania do konkretnej sytuacji;
- decyzje podejmowane są w warunkach stresu, ograniczonej informacji i podwyższonego poziomu ryzyka;
- występuje ograniczenie kolegialnych reguł wypracowania decyzji (Kołodziński, 2010, s. 20).

Wymienione cechy wskazują, że przebieg sytuacji kryzysowej uzależniony jest od wielu czynników, z których umiejętność sprawnego funkcjonowania pod presją czasu w warunkach szybko postępujących zdarzeń, przy często ograniczonym zasobie informacji nabiera szczególnego znaczenia. Jedną z cech sytuacji kryzysowej jest więc szum informacyjny, który w trakcie niej powstaje. Kolejną grupą czynników warunkujących właściwe postępowanie w sytuacji kryzysowej jest posiadanie opracowanych wcześniej scenariuszy postępowania do konkretnych sytuacji, które pomogą w podejmowaniu decyzji.

Przedstawione definicje zarówno kryzysu, jak i następującej w jego efekcie sytuacji kryzysowej, z uwagi na ich złożoność, z pewnością nie wyczerpują ich wszystkich aspektów. Pozwalają jednak stwierdzić, iż są zjawiskami najczęściej występującymi nagle, niosąc za sobą zmiany w otoczeniu podmiotu. Zmiany te z reguły powodują zagrożenie istniejącego stanu rzeczy, które zmuszają do podejmowania działań i decyzji. Jednak najważniejszym elementem tych zjawisk jest konieczność podejmowania działań pod presją czasu, w większości przypadków nie mając możliwości przeprowadzenia ich szczegółowej analizy.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych

Jak już wspomniano sytuacja kryzysowa zawsze wywołuje wielkie emocje i usilne dążenie do jej opanowania różnymi metodami. Jednak działania podejmowane wówczas, bywają często chaotyczne i ryzykowne. Jednym ze sposobów minimalizowania skutków kryzysu jest rozsądne zarządzanie sytuacją kryzysową, w tym fachowa komunikacja w sytuacji kryzysowej. Dlatego też na umiejętność zapanowania nad sytuacją i wybranie stosownych do zagrożenia działań zwraca uwagę jedna z definicji zarządzania sytuacją kryzysową, według której zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych jest „proces rozwiązywania napiętych sytuacji w sposób, w którym szereg współzależnych operacji jest planowany, organizowany, kierowany i kontrolowany. Wytyczany jest także kierunek procesu decyzyjnego dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w celu uzyskania szybkiego, lecz nie pochopnego rozwiązania problemu” (Prońko, 2011, s. 172). Pojęcie zarządzania sytuacją kryzysową określane jest także, jako „proces kierowania mający na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a w przypadku ich wystąpienia zawrócenie kierunku rozwoju nagłych i niebezpiecznych wydarzeń, zagrażających interesom społeczeństwa” (Wróblewski, 1996, s. 39). Zaprezentowane ujęcie zwraca uwagę na międzynarodowy charakter zarządzania kryzysowego. Bardziej uniwersalne podejście prezentuje Jerzy Konieczny, charakteryzując zarządzanie w sytuacji kryzysowej

jako „systematyczne i metodyczne przedsięwzięcia zmierzające do zapobieżenia lub zredukowania wpływu kryzysu na zasoby i wartości społeczne za pomocą środków kierowania i kontroli oraz koordynacji” (Konieczny, 2001, s. 116). Można zatem przyjąć, że zarządzanie w sytuacji kryzysowej jest procesem rozwiązywania napiętych sytuacji w sposób, w którym szereg współzależnych operacji jest planowany, organizowany, kierowany i kontrolowany (Prońko, Letkiewicz, 2011, s. 85). Jednocześnie wytycza się kierunek procesu decyzyjnego w celu sprawnego rozwiązania problemu. Zarządzanie sytuacją kryzysową dotyczy zatem zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej, jak i przygotowania się na ewentualne jej zaistnienie. Pamiętając równocześnie o tym, że w procesie zarządzania sytuacją kryzysową istotną rolę odgrywa informacja.

Informacja w sytuacji kryzysowej

Na skuteczność przebiegu działań podejmowanych w sytuacjach kryzysowych składa się wiele czynników, takich jak: odpowiednie przygotowanie, wyszkolenie i wyposażenie służb dedykowanych do poszczególnych zadań kryzysowych. Istotną rolę odgrywa wcześniejszy proces planowania, w trakcie którego, na podstawie przewidywanych skutków, rozmiarów i specyfiki możliwych sytuacji kryzysowych, utrzymuje się określone siły i środki. Na tym etapie planuje się też inny element, jakim jest określenie sposobu alarmowania, wydzielania i kierowania działaniami w sytuacjach kryzysowych. Równoległe z rozwojem sytuacji kryzysowej, kierowaniem działaniami poszczególnych sił i środków należy pamiętać o bieżącym informowaniu z rozwoju sytuacji opinię publiczną. Właściwa realizacja elementu jakim jest informacja, a zwłaszcza informacja w sytuacji kryzysowej, z pewnością wpłynie na skuteczność podejmowanych działań.

Pojęcie *informatio* w starożytnej łacinie oznaczało nadawanie formy, kształtowanie, instruowanie, nauczanie, formowanie umysłu (Czekaj, 2000, s. 16). Współcześnie termin ten określa wyobrażenie, wyjaśnienie; zawiadomienie może więc oznaczać jakąkolwiek wiadomość. Informacja jest swego rodzaju bodźcem oddziałującym na człowieka, powodującym wytworzenie w jego wyobraźni pewnego obrazu przekazanej wiadomości, który następnie jest poddawany ocenie pod względem potencjalnego zagrożenia dla jego funkcjonowania, jednocześnie wyzwalając pewne mechanizmy działania. Taki mechanizm postępowania znajduje swoje potwierdzenie w encyklopedycznej definicji, w której informację opisuje się jako „czynnik, który ludzie, organizmy żywe lub urządzenia automatyczne mogą wykorzystać dla bardziej sprecyzowanego celowego działania” (Encyklopedia PWN, 1982, s. 294). Informacja jest zatem

zbiorem faktów, zdarzeń, charakterystycznych cech, procesów itp. zebranych i przekazanych odbiorcy w sposób pozwalający na ustosunkowanie się do zaistniałej sytuacji poprzez jej indywidualną ocenę oraz podjęcie odpowiednich działań. Należy jednak pamiętać, że aby informacja miała jakąkolwiek wartość musi ona spełniać podstawowe zasady dotyczące przekazywania i obiegu informacji, które zawierają się w trzech punktach:

- musi być aktualna (przekazana na czas);
- musi być zrozumiała, oraz
- musi być wiarygodna (Grocki, 2012, s. 51).

Niespełnienie choćby jednego z wymienionych warunków powoduje, że informacja jest bezwartościowa.

Rodzaje procesów informacyjnych w sytuacjach kryzysowych

W sytuacjach kryzysowych wśród wielu zachodzących procesów, o czym już wspomniano, istotną rolę odgrywa proces informacyjny, w którym spośród rozlicznych jego funkcji, dla skuteczności prowadzenia działań kryzysowych, funkcje gromadzenia, przetwarzania, przekazywania oraz udostępniania informacji odgrywają kluczową rolę. Procesy informacyjne przebiegają na wielu płaszczyznach i mają zróżnicowany zasięg. Analizując procesy informacyjne w działaniach kryzysowych, główną uwagę skupiono na ich dwóch rodzajach. Pierwszym z nich jest wymiana informacji dla potrzeb własnych organizacji; w tym przypadku wewnątrz podmiotów biorących udział w reagowaniu na zdarzenie kryzysowe, jest nim proces informacji wewnętrznej. Drugim obszarem mającym ogromne znaczenie dla otoczenia i środowiska, w którym miało miejsce zdarzenie kryzysowe jest proces informacji zewnętrznej. Obieg informacji i jej wymiana są szczególnie ważne w obydwu rodzajach procesów informacyjnych, w obrębie uczestniczących w działaniach poszczególnych komponentów, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Presję jaką wywierają środowiska medialne dotyczącą zapotrzebowania na informacje o okolicznościach jakie doprowadziły do sytuacji, jej przebiegu, podjętych działaniach, potęguje konieczność podejmowania w tym samym czasie decyzji o organizacji i przebiegu działań ratunkowych.

Podjmując działania reagowania na zaistniałe zdarzenia kryzysowe musimy zdawać sobie sprawę, że praktycznie każde zdarzenie wykracza swoim oddziaływaniem poza pojedynczy podmiot, który mógłby samodzielnie i skutecznie podjąć niezbędne czynności. Wymaga to z reguły zaangażowania kilku podmiotów posiadających odpowiednie siły i środki niezbędne do reagowania w poszczególnych sytuacjach. Dokumentem przypisującym określone zadania

wskazanym podmiotom administracji publicznej w sytuacjach zagrożeń jest Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego (KPZK). Jest to dokument rządowy, opracowany na podstawie ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Zawiera szczegółowy opis zadań, kompetencje poszczególnych instytucji oraz określa podmioty wiodące w danej sytuacji kryzysowej. Sięgając do KPZK można łatwo zorientować się, które podmioty zostały wskazane jako wiodące w poszczególnych sytuacjach kryzysowych. Jest to również istotne ze względu na zadania informacyjne, ponieważ to podmiot wiodący jest jednocześnie głównym koordynatorem zarządzania informacją kryzysową. Jak wskazano w opracowanej przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa Księdze Komunikacji Kryzysowej, to podmiot wiodący „organizuje współdziałanie i synchronizuje działania komunikacyjne wszystkich podmiotów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej. Monitoruje sytuację, ustala strategiczne przesłania i przekazy. W oparciu o nie pozostałe instytucje zaangażowane w kryzys prowadzą komunikację ze społeczeństwem (Księga Komunikacji Kryzysowej, 2017, s. 28). Dotyczy to również wymiany informacji wewnętrznej pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w działaniach kryzysowych. Tutaj także kierujący działaniami kryzysowymi, który wyznaczany jest przez podmiot wiodący, jest jednocześnie odpowiedzialny za przekazywanie informacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami uczestniczącymi w działaniach. Informacje te mają nieco inny charakter, gdyż dotyczą przede wszystkim synchronizacji podejmowanych działań przez poszczególne podmioty, odpowiedniego doboru posiadanych sił i środków na wskazane odcinki, obszary działania. Rolą kierującego działaniami jest, aby nie dopuszczać do dublowania się sił i środków na wybranych obszarach, z jednoczesnym pozostawianiem odcinków, gdzie działania nie będą realizowane. Uniknięcie takich sytuacji jest możliwe dzięki właściwemu zasilaniu informacyjnemu kierującego działaniami o posiadanych zasobach, z jednoczesnym bieżącym przekazywaniem aktualnego stanu sytuacji kryzysowej. Wydawać by się mogło, że jest to zbyt oczywiste, ale komunikacja wewnętrzna powinna być prowadzona na różnych poziomach. Służyć temu ma zapewnienie ciągłej komunikacji pomiędzy podmiotami, na którą składają się między innymi:

- łączność między oddalonymi miejscami utrzymywana za pomocą różnych środków;
- środki lokomocji i inne, służące tej łączności;
- przekazywanie i odbieranie informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą (Słownik języka polskiego PWN, 2010, s. 53).

Kolejnym elementem zapewniającym odpowiedni poziom realizacji zadań kryzysowych jest koordynacja działań, która według definicji Romualda Grockiego „jest zarządzaniem obiektami, urządzeniami/wyposażeniem, perso-

nalem, procedurami i komunikacją w zintegrowanym wspólnym systemie odpowiedzialności, w celu wsparcia działań w sytuacjach nadzwyczajnych” (Grocki, 2012, s. 130). Spełnienie powyższych warunków nie będzie jednak możliwe bez odpowiedniego przepływu informacji.

W ramach informacji wewnętrznej należy również pamiętać o dość często pomijanej informacji bezpośredniej, z uczestnikami zespołów, grup biorących udział w prowadzonych działaniach. Dostarczanie informacji poszczególnym uczestnikom prowadzonych działań dotyczących między innymi zasadności ich podejmowanego wysiłku i postępach w opanowaniu zagrożenia jest niezwykle istotne dla podtrzymania morale oraz utrzymania odpowiedniego zaangażowania w realizowane zadania. Istotą prowadzenia komunikacji wewnętrznej jest także jej prowadzenie, aby wszyscy uczestnicy działań kryzysowych czuli się częścią zespołu.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, należy uznać, że dla zrealizowania wszystkich zadań jakie spoczywają na kierującym działaniami, konieczne jest zapewnienie kompetentnego składu zespołu kryzysowego, a w tym osoby lub zespołu odpowiedzialnego za wymianę i przekaz informacji. Należy mieć bowiem świadomość, że odpowiednio przekazywana informacja o zdarzeniu jest równie istotna, jak działania operacyjne.

Zasady komunikacji w kryzysie

Jak wskazuje doświadczenie, każda sytuacja kryzysowa przebiega w nieco inny sposób. Nie ma więc jednego sposobu postępowania, pomimo wcześniej opracowanych procedur. Jednakże nie należy sądzić, że są one niepotrzebne. Wręcz przeciwnie, przygotowane procedury postępowania wskazują pewien model postępowania w określonych, wcześniej zidentyfikowanych zagrożeniach. Jak jednak wiemy, katalog zagrożeń ulega ciągłej ewaluacji. Dzieje się tak, w głównej mierze, w wyniku zachodzących zmian klimatycznych, rozwoju technologicznego oraz działalności, często zamierzonej człowieka. Dlatego też i procedury postępowania muszą ulegać stałej aktualizacji.

Rozpoczynając działanie sztabu kryzysowego utworzonego w wyniku wystąpienia zdarzenia kryzysowego, kierujący działaniami poza wykorzystaniem opracowanych procedur postępowania musi dokonać oceny aktualnego zdarzenia i przyjąć najbardziej adekwatną do sytuacji strategię działania. W strategii tej nie może zostać pominięta strategia informacyjna. Aby jednak mogła być ona skutecznie prowadzona musi opierać się na pewnych zasadach. Jak najszybsze uruchomienie procesu informacyjnego ma równie istotne znaczenie co podjęcie działań ratunkowych. Im wcześniejsze przekazanie informa-

cji o zdarzeniu ze strony podmiotów zaangażowanych w działania kryzysowe, tym większa szansa na opanowanie i przejęcie kontroli nad zarządzaniem informacją w zdarzeniu kryzysowym. Każde opóźnienie, czy zwłoka w przekazaniu informacji prowadzi do strat, często nieodwracalnych. Z psychologicznego punktu widzenia, w sytuacji zdarzeń kryzysowych istnieje ogromne zapotrzebowanie na informacje, dlatego pierwsza przekazana informacja o zdarzeniu, nawet z niesprawdzonego źródła, zawierająca niepełne i często odbiegające od prawdy dane, dzięki bardzo licznym nośnikom informacji, będzie istniała w środowisku i będzie odbierana jako najbardziej prawdopodobna. Aby zapobiec takiej sytuacji niezmiernie ważnym jest znajomość tak zwanej zasady „złotej godziny” (Księga Komunikacji ..., s. 12). Zastosowanie tej zasady jest istotne z kilku powodów. Przekazując informacje jako pierwsze źródło, jest szansa na wskazanie własnego punktu widzenia i wskazanie przyjętej interpretacji zdarzenia, jest to tak zwany efekt pierwszej informacji – efekt pierwszego (Wojciszke, 2000, s. 70). W innym przypadku, już na wstępie konieczne będzie odnośnienie się do podanej wcześniej z innego źródła informacji, co może zostać odebrane jako próby tłumaczenia się lub wręcz ukrywania istotnych informacji, nawet jeżeli były one nieprawdziwe. „Istnieje kilka narzędzi, które można stosować w komunikacji kryzysowej. Jednym z nich jest oświadczenie. To najszybsza forma informowania mediów oraz najlepsza okazja do kontrolowania wydarzeń” (Grzegorzczuk, Kościańczuk, 2012, s. 37). Pierwsza informacja przekazana dziennikarzom powinna zawierać przesłanie, które będzie w pewnym sensie ukierunkowywało odbiorców na ocenę zaistniałej sytuacji. Będzie to jednocześnie strategiczny komunikat, który powinien pozostać w głowach odbiorców. Kierując się zasadą, że „przesłanie nie jest dokładnie tym, co mówisz, lecz tym, co chcesz, żeby usłyszał i zapamiętał twój odbiorca” (Księga Komunikacji..., s. 23).

W ramach pierwszej informacji należy również udzielić odpowiedzi na pytania: kto, co, gdzie, kiedy. Z biegiem wydarzeń należy przygotować bardziej rozbudowane komunikaty. Trzeba jednak przy tym pamiętać o podawaniu jedynie faktów, bez ich interpretacji. Kolejną ważną rzeczą, o której należy pamiętać przy komunikacji kryzysowej jest „rzetelne i stałe informowanie mediów o dynamicznie zmieniającej się sytuacji” (Wójcik, 2001, s. 582). Przekazywanie informacji o sytuacji kryzysowej jest obowiązkiem, a współpraca z mediami ma kluczowe znaczenie, gdyż ukrywanie lub brak informacji rodzi niepokój, prowadzi do spekulacji i wprowadza niepotrzebny chaos informacyjny. Warto w tym miejscu jeszcze raz wrócić do cech jakie powinna posiadać informacja, są nimi już przytaczane, aktualność, zrozumienie i wiarygodność. W informacji kryzysowej właśnie wiarygodność odgrywa ogromną rolę.

Przekaz musi być prawdziwy. Nie wolno kłamać, spekulować czy podawać niesprawdzonych informacji. Realizując przyjętą strategię działania należy pamiętać, aby podając na bieżąco fakty z przebiegu sytuacji kryzysowej, były one zgodne z określonym wcześniej przesłaniem.

Równie ważną cechą informacji w sytuacji kryzysowej jest otwartość, co nie oznacza, że winno się informować o wszystkim i przekazywać wszelkie (a szczególnie niesprawdzone) informacje. Rzetelna i pełna informacja ogranicza pole manewru dziennikarzy do insynuacji i siania plotek przez opinię publiczną, a jednocześnie buduje zaufanie do przedstawicieli zespołu kryzysowego, odpowiedzialnego za przekaz informacyjny.

Kolejnym elementem strategii informacyjnej w sytuacji kryzysowej jest wyodrębnienie grup docelowych, które będą odbiorcami informacji. W ramach komunikacji zewnętrznej, w zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej, mogą nimi być:

- poszkodowani;
- rodzina i bliscy poszkodowanych;
- osoby zagrożone;
- szeroko rozumiana opinia społeczna.

Natomiast adresatami komunikacji wewnętrznej będą przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej. Zaliczamy do nich pracowników administracji publicznej, służby ratownicze, porządkowe, wolontariuszy itp. Bieżące informowanie obydwu grup adresatów jest równie ważne, chociaż zawartość przekazywanych komunikatów będzie się różniła. Jak już wspomniano, konieczność informowania odbiorców zewnętrznych wynika zarówno z obowiązku, jak i z ogromnej presji i zapotrzebowania na informacje. Nie należy przy tym zapominać o drugiej grupie odbiorców, jakimi są odbiorcy wewnętrzni. Jest to często znaczna rzesza ludzi zaangażowanych w działania kryzysowe i również oczekująca informacji zarówno zapewniających płynność realizowanych zadań, w postaci sprawnego dowodzenia operacją, jak i informacji dotyczących aktualnej sytuacji, zmian zachodzących w wyniku ich działań czy po prostu słów wsparcia ze strony kierujących czynnościami. Jest to niestety dość często pomijany element w procesie informacyjnym.

Obieg informacji, jako kolejny element strategii informacyjnej, zapewnia przede wszystkim pozyskiwanie wiedzy o aktualnej sytuacji i planowanych działaniach sztabu kryzysowego. Z tego względu zespoły informacyjne powinny być obligatoryjnie włączone w kierownictwo sztabu kryzysowego, aby na bieżąco uczestniczyć w procesie decyzyjnym i posiadać ciągle aktualną wiedzę o rozwoju sytuacji i prowadzonych działaniach. Udział ten pozwoli jak najszybciej informować media o podjętych czynnościach oraz na bieżąco

przedstawiać plan pracy służb według aktualnej wiedzy, na chwilę udzielania informacji. „Profesjonalizm w sposobie komunikowania się z mediami polega przede wszystkim na przygotowaniu zawczasu podstawowej listy właściwych i niewłaściwych działań, którą wszyscy powinni poznać i zrozumieć” (Smektała, 2001, s. 103). Dla potrzeb sztabu kryzysowego powinien zostać uruchomiony też numer telefonu oraz e-mail do zespołu informacyjnego sztabu kryzysowego. Informacje o sposobach dotarcia do komunikatów prasowych dziennikarze powinni znaleźć także na stronie internetowej podmiotu, urzędu lub instytucji, której bezpośrednio dotyczy sytuacja kryzysowa. Może być ona również traktowana jako platforma informacyjna i źródło ogólnej wiedzy o podmiocie dotkniętym sytuacją kryzysową.

Przeływ informacji do mediów powinien być równomiernie rozłożony w czasie. Nie może dojść do takiej sytuacji, kiedy zapotrzebowanie na nową wiadomość spotyka się z dziurą informacyjną, gdyż może to rodzić wiele spekulacji. Media cechuje określona dynamika działania. Na przykład media elektroniczne działają liniowo i oczekują ciągłego dostępu do nowych (często także mało istotnych) informacji, tymczasem prasa żyje cyklem wydawniczym, do którego także należy dostosować sposób przekazywania informacji (Grzegorzczak, s. 36).

Ważne, aby do wszystkich dziennikarzy docierał ten sam komunikat. Należy systematycznie udostępnić informacje dotyczące okoliczności wystąpienia i przebiegu sytuacji kryzysowej. A w przypadku pojawienia się nowych faktów, powinno natychmiast zostać wydane nowe oświadczenie.

Chcąc zrealizować przytoczone elementy strategii informacyjnej, niezbędny jest odpowiednio przygotowany przedstawiciel zespołu kryzysowego, odpowiedzialny za przebieg procesu informacyjnego. Powinien on posiadać odpowiednie cechy. Wśród wielu poradników i opracowań na temat komunikacji medialnej, warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych cech, które wskazuje Anna M. Wróbel, wieloletnia mediator oraz ekspert do spraw komunikacji. Autorka zwraca uwagę, że odbiorcy zawsze poznają, gdy ktoś jest speszony lub zakłopotany. Konieczny jest więc spokój i opanowanie. Ważne jest nie tylko to co się mówi, lecz także jak się mówi. Wskazane jest wcześniejsze przećwiczenie przygotowanego komunikatu przed jego oficjalnym wygłoszeniu. Zdecydowanie wzrasta wiarygodność występującego, jeżeli podczas wystąpienia nie korzysta z kartki. Komunikat powinien być przekazany prostym i zrozumiałym językiem, nie zaleca się stosowania fachowego słownictwa. Ważnym elementem wystąpienia są też: mowa ciała, barwa głosu, tempo oraz emfaza, z jaką wymawiane są słowa. Podając informacje, zwłaszcza dotyczące zdarzeń kryzysowych, osoba przekazująca komunikat powinna pamiętać, że cokolwiek

zostanie powiedziane, będzie następnie wielokrotnie cytowane. Stąd kluczowe jest zachowanie wspomnianej już zasady, aby przekazywać tylko prawdę i pod żadnym pozorem nie udzielać informacji poza oficjalnym wystąpieniem. W myśl zasady, że wszystkie media należy traktować równorzędnie, nie jest wskazane udzielanie tak zwanych wywiadów ekskluzywnych, pomimo często ogromnego nacisku ze strony mediów, które chcą zdobyć jako jedyne konkretną informację. Przekazywane komunikaty powinny być jednogłośne, to znaczy, że osoby odpowiedzialne za przekazywanie informacji muszą przekazywać jedną treść. Komunikaty nie mogą też pozostawiać miejsca na domysły czy spekulacje (Wróbel, 2008).

Zastosowanie się do tych (tylko wybranych) wskazówek pozwoli przede wszystkim na zachowanie wiarygodności przekazu, co będzie również miało znaczenie dla sprawności prowadzenia działań kryzysowych.

Podsumowanie

Podobnie jak nie sposób wymienić wszystkich prawdopodobnych zdarzeń kryzysowych jakie mogą wystąpić, niemożliwe jest przedstawienie scenariuszy i zasad prowadzenia procesów informacyjnych w sytuacjach kryzysowych. Nie sposób również wskazać wszystkich aspektów strategii informacyjnej. Zastosowanie omówionych wyżej wskazówek może znacznie usprawnić proces wymiany informacji w czasie prowadzenia działań reagowania na zaistniałe zdarzenia kryzysowe. Przedstawiony materiał to jedynie zarys tematyki, jaką jest informacja w sytuacji kryzysowej i wskazuje główne obszary jakie należy uwzględnić w procesie zarządzania sytuacją kryzysową.

Bibliografia

- Chmielewski P. (2001). Kilka uwag o kryzysach i ich badaniu. W: K. Popiołek (red.), *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*. Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Clark M. (1995). *Charakterystyka zachowania się w kryzysie*, Bruksela.
- Czekaj J. (2000). Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 143 (246).
- Doroszewski W. (1957). *Podręczny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Encyklopedia popularna* (1982). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Gilliland B.E., James R.K. (2000). *Crisis intervention strategies*, Wadsworth Publishing, nr 10 August.
- Grocki R. (2012). *Zarządzania kryzysowe. Dobre praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Grzegorzczak A., Kościańczuk A. (2012). *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*. W: K. Kuźbiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.

- Kitler W. (1999). *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Kołodziński E. (2010). *Wprowadzenie do zarządzania bezpieczeństwem przedmiotu*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Konieczny J. (2001). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*. Poznań–Warszawa: Wydawnictwo Garmond.
- Kopaliński T. (1968). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza RYTM.
- Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie (2017). Warszawa: opracowanie Rządowego Centrum Bezpieczeństwa.
- Prońko J. (2011). *Bezpieczeństwo, zagrożenie, kryzys w kontekście kierowania organizacjami*. Warszawa.
- Prońko J., Letkiewicz A. (2011). Informacyjne uwarunkowania zarządzania kryzysowego. W: J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha (red.). *Zarządzanie kryzysowe*. Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji.
- Słownik języka polskiego PWN* (2010). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Smektała T. (2001). *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum Sp. z o.o.
- Wojciszke B. (2000). Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym. W: J. Strelau, (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wójcik K. (2001). *Public Relations od A do Z*, t. 2. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Wróblewski R. (1996). *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Zamiar Z. (2014). Podstawy zarządzania kryzysowego. W: B. Wiśniewski (red.). *Od nauk wojskowych do nauk o bezpieczeństwie*, Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji.

Źródła internetowe

- Wróbel, A. M. (2008). *Jak komunikować się w sytuacji kryzysowej*. <https://www.bing.com/search?q=a.+m.+wr%C3%B3bel%2C+jak+komunikowa%C4%87+sie+w+sytuacji+kryzysowej> (dostęp 02.09.2022).