dr Artur Dąbek
Akademia Nauk Stosowanych w Koszalinie
ORCID: 0000-0002-0412-3783

https://doi.org/10.29316/9788368103243_10

FORMY KOMUNIKACJI WARUNKIEM *SINE QUA NON* EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

FORMS OF COMMUNICATION AS A *SINE QUA NON* CONDITION FOR EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT

Streszczenie

Współczesna przestrzeń informacyjna charakteryzuje się niespotykaną dotąd dynamiką i turbulencją, co stawia przed ludźmi, organizacjami i instytucjami publicznymi nowe wyzwania w zakresie zarządzania kryzysowego. W kontekście zarządzania kryzysowego komunikacja przestaje być jedynie funkcją pomocniczą, a staje się podstawowym elementem skutecznego zarządzania kryzysowego. Jej rolą jest gromadzenie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji niezbędnych do rozwiązania kryzysu lub złagodzenia jego skutków. Niniejszy rozdział ma na celu określenie kluczowych aspektów komunikacji w warunkach kryzysu. Wskazuje on na identyfikację barier i błędów w procesie komunikacji w warunkach kryzysowych, które prowadzą do eskalacji negatywnych skutków sytuacji kryzysowej. Obejmują one dezinformację, panikę społeczną czy nieodwracalną utratę zaufania do instytucji. Należy uznać, że komunikacja jest krytycznym i decydującym elementem systemu zarządzania kryzysowego. Zatem można przyjąć, iż skuteczność działań w sytuacji kryzysowej jest bezpośrednio zależna od wdrożenia proaktywnej, przejrzystej i skoordynowanej strategii komunikacyjnej. Brak formalnego planu, nieznajomość fundamentalnych zasad komunikacji i ignorowanie zagrożeń, takich jak dezinformacja, nieuchronnie prowadzą do eskalacji kryzysu i potęgują straty, w tym te najtrudniejsze do odbudowania – straty wizerunkowe.

Słowa kluczowe: komunikacja, zarządzanie kryzysowe, ryzyko

Abstract

The contemporary information environment is characterized by unprecedented dynamics and turbulence, which poses new challenges for individuals, organizations, and public institutions in the field of crisis management. Within this context, communication ceases to be merely a supporting function and becomes a fundamental component of effective crisis management. Its role is to collect, process, and disseminate information necessary to resolve a crisis or mitigate its consequences. The purpose of this article is to identify the key aspects of communication under crisis conditions. The study highlights barriers and errors in the communication process during crises, which lead to the escalation of negative outcomes. These include disinformation, public panic, and the irreversible loss of trust in institutions. Communication should therefore be recognized as a critical and decisive element of the crisis management system. Accordingly, it can be assumed that the effectiveness of actions in a crisis depends directly on the implementation of a proactive, transparent, and coordinated communication strategy. The absence of a formal plan, lack of knowledge of fundamental communication principles, and disregard for threats such as disinformation inevitably result in the escalation of crises and exacerbate losses, including the most difficult to recover – reputational damage.

Keywords: communication, crisis management, risk

Wstęp

Współczesna przestrzeń informacyjna charakteryzuje się bezprecedensowym dynamizmem i turbulencją, co stawia przed ludźmi, organizacjami i instytucjami publicznymi nowe wyzwania w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi. W kontekście zarzadzania kryzysem komunikacja przestaje być jedynie funkcją pomocniczą, a staje się podstawowym elementem skutecznego zarządzania kryzysowego. Jej rola polega na gromadzeniu, przetwarzaniu i dystrybuowaniu informacji niezbędnych do rozwiązania kryzysu lub złagodzenia jego skutków. Niniejszy rozdział ma na celu analizę kluczowych aspektów komunikacji międzyludzkiej w warunkach kryzysu. Przesłaniem opracowania jest identyfikacja barier i błędów w procesie komunikacji międzyludzkiej w warunkach kryzysu, które prowadzą do eskalacji negatywnych skutków sytuacji kryzysowej. Do skutków tych zalicza się dezinformację, panikę społeczną czy nieodwracalną utratę zaufania do instytucji.

W prezentowanym rozdziale autor kieruje się założeniem, iż skuteczność zarządzania kryzysowego jest wprost proporcjonalna do jakości wdrożonych strategii komunikacyjnych, opartych na transparentności i koordynacji. Praktyka uczy, że przed wystąpieniem zagrożenia należy posiadać plan komunikacji kryzysowej, uwzględniający zasady szybkiej i rzetelnej wymiany informacji. Może to stanowić kluczowy czynnik minimalizujący straty wizerunkowe i materialne, zarówno człowieka, jak i instytucji czy organizacji.

Komunikacja

Jedną z podstawowych kompetencji człowieka jest sprawne komunikowanie się z osobami i grupami społecznymi czy instytucjami. Rozwój tych kompetencji w znacznej mierze decyduje o jakości życia ludzi. Powinny one umożliwiać zrozumienie informacji przekazywanych za pomocą języka, gestów, znaków czy tekstów udostępnianych drogą elektroniczną. Pozwala to unikać niepotrzebnych nieporozumień czy konfliktów, które mogą utrudniać współdziałanie zarówno z innymi osobami jak i instytucjami. Posiadanie kompetencji językowych ma szczególnie znaczenie w komunikacji realizowanej w sytuacjach kryzysowych.

Należy zatem określić czym jest komunikacja. Komunikacja to proces wymiany informacji między nadawcą, a odbiorcą mającym na celu przekazanie myśli, idei emocji lub przesłania, a także pokazanie posiadanych możliwości. Komunikacja można realizować na wiele sposobów: werbalnie mowa, pismo, niewerbalnie – gesty mimika lub za pomocą mediów Internet, telewizja. Nadawca to osoba lub instytucja wysyłająca komunikat, zaś odbiorca to osoba lub grupa, do której trafia przekaz komunikat, treść słowa obrazy symbole jak na przykład piktogramy. Ważne są także kanały informacji, sposób przekazu informacji, mowa, maile socjale, media inne kanały informacji.

Można zatem uznać, że komunikacja jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia[1].

Podstawowym podziałem komunikacji jest[2]:

- komunikacja werbalna,
- komunikacja niewerbalna,
- komunikacja masowa i technologiczna (nazywana czasem hybrydową).

[1] B. Morreale, H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 26.

[2] Tamże, s. 57.

W komunikacji werbalnej główną rolę odgrywa język, który jest narzędziem komunikacji człowieka już od tysiącleci. Ludzie od dawna doskonalą umiejętność posługiwania się słowem mówionym lub pisanym. Słowo mówione daje duże możliwości szybszej reakcji zwrotnej oraz szerszego wyrażania uczuć. Jednak komunikacja pisemna jest bardziej formalna i pozostawia ślad w postaci zapisu.

Skuteczność komunikacji wewnątrz konkretnego zespołu zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników. W literaturze dotyczącej komunikacji organizacyjnej podkreśla się, że nie wystarczy sam dostęp do narzędzi i kanałów przekazu – kluczowe znaczenie mają także elementy związane z kulturą instytucjonalną, kompetencjami interpersonalnymi oraz strukturą relacji zespołowych. Podaję tutaj kilka wybranych determinantów skutecznej komunikacji w zespole należą:

- charakter instytucji i obowiązujących w niej standardów,
- kompetencje merytoryczne i osobiste kierownika oraz członków zespołu,
- tematu projektu,
- ustalone zasady relacji z interesariuszami,
- środki techniczne.

Zrozumienie i świadome kształtowanie powyższych elementów stanowią warunek niezbędny do zapewnienia przejrzystości, efektywności oraz wysokiej jakości współpracy zespołowej w kontekście zarówno codziennym, jak i kryzysowym.

Komunikacja niewerbalna definiowana jest jako system symboli komunikacyjnych, którym ludzie przypisują znaczenie niezależnie od słów. Sygnały niewerbalne wykorzystywane są nie tylko jako uzupełnienie komunikacji werbalnej, lecz często również jako jej substytut. Co więcej, wielu ludzi przypisuje im większe znaczenie niż słowom.

Komunikacja masowa oraz technologiczna, nazywana również komunikacją hybrydową, stanowi istotny komponent współczesnych procesów komunikacyjnych. Jak zauważają Morreale, Spitzberg i Barge, komunikacja tego typu opiera się na przekazywaniu informacji za pośrednictwem kanałów technologicznych, które umożliwiają dotarcie do szerokiego grona odbiorców przy jednoczesnym zachowaniu możliwości interakcji[3]. Autorzy podkreślają,

[3] S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 123.

że komunikacja technologiczna integruje elementy charakterystyczne zarówno dla komunikacji masowej (takie jak zasięg i jednoczesność przekazu), jak i interpersonalnej (np. personalizacja treści, interaktywność), co uzasadnia jej hybrydowy charakter. W tym ujęciu media cyfrowe, takie jak Internet, media społecznościowe czy aplikacje mobilne, pełnią rolę platform umożliwiających dynamiczną wymianę informacji, wykraczającą poza tradycyjne ramy nadawca-odbiorca.

Ryzyko towarzyszy nam w różnych sytuacjach życiowych, nie tylko w momentach kryzysowych, ale także w codziennych działaniach. Często kojarzone jest z elementem nieprzewidywalności, a także z aktywnościami nacechowanymi niepewnością, takimi jak udział w loteriach, uprawianie sportów ekstremalnych (np. jazda sportowym samochodem), inwestowanie środków finansowych, nabywanie akcji czy krypto walut. Ryzyko wiąże się również z próbami zabezpieczenia się przed zdarzeniami losowymi, które mimo wysiłków nie są w pełni przewidywalne. W istocie, niemal każda podejmowana przez nas decyzja czy działanie obarczone jest mniejszym lub większym prawdopodobieństwem błędu. Naturalnym dążeniem człowieka jest eliminowanie ryzyka lub w przypadku jego nieuniknioności minimalizowanie potencjalnych skutków i negatywnych następstw. Kluczowym aspektem staje się zatem nie tylko identyfikacja ryzyka, lecz przede wszystkim umiejętność jego skutecznego ograniczania.

Według „Słownika języka polskiego" ryzyko to[4]:

- możliwość, że coś się nie uda; też: przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny,
- odważenie się na takie niebezpieczeństwo,
- prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody.

Kryzys nie musi być wyłącznie zagrożeniem, może również stanowić szansę na rozwój, poprawę procedur oraz budowanie zaufania społecznego. Warunkiem jest jednak odpowiednie zarządzanie sytuacją kryzysową oraz skuteczna, uczciwa i szybka komunikacja z otoczeniem społecznym. Prawidłowa reakcja może przyczynić się do poprawy wizerunku instytucji, wycofania wadliwych procedur, zaoferowania rekompensaty oraz okazania szacunku

[4] *Słownik języka polskiego PWN*, portal sjp.pwn.pl, https://sjp.pwn.pl, [dostęp: 13.06.2025].

obywatelom. Działania edukacyjne, takie jak informowanie społeczeństwa o sposobach unikania zagrożeń stanowią dobry przykład wykorzystania kryzysu do wzmocnienia systemu komunikacji oraz budowy zaufania społecznego. Kryzys, choć niepożądany, może zatem stać się impulsem do wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz usprawnień, m.in. w obszarze bezpieczeństwa publicznego czy procedur instytucjonalnych.

Zgodnie z definicją przedstawioną przez Krzysztofa Ficonia w publikacji „Inżynieria zarządzania kryzysowego w ujęciu systemowym", pod pojęciem zagrożenia należy rozumieć zdarzenie spowodowane czynnikami losowymi (naturalnymi) bądź nielosowymi (celowymi), które wywiera negatywny wpływ na funkcjonowanie danego systemu lub prowadzi do niekorzystnych zmian w jego otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W źródle podkreśla się, że kumulacja zagrożeń oraz ich nierozwiązanie w odpowiednim czasie mogą skutkować zaistnieniem sytuacji kryzysowej, oddziałującej nie tylko na dany system, lecz także na jego szersze środowisko systemowe. W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych klasyfikacji zagrożeń, co wynika z ich niemal nieograniczonej liczby i zróżnicowanej specyfiki zagrożeń[5].

Proces komunikacji w zarządzaniu kryzysowym odnosi się do klasycznego modelu strukturalnego, który obejmuje nadawcę, przekaz, kanał komunikacyjny oraz odbiorcę, a wszystkie te elementy funkcjonują w określonym kontekście sytuacyjnym. W warunkach kryzysu model ten ulega istotnym modyfikacjom zarówno pod względem treści przekazu, jak i dynamiki interakcji między uczestnikami. Sytuacja kryzysowa charakteryzuje się wysokim poziomem niepewności, presją czasu oraz silnym ładunkiem emocjonalnym, co sprawia, że proces komunikacji wymaga od wszystkich zaangażowanych stron wyjątkowo wysokich kompetencji komunikacyjnych. Skuteczne zarządzanie informacją w takich warunkach ma kluczowe znaczenie dla minimalizowania skutków kryzysu oraz budowania zaufania społecznego.

Jednym z najczęściej przywoływanych modeli komunikacji w kontekście komunikacji kryzysowej jest sytuacyjna teoria komunikacji kryzysowej (*Situational Crisis Communication Theory* – SCCT) opracowana przez Timothy'ego Coombsa[6]. Model ten zakłada, że skuteczność działań komunikacyjnych zależy

[5] K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego podejście systemowe*, Bel Studio, Warszawa 2007, s. 76.

[6] W. T. Coombs, *Crisis management and communications*, portal instituteforpr.org, http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications, [dostęp: 20.03.2025].

w dużej mierze od właściwego dopasowania strategii komunikacyjnej do rodzaju kryzysu oraz stopnia odpowiedzialności przypisywanego organizacji przez opinię publiczną. Coombs wyróżnia trzy podstawowe typy kryzysów[7]:

- przypadkowe (np. wypadki losowe),
- możliwe do uniknięcia (np. błędy proceduralne),
- celowe (np. nadużycia lub manipulacje).

Każda z tych trzech sytuacji wymaga odmiennego sposobu reagowania od informowania i tłumaczenia, przez przepraszanie, aż po pełne przyjęcie odpowiedzialności i oferowanie rekompensat. Kluczowe znaczenie ma zatem nie tylko to, co i kiedy się komunikuje, ale również w jaki sposób przekaz jest formułowany i odbierany.

Z kolei podejście systemowe do zarządzania kryzysowego reprezentowane m.in. przez Krzysztofa Fitonia traktuje komunikację jako jeden z kluczowych podsystemów funkcjonujących w ramach szerszego systemu zarządzania. W tym ujęciu kryzys postrzegany jest jako zakłócenie równowagi systemowej, a komunikacja służy zarówno do wykrywania zagrożeń (funkcja wczesnego ostrzegania), jak i do ich neutralizacji poprzez koordynację działań, informowanie interesariuszy oraz odbudowywanie zaufania. Skuteczna komunikacja kryzysowa powinna być zatem spójna, skoordynowana, transparentna oraz osadzona w strukturze zarządzania strategicznego[8].

Proces komunikacji w zarządzaniu kryzysowym opiera się na modelu strukturalnym obejmującym nadawcę, przekaz, kanał i odbiorcę, osadzonych w specyficznym kontekście sytuacyjnym. Sytuacja kryzysowa modyfikuje ten model, wymagając od jego uczestników wyjątkowo wysokiej sprawności komunikacyjnej

Efektywne zasady strategii komunikacyjnej

Efektywna komunikacja kryzysowa opiera się na kilku wybranych zasadach, których przestrzeganie decyduje o powodzeniu całej operacji zarządzania kryzysowego[9]:

- zasada złotej godziny,
- zasada transparentności i szczerości,

[7] Tamże.

[8] K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego podejście systemowe*, Bel Studio, Warszawa 2007.

[9] Tamże, s. 79.

– zasada koordynacji i spójności przekazu,
– zasada empatii.

Zastosowanie powyższych zasad w praktyce umożliwia skuteczne zarządzanie kryzysem informacyjnym, wspiera działania operacyjne i sprzyja minimalizacji szkód zarówno materialnych i wizerunkowych.

Zasada „złotej godziny" w komunikacji kryzysowej

Jedną z fundamentalnych zasad skutecznego zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej jest tzw. zasada złotej godziny. Termin ten, zaczerpnięty z medycyny ratunkowej, odnosi się do pierwszych 60 minut po wystąpieniu kryzysu, które są kluczowe dla ograniczenia jego negatywnych skutków. W kontekście komunikacji oznacza to konieczność natychmiastowego podjęcia działań informacyjnych, zanim w przestrzeni publicznej zaczną dominować niesprawdzone narracje, spekulacje lub dezinformacja. Podjęcie komunikacji w ciągu pierwszej godziny pozwala instytucji na przejęcie inicjatywy i narzucenie własnej interpretacji wydarzeń, co określane jest mianem efektu pierwszeństwa. Instytucja, która jako pierwsza zabiera głos, ma realną szansę na zbudowanie ram interpretacyjnych kryzysu w sposób korzystny z punktu widzenia własnych interesów i reputacji. Z kolei opóźniona reakcja sprawia, że organizacja znajduje się w pozycji defensywnej, a jej późniejsze komunikaty mogą być postrzegane jako wymuszone, niewiarygodne lub spóźnione próby tłumaczenia się. Szybkość reakcji ma zatem zasadnicze znaczenie nie tylko z perspektywy zarządzania reputacją, lecz także z punktu widzenia zaufania społecznego, kontroli narracji medialnej oraz ograniczania potencjalnych strat – zarówno materialnych, jak i wizerunkowych[10].

Zasada transparentności i szczerości

W komunikacji kryzysowej fundamentalne znaczenie ma zasada transparentności i szczerości. Otwartość stanowi podstawowy warunek budowania oraz utrzymania zaufania społecznego wobec instytucji lub organizacji znajdującej się w sytuacji kryzysowej. Niedopuszczalne jest zarówno świadome zatajenie informacji, jak i podawanie komunikatów niezgodnych z prawdą nawet w sytuacji niepełnej wiedzy na temat źródła czy skali problemu.

[10] B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym*, [w:] *Psychologia*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 70.

W takich przypadkach właściwą praktyką jest poinformowanie odbiorców o braku pełnych danych oraz zobowiązanie się do ich regularnego uzupełniania i aktualizowania w miarę postępu sytuacji. Milczenie, niejednoznaczność oraz opóźnienia komunikacyjne bardzo szybko tworzą przestrzeń do powstawania nieautoryzowanych interpretacji, spekulacji i dezinformacji, które mogą pogłębiać kryzys, destabilizować sytuację oraz znacząco utrudniać dalsze działania zaradcze. Transparentność nie oznacza jednak chaosu informacyjnego, lecz kontrolowane, systematyczne i uczciwe informowanie zgodne z etyką i interesem publicznym.

Zasada koordynacji i spójności przekazu

Sytuacje kryzysowe zazwyczaj angażują wiele podmiotów od instytucji rządowych, przez służby ratownicze i sanitarne, po organizacje społeczne i prywatne. Aby uniknąć chaosu komunikacyjnego oraz rozbieżnych interpretacji, niezbędne jest wdrożenie zasady koordynacji i spójności przekazu. Kluczową rolę odgrywa tutaj centralizacja procesu informacyjnego poprzez powołanie jednego ośrodka odpowiedzialnego za zarządzanie komunikacją zazwyczaj jest to zespół zarządzania kryzysowego z wyznaczonym liderem oraz wyspecjalizowanym zespołem ds. komunikacji medialnej.

Taki zespół odpowiada za weryfikację treści komunikatów, ich zgodność z ustaloną strategią działania oraz za zapewnienie jednolitego języka i spójnych kluczowych przesłań we wszystkich kanałach informacyjnych. Koordynacja przekazu nie tylko zwiększa efektywność działań, ale również wzmacnia wiarygodność organizacji i ogranicza ryzyko dezinformacji.

Zasada empatii

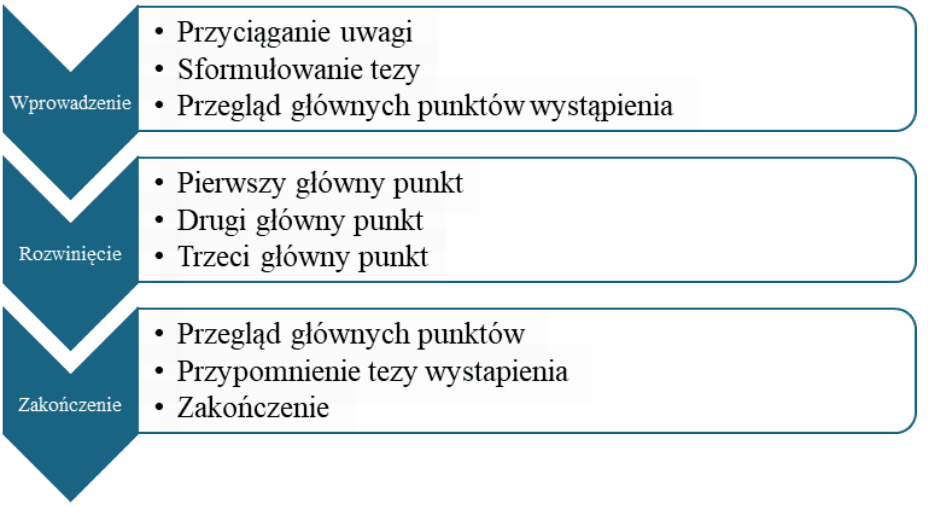
W komunikacji kryzysowej zasadnicze znaczenie ma nie tylko precyzja i rzetelność przekazywanych informacji, lecz także ich emocjonalny ton i humanistyczne ukierunkowanie. Zasada empatii zakłada, że przekaz kierowany do odbiorców zwłaszcza tych bezpośrednio dotkniętych skutkami kryzysu powinien być nacechowany wrażliwością, zrozumieniem i szacunkiem dla emocji drugiej strony. W sytuacjach dramatycznych, takich jak katastrofy naturalne, wypadki masowe czy zagrożenia zdrowia publicznego, kluczowe jest okazanie współczucia, solidarności i gotowości do wsparcia. Komunikaty wyrażające empatię zarówno werbalne, jak i niewerbalne pełnią funkcję łagodzenia napięcia społecznego, odbudowywania poczucia bezpieczeństwa oraz wzmacniania

zaufania do instytucji zarządzających kryzysem. W szczególności w relacjach z rodzinami poszkodowanych i społecznościami lokalnymi, niezbędne jest zastosowanie unikanie języka technokratycznego, dystansu emocjonalnego czy chłodnej retoryki. Empatyczna komunikacja nie oznacza rezygnacji z faktów, lecz ich odpowiedniego zakotwiczenia w kontekście ludzkich przeżyć, co czyni przekaz bardziej wiarygodnym i etycznie akceptowalnym.

Rola planu komunikacji

Improwizacja w kryzysie jest niedopuszczalna. Każda organizacja musi posiadać plan komunikacji kryzysowej, czyli zbiór zasad, procedur i wytycznych, które definiują sposób dystrybucji informacji w sytuacji nadzwyczajnej. Plan komunikacji kryzysowej jest nie tylko narzędziem organizacyjnym, ale także wyrazem odpowiedzialności instytucji za przejrzystość, profesjonalizm i szacunek wobec interesariuszy. Jego posiadanie stanowi warunek konieczny do skutecznego zarządzania reputacją i utrzymania zaufania społecznego w obliczu sytuacji nadzwyczajnych. Warunkiem dobrej komunikacji jest przygotowanie i planowanie poprzez między innymi opracowanie scenariuszy kryzysowych i procedur komunikacyjnych z wyprzedzeniem do których możemy sięgnąć w sytuacji kryzysowej. Poprzedza to wyznaczenie zespołu kryzysowego rzecznika prasowego lub rzeczników prasowych w którzy są ekspertami lub przekażą informację językiem zrozumiałym dla społeczeństwa. Przygotowanie szablonów komunikacyjnych na różne sytuacje obejmuje na przykład awarie, katastrofy, skandale czyn, czy chociażby źle obsłużonego petenta. Szybkość reakcji i pierwsze komunikaty pojawić się co najmniej w ciągu godziny, ale nawet w ciągu minuty od zdarzenia. Brak reakcji prowadzi do dezinformacji narastania fajkowych newsów i paniki, nie mniej Ważnem jest spójność przekazu obejmująca wszystkie kanały.

Elementy dobrej komunikacji kryzysowej wskazują, że należy działać z wyprzedzeniem a nie tylko reagować na już powstałe kryzysy. Predestynacja, czyli wypracowanie reguł działania w sytuacji kryzysowej jest ważnym elementem naszego działania. Rysunek 1 przedstawia podstawową strukturę planu wystąpienia.



Rysunek 1. Podstawowa struktura planu wystąpienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 292.

W kontekście zarządzania kryzysowego szczególne znaczenie mają zakłócenia procesu komunikacji, które mogą prowadzić do poważnych konsekwencji społecznych, organizacyjnych i politycznych.

Wybrane zakłócenia procesu komunikacji w sytuacji kryzysowej

Wśród najistotniejszych zjawisk destabilizujących skuteczność przekazu można wymienić:

- dezinformację,
- panikę społeczną,
- nieodwracalną utratę zaufania do instytucji.

Dezinformacja to tworzenie i rozpowszechnianie wprowadzających w błąd lub fałszywych informacji, w celu wyrządzenia szkody wizerunkowi kraju wybranego za cel[11]. Polega na celowym lub niezamierzonym rozpowszechnianiu fałszywych, niepełnych bądź zmanipulowanych informacji, które zakłócają prawidłowy odbiór komunikatów przez społeczeństwo. W sytuacjach kryzysowych dezinformacja może prowadzić do błędnych decyzji obywateli, eskalacji

[11] R. M. Bennett, *Espionage: An Encyclopedia of Spies and Secrets*, Virgin Books, London 2002, s. 69.

zagrożenia oraz utraty wiarygodności instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne. Zjawisko to bywa dodatkowo potęgowane przez szybkość, z jaką rozprzestrzeniają się informacje w mediach społecznościowych, co utrudnia ich weryfikację i kontrolę. Przy wykorzystaniu precyzyjnych technik posługiwania się sugestywną warstwą retoryczną, propagandą, dezinformacją, socjotechniką, wzorcem poznawczym wywodzącym się z technik zarządzania refleksyjnego1 można uzyskać wpływ na przyswajanie zmanipulowanych informacji i uzyskanie skutku, którym jest opinia, decyzja, działanie lub zaniechanie działania[12].

Panikę społeczną definiuje się jako masową, emocjonalną reakcję zbiorowości na postrzegane zagrożenie, która prowadzi do irracjonalnych zachowań i eskalacji chaosu. Brak spójnej, transparentnej i szybkiej komunikacji ze strony władz lub instytucji publicznych może przyczynić się do wybuchu paniki, zwłaszcza w obliczu niejasnych lub sprzecznych komunikatów. W konsekwencji może dojść do nadmiernego obciążenia służb ratunkowych, zakłóceń w funkcjonowaniu infrastruktury krytycznej lub destabilizacji porządku publicznego.

Długotrwałe lub powtarzające się błędy komunikacyjne w zarządzaniu kryzysowym, brak transparentności oraz unikanie odpowiedzialności mogą skutkować trwałą utratą zaufania obywateli do instytucji publicznych. Utrata ta jest szczególnie niebezpieczna, ponieważ wpływa na gotowość społeczeństwa do współpracy w sytuacjach zagrożenia oraz osłabia legitymizację działań podejmowanych przez organy państwowe. W skrajnych przypadkach może prowadzić do delegitymizacji całego systemu władzy, a tym samym zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli.

Podsumowanie

Konkludując, komunikacja stanowi newralgiczny i decydujący element systemu zarządzania kryzysowego. Zatem można przyjąć, iż skuteczność działań w sytuacji kryzysowej jest bezpośrednio uzależniona od wdrożenia proaktywnej, transparentnej i skoordynowanej strategii komunikacyjnej. Brak formalnego planu, nieznajomość fundamentalnych zasad komunikacji oraz

[12] Zarządzanie refleksyjne – sterowanie społeczeństwem poprzez kompleksowe wykorzystanie technik manipulacji. Twórcą tej koncepcji był Władimir Lefewr – rosyjski psycholog i matematyk. Sformułował ją w latach 60. XX wieku.

ignorowanie zagrożeń, takich jak dezinformacja, w sposób nieunikniony prowadzi do eskalacji kryzysu i potęguje straty, w tym te najtrudniejsze do odbudowania straty wizerunkowe. Wymaga to od organizacji nie tylko reaktywnego działania, ale przede wszystkim stałego przygotowania, ćwiczenia procedur i analizy studiów przypadku w celu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych personelu instytucji.

Literatura

1. Bennett R. M., *Espionage: An Encyclopedia of Spies and Secrets*, Virgin Books, London 2002.
2. Erikson T., *Mój Szef jest idiotą,* Wielka Litera S ZZO, Warszawa 2014.
3. Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego podejście systemowe*, Bel Studio, Warszawa 2007.
4. Jankiewicz A., *Warunki i przebieg udanej komunikacji wizerunkowej na przykładzie wybranych komunikatorów politycznych, uczestników światowej sceny politycznej*, Rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem dr. hab. Stanisława Puppela, Zakład komunikacji UAM, Instytut Filologii Wschodniosłowiańskich, Wydział Neofilologii UAM, Poznań.
5. Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
6. Orłoś M., *O sztuce wystąpień publicznych*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2018.
7. Wojciszke B., *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym,* [w:] *Psychologia*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Netografia

1. Coombs W. T., *Crisis management and communications*, 2007, portal instituteforpr.org, http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications, [dostęp: 20.03.2012].
2. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Skrypt pn. Efektywna komunikacja z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych*, portal gov.pl, https://www.gov.pl/attachment/f3891d04-ab96-4bad-953a-89094527d042, [dostęp: 13.06.2025].
3. *Słownik języka polskiego PWN,* portal sjp.pwn.pl, https://sjp.pwn.pl, [dostęp: 13.06.2025].