

dr hab. inż. Zbigniew Ciekankowski

Wydział Nauk Ekonomicznych

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II

w Białej Podlaskiej

ORCID 0000-0002-0549-894X

ROLA INFORMACJI W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

THE ROLE OF INFORMATION IN CRISIS MANAGEMENT

Streszczenie

Zarządzanie kryzysowe określa zakres działalności organów administracji publicznej w sytuacji wystąpienia sytuacji zagrażającej osobom, mieniu i środowisku. Koordynacja określonych podmiotów, by odbywała się na poziomie minimum zadowalającym, zbudowana musi być na sprawnym obiegu informacji, w oparciu, o który działają wskazane podmioty. W artykule wyszczególniono organy odpowiedzialne za przepływ informacji na poszczególnych szczeblach administracji publicznej oraz wskazano zakres ich kompetencji w obszarze komunikowania. Odnosząc się do konieczności informowania społeczeństwa o zaistniałym zdarzeniu kryzysowym wskazano działalność osób, instytucji i mediów wspierających proces tworzenia komunikacji masowej i publicznej. Opierając się na obowiązujących uwarunkowaniach formalno-prawnych wskazano zasady informowania ludności o zaistniałych zagrożeniach oraz opisano rolę działań w obszarze przygotowania i planowania działań informacyjnych w sytuacjach negatywnie oddziałujących na poczucie bezpieczeństwa obywateli w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Słowa kluczowe: alarm, bezpieczeństwo, informacja, kryzys, zarządzanie

Abstract

Crisis management defines the scope of activity of public administration bodies in situations of a threat to persons, property and the environment. Coordination of specific entities, to take place at the minimum level satisfactory, must be built on the efficient flow of information, based on which the indicated entities operate. The article details the authorities responsible for the flow of information at individual levels of public administration and indicates the scope of their competences in the area of communication. Referring to the need to inform the public about the crisis event, the activity of persons, institutions and media supporting the process of creating mass and public communication was indicated. Based on the applicable formal and legal conditions, the principles of informing the public about the threats were described and the role of activities in the area of preparation and planning of information acti-

vities in situations adversely affecting the sense of security of citizens in the event of a crisis was described.

Key words: alarm, security, information, crisis, management

Wstęp

Zarządzanie kryzysowe to ogół aktywności administracji publicznej, mającej na celu usprawnienie działań przygotowawczych i wykonawczych w razie pojawiających się kryzysów, wymagających uruchomienia procedur zarządzania kryzysowego. Jednym z kluczowych elementów zapewniających sukces działania jest pozyskiwanie i dostarczanie informacji zaangażowanym podmiotom. Bez sprawnego obiegu informacji poprawne przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym byłoby praktycznie niemożliwe. Rola informacji spełnia istotną rolę w sprawności i jakości reagowania poszczególnych organów administracyjnych, od gminy, aż po szczebel krajowy na pojawiające się okoliczności kryzysowe. Jest główną składową relacji między elementami zbiorowymi poszczególnych obiektów. Jest ona elementem, umożliwiającym zmniejszenie stanu niepewności panującej w społeczeństwie. Informacje można czerpać z takich masowych źródeł jak: Internet, telewizja, telefonia, prasa, literatura, a także różnego rodzaju bilbordy. Znaczącą rolę w całym procesie odgrywa powiadomienie Rządowego Centrum Bezpieczeństwa o sytuacji panującej na terenie gmin lub powiatów.

Szybki rozwój cywilizacyjny sprawia, że obieg informacji w Internecie oraz telefonii komórkowej każdego dnia przebiega w geometryczny i ściśle określonym tempie, przesyłając oraz przetwarzając petabajty. Kiedyś informacja była tylko interdyscyplinarnym terminem będącym zaprzeczeniem niewiadomej, jednak teraz jest ona kluczowym czynnikiem stojącym u podstaw bezpieczeństwa narodowego. Można przyjąć, że wiodącym źródłem informacji na temat postępowania w sytuacjach kryzysowych jest Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, z dnia 26 kwietnia 2007 roku¹.

W przekazie masowym istnieje wiele zakłóceń, które mogą negatywnie oddziaływać na pozyskiwanie rzetelnych informacji, co do stanu i skali określonego zdarzenia oraz pożądanej reakcji społecznej na owo zdarzenie. Fala pojawiających się tzw. fake news, może pogłębiać negatywne zjawisko jakim jest dezinformacja. Można sobie także stawiać wiele pytań dotyczących ogólnej roli przebiegu informacji. Czy jest on na tyle skuteczny, aby w pełnym stopniu zapewnić bezpieczeństwo wewnątrz kraju, zapobiegać sytuacjom kryzysowym oraz podczas kryzysu skutecznie reagować.

¹ Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r., Dz. U. 2007 Nr 89 poz. 590. [data dostępu 11.12.2019].

1. Rola mediów w komunikowaniu masowym

Określając sposoby najbardziej powszechne w przebiegu informacji wewnątrz kraju wskazuje się telewizję, która jest głównym nośnikiem informacji w Polskim społeczeństwie. Dlatego podczas zaistniałego kryzysu w Polsce najczęściej o stanie i przebiegu sytuacji można dowiedzieć się z kanałów informacyjnych. Jak mówi zapis Ustawy *Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując, na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu*².

Do swoich zadań redakcje telewizyjne są w pełni przygotowane, jednak należy także zwrócić tutaj szczególną uwagę na tzw. błąd ludzki. Określa on zjawisko, gdy dziennikarz (prowadzący) narzuca własną (bądź zgodną z narracją redakcji) interpretację danego zdarzenia. Możliwe jest, zatem świadome lub nieświadome modyfikowanie danych dotyczących zaistniałego kryzysu. Dzieje się to w szczególności przez błędne, czasem nawet lekceważące zachowanie prowadzącego, dla którego zaistniałe zjawisko jest traktowane jako sensacja oraz atrakcja³. Dla organów bezpieczeństwa państwa zaistniała destabilizacja informacyjna jest wyzwaniem i kolejnym obszarem działania na rzecz informowania oraz utrzymania autorytetu danych podmiotów państwowych. Niestety nie zawsze ich interesy oraz interesy mediów są spójne. Wielce niekorzystną jest sytuacja, kiedy zdarzenie kryzysowe jest wykorzystywane medialnie do informowania w celu zszokowania oraz powiększenia grona odbiorców przed telewizorami⁴.

Fazy zarządzania kryzysowego: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie oraz odbudowa, mają funkcjonalne znaczenie dla utrzymania stanu stabilności podczas kryzysu. Jednak w szeroko rozumianej komunikacji masowej nie występują fazy poprawnego postępowania, dlatego niektóre relacje są przygotowywane spontanicznie oraz niekiedy przypadkowo⁵. W konstytucji wskazano organ wiodący w zakresie informowania publicznego. *Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji stoi na straży wolności słowa, prawa do informacji oraz interesu publicznego w radiofonii i telewizji*⁶.

Istotnym nośnikiem informacji jest radio. Posiada ono szeroki zasięg, zaś Polskie Radio S.A jest jednym z polskich publicznych nadawców, które ma przydzielone ściśle obowiązki podczas wystąpienia kryzysu.

² Ustawa o radiofonii i telewizji z dnia 29 grudnia 1992 r., Dz.U. z 2019 r. poz. 361, z późn. zm., art. 21.1.

³ K Cabaj, *Media w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, M. Koziński (red.), AP, Słupsk 2010, s. 134.

⁴ J. Jurczyk, *Rola mediów w zarządzaniu sytuacją kryzysową w działalności przedsiębiorstw* [w:] *Studia nad bezpieczeństwem* nr 3 rok 2018, s. 14.

⁵ K. Cabaj, *Media w sytuacjach kryzysowych...*, dz. cyt., s. 135.

⁶ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. z dnia 16 lipca 1997 r., art. 213.1.

Media publiczne świadczą tzw. nowe usługi, które związane są z pełnieniem misji publicznej. Stąd Ustawa podaje, że w zakresie nowych usług pozostają emisje programów w zasadniczy sposób zmieniające dotychczas oferowane ramy programowe. Dotyczy to m.ni.: *usług okresowych, oferowanych przez czas doniosłości społecznej wydarzenia, nie dłużej niż przez 12 miesięcy, związanych z ważnymi wydarzeniami kulturalnymi i rocznicami historycznymi lub wynikających z potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa publicznego w sytuacjach takich jak klęski żywiołowe, istotne zagrożenia środowiska lub zdrowia publicznego, akty terroryzmu lub działania wojenne*⁷.

Inne radia komercyjne odgrywają tak samo ważną rolę w rozprzestrzenieniu informacji na temat zagrożenia. Natomiast korespondenci wojenni jak i reporterzy radiowi Polskiego Radia są szkolenie na wypadek wystąpienia niebezpieczeństwa lub kryzysu⁸.

Kolejnym bardzo powszechnym nośnikiem informacji jest prasa. Często na pierwszych stronach gazet oprócz wiadomości na temat zaistniałej sytuacji kryzysowej są dodawane zdjęcia ukazujące skale zniszczeń oraz stopień niebezpieczeństwa. Prasa oddaje obraz sytuacji w bardzo szczegółowy sposób, dlatego powinna ona czerpać informacje z jak najbardziej wiarygodnych źródeł. Redakcje prasowe, kierując się etyką zawodową, nie powinny umieszczać w swoich pracach bardzo drastycznych i kontrowersyjnych zdjęć, które mogą ukazywać błędny obraz sytuacji. Tak samo jak w telewizji także i tu dziennikarze nie mają ściśle określonego sposobu działania. Ich zadaniem jest w jak najciekawszy sposób przyciągnąć odbiorców do swojej publikacji, wzbudzić ciekawość oraz niekiedy konsternację, co czasami powoduje świadomą modyfikację niektórych obrazów, a zarazem ważnych wiadomości⁹. Warto jest pamiętać, że nie zawsze framing musi być manipulacją danych. *Framing, selekcja informacji, dobór jednych, odrzucanie innych faktów opisujących dany temat jest podstawą i istotą pracy mediów, tworzenia produktów informacyjnych, newsów*¹⁰

Zapomnieć nie można także o innej roli mediów w społeczeństwie. Należy zaznaczyć, że media nie tylko są źródłami informacji, ale i także edukatorem dla obywateli. Dzięki swojej mocy oddziaływania oraz różnym środkom i wpływom media mogą wskazywać wzorce poprawnego postępowania w razie sytuacji zagrożenia jakimi mogą być np.: powódź, susza, silne wiatry, skażenia chemiczne oraz awarie gazowe¹¹. Kreują one w ten sposób tzw. zachowania antykryzysowe, zarówno wśród obywateli, jak i w środowisku władz, instytucji publicznych oraz wśród innych stacji medialnych. Niewątpliwie propagowanie określonych wariantów zachowań w sytuacjach kryzysowych pozytywnie oddziałuje na poziom odczuwanego stanu bezpieczeństwa. Co więcej

⁷ Ustawa o radiofonii i telewizji..., dz. cyt., art. 21b.5.

⁸ K. Cabaj, *Media w sytuacjach kryzysowych...*, dz. cyt., s. 139.

⁹ Tamże, s. 142.

¹⁰ A. Łaszyn, *Media i Ty*, Wydawnictwo Message Hause, Warszawa 2015, s. 34.

¹¹ J. Gołębiowski, *Rola mediów w zarządzaniu kryzysowym* [w:] Wiedza Obronna, 2002, s. 54.

umożliwia w sytuacjach zagrożenia reagować adekwatnie w sposób w dużym stopniu zautomatyzowany¹².

Znaczącą rolę, zwłaszcza wśród młodych odgrywają tu media społecznościowe, stanowiące dominujący kanał odbioru wiadomości przez pokolenie do 35 roku życia¹³. Zresztą, jak podają badania sondażowe, po telewizji, to właśnie Internet jest (przed radiem) medium, z którego Polacy najczęściej czerpią informacje o wiadomościach z kraju i ze świata¹⁴. Do najpopularniejszych portali internetowych, z których dane czerpie ponad połowa Polaków należą portale informacyjne: Onet, Wirtualna Polska, Interia i Gazeta.pl.¹⁵

Rekapitulując dotychczasowe rozważania można wskazać podstawowe funkcje mediów, realizowane podczas emisji programów o treściach powiązanych z kwestiami zachowania bezpieczeństwa w dowolnym momencie wystąpienia kryzysu¹⁶:

- Funkcja informacyjna — realizuje się ją poprzez powiadamianie o zaistniałym kryzysie, zagrożeniach oraz podmiotach powiązanych z udzielaniem ewentualnej pomocy;
- Funkcja korelacyjna — realizuje się ją poprzez wskazanie działań podejmowanych przez podmioty zarządzania kryzysowego. Wskazując zakres odpowiedzialności poszczególnych elementów systemu zarządzania kryzysowego pomaga się zrozumieć podjęte kroki, obowiązującą symbolikę zdarzeń, wreszcie mechanizmy funkcjonowania określonych instytucji i systemów;
- Funkcja edukacyjna — realizuje się ją w czasie budowania i rozpowszechniania konkretnych programów edukacyjnych, pomagając uświadomić społeczeństwu wagę zdarzenia, pożądane zachowanie, warunkujące współpracę w obrębie działań np. profilaktycznych czy ratunkowych;
- Funkcja aktywizująca — realizuje się ją poprzez motywowanie społeczności do uzyskania stanu gotowości do przeciwdziałania i ochrony osób i mienia w razie wystąpienia zagrożeń czy kryzysu. Aktywizacja jest szczególnie istotna społecznie w obszarze polityki, obrony kraju, rozwoju ekonomicznego i wyznania obywateli.

¹² K. Cabaj, *Media w sytuacjach kryzysowych...*, dz. cyt., s. 163.

¹³ CBOS, *Ocena wiarygodności telewizyjnych programów informacyjnych i publicystycznych*, Warszawa, maj 2017.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ CBOS, *Media on line*, Warszawa, maj 2017.

¹⁶ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji, Internetu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 122.

2. Podstawowe etapy zarządzania kryzysowego

Uszczegółowienie zakresu odpowiedzialności organów administracyjnych w ramach zarządzania kryzysowego zostały określone w tzw. fazach reagowania kryzysowego. Dane odnoszą się do wyszczególnionych w siatce bezpieczeństwa zagrożeń. Opis zachowań i kompetencji obejmuje poziom podstawowy administracji oraz poziom państwowy. Wyróżnia się cztery podstawowe etapy zarządzania kryzysowego¹⁷:

1. Faza zapobiegania — obejmuje działania na rzecz przeciwdziałania wystąpieniu sytuacji kryzysowej poprzez m.in. monitorowanie zdarzeń oraz informowanie odpowiednich organów o sposobie prowadzenia polityki bezpieczeństwa na danym obszarze.
2. Faza przygotowania — zapewnia przepływ informacji i działań na rzecz przygotowania do reakcji na określone zagrożenia. W tej fazie określa się dostępność wykorzystania rezerw strategicznych, magazynów przeciwpowodziowych, środków technicznych oraz przygotowanie zespołów ludzkich itp. Dodatkowo aktualizowane są procedury i przedsięwzięcia planistyczne.
3. Faza reagowania — odnosi się do działań adekwatnych w przypadku wystąpienia danego zdarzenia kryzysowego, poprzez uruchomienie określonych procedur, wdrożenie adekwatnych sił i środków w celu minimalizowania negatywnych skutków zdarzenia.
4. Faza odbudowy — odnosi się do działań mających na celu przywrócenie stanu sprzed kryzysu oraz dokonaniu uaktualnienia przyszłych planów zasilających fazę zapobiegania, co zwiększa szansę na uniknięcie podobnego kryzysu w przyszłości. Istotna jest tutaj aktywność w zakresie odbudowy elementów infrastruktury krytycznej w obszarach m.in. transportu, przemysłu, rolnictwa i kultury oraz życia społecznego.

3. Działalność organów administracyjnych w zakresie informowania o polityce bezpieczeństwa w zależności od szczebli administracyjnych

Podstawowe zagadnienia związane z zarządzaniem kryzysowym i rolą poszczególnych szczebli administracyjnych w tym procesie, zostały zapisane w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym. Zadania określonych podmiotów na szczeblu gminy zawierają obowiązek m.in.¹⁸:

¹⁷ W. Skomra, *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wyd. Presscom, Wrocław 2010, s. 27–64.

¹⁸ Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, dz. cyt., art. 19, 20.

- informowania ludności lokalnej o zagrożeniach, które destabilizują stan dotychczasowej normy, oraz o działaniach podjętych w ramach reagowania na dane zagrożenie, zdarzenie;
- zapobieganie, przeciwdziałanie i usuwanie zdarzeń o znamionach terroryzmu, a w razie ich wystąpienia podjęcie działań na rzecz zarówno przeciwdziałania, jak i zapobiegania oraz usuwania skutków omawianych zdarzeń. Podmiotem, z którym należy ściśle współdziałać w omawianym zakresie jest Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego;
- realizacji zadań wynikających z planowania cywilnego. Wiodącymi czynnościami są tu opracowanie gminnego plany zarządzania kryzysowego oraz przedłożenie jego treści do zatwierdzenia staroście;
- planowego monitorowania zdarzeń, planowania, reagowania oraz usuwania zagrożeń występujących na terenie gminy.

Zgodnie z podziałem terytorialnym obowiązujący na terenie Polski, nad podziałem na poziomie podstawowym, plasują się powiaty¹⁹. Zadaniem starosty jest m.in.²⁰:

- kierowanie monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń na terenie powiatu;
- zarządzanie rozpoczęcia pracy przez powiatowy zespół zarządzania kryzysowego;
- mobilizacja sił ratowniczych, straży, policji w stan pełnej gotowości podczas fazy reagowania;
- prowadzenie dokumentacji podejmowanych działań przekazując odpowiednie meldunki i informacje.

Zadania wyszczególnione dla wojewody w oparciu o kodyfikację można zawrzeć m.in. jako²¹:

- kierowanie monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń na terenie województwa;
- wnioskowanie o użycie pododdziałów lub oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do wykonywania zadań;
- realizacja zadań z zakresu planowania cywilnego, w tym wydawanie starostom zaleceń do powiatowych planów zarządzania kryzysowego, zatwierdzanie powiatowych planów zarządzania kryzysowego;
- Zorganizowanie systemu informowania o ofiarach sytuacji kryzysowej.

W ramach zapewnienia niezbędnych informacji, co do aktualnego stanu bezpieczeństwa na obszarze powiatów, powołuje się określone komórki organizacyjne, mające powiększyć możliwości analizy z rozległego terenu, czyli

¹⁹ Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95, z późn. zm.

²⁰ Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, dz. cyt., art. 17.

²¹ Tamże, art. 14.

np. połączonego centrum zarządzania kryzysowego miasta na prawie powiatu i miejscowości, która jest siedzibą powiatu.

Artykuł 18 Ustawy o zarządzaniu kryzysowym uszczegółowia zasadność całodobowej gotowości do informowania członków powiatowego zespołu zarządzania kryzysowego, wskazując starostę jako organ ustalający zasady działania w omawianym zakresie.

Organem kompetentnym do realizacji działań z zakresu zarządzania kryzysowego na terenie województw jest wojewódzkie centrum zarządzania kryzysowego.

Odrębne zespoły będą na poziomie administracji ministerialnej, zaś kolejnym podmiotem będzie Rządowe Centrum Bezpieczeństwa powołane na wniosek Prezesa Rady Ministrów. Wskazane organy wchodzi tworzą tzw. Szczegel Centralny.

4. Informowanie ludności o zagrożeniu

Powstanie, aktualizowanego nie rzadziej niż dwa lata, Krajowego Planu Zarządzania Kryzysowego, jest możliwością planistycznego informowania o funkcjonujących procedurach w zakresie realizacji zarządzania kryzysowego. Wiodącymi kwestiami w zakresie informowania publicznego są elementy związane z monitorowaniem zagrożeń, ostrzeganiem i alarmowaniem ludności. Kluczowe będzie odniesienie wskazanych kategorii w przypadku nadchodzących lub istniejących już zagrożeń w obszarze zdrowia i życia mieszkańców danego terenu. Określenie charakteru zagrożeń, skali ich występowania i skutków zaistnienia, daje szansę na rzetelne działanie w zakresie generowanych ostrzeżeń i alarmowania określonych podmiotów.

Domeną systemu monitorowania zagrożeń jest stałe i planowe rejestrowanie zagrożeń, zwłaszcza miejsc i obiektów potencjalnie najbardziej narażonych na sytuacje kryzysowe²².

Celem systemu ostrzegania jest przekazywanie komunikatów i informacji uprzedzających o prawdopodobnych zagrożeniach, zalecających podjęcie działań zabezpieczających i ochronnych. Zasady stosowania elementów systemu alarmowania wskazano w tabeli nr 1.

²² Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, część B, RBC, Warszawa 2019. s. 165-167.

Tabela nr 1. Zasady komunikowania masowego ogłoszenia i odwołania alarmu

OGŁOSZENIE I ODWOŁANIE ALARMU			
	akustyczny sygnał alarmowy	środki masowego przekazu	wizualny sygnał alarmowy
OGŁOSZENIE ALARMU	modulowany dźwięk syreny w okresie trzech minut	Powtarzana trzykrotnie zapowiedź słowna: Uwaga! Uwaga! Uwaga! Ogłaszam alarm (podać przyczynę, rodzaj alarmu itp.) dla (podać nazwę miasta, terenu)	Znak żółty w kształcie trójkąta lub w uzasadnionych przypadkach innej figury geometrycznej
ODWOŁANIE ALARMU	ciągły dźwięk syreny w okresie trzech minut	Powtarzana trzykrotnie zapowiedź słowna: Uwaga! Uwaga! Uwaga! Odwołuję alarm (podać przyczynę, rodzaj alarmu itp.) dla (podać nazwę miasta, terenu)	

Źródło: Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, część B, RBC, Warszawa 2019. s. 170.

Instruujący charakter przekazywanych treści dotyczy sposobów wykonania takich oraz podniesienia gotowości podmiotów reagowania. System alarmowania ma przede wszystkim bezzwłocznie przekazać sygnał o zdarzeniu do właściwych władz terytorialnych, służb i ludności, informując o zdarzeniu, które może zagrażać bezpieczeństwu ludzi, ich mieniu i środowisku naturalnemu²³.

5. Stopnie alarmowania

Alarmowanie jest informacją dla władz oraz ludności, co do zaistniałych sytuacji kryzysowych. Wyróżnia się cztery rodzaje stopni alarmowych. Są to stopnie: ALFA, BRAVO, CHARLIE i DELTA. Specyfikację określonych stopni alarmowych definiują odpowiednie dokumenty²⁴:

ALFA — jest to pierwszy stopień alarmowy. Zawiadania o otrzymaniu informacji o możliwości wystąpienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym lub sabotażowym, którego rodzaj i zakres jest trudny do przewidzenia. *Jego*

²³ Tamże. s. 168-170.

²⁴ Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, załącznik nr. 5, s. 2., <http://www.rcb.gov.pl/wp-content/uploads/ZA-%C5%81.-5-stopnie.pdf>, [data dostępu 12.12.2019]

wprowadzenie ma charakter ogólnego ostrzeżenia, a okoliczności nie usprawiedliwiają uruchomienia przedsięwzięć zawartych w wyższych stopniach alarmowych. Podczas wystąpienia alarmu ALFA wszystkie organy administracyjne odpowiadające za bezpieczeństwo powinny podjąć działania, które są w stanie wprowadzić i utrzymywać przedsięwzięcia tego stanu alarmowego na czas nieograniczony²⁵.

BRAVO — drugi stopień alarmowy. Informuje także o zdarzeniach o charakterze terrorystycznym i sabotażowym. Różni go jednak prawdopodobieństwo wystąpienia wyżej wymienionych zdarzeń. Stopień ten jest wprowadzany w przypadku zaistnienia zwiększonego i przewidywalnego zagrożenia działalnością terrorystyczną lub aktem sabotażu, jednakże konkretny cel ataku nie został zidentyfikowany. Zadaniem administracji publicznej do spraw bezpieczeństwa jest utrzymanie tego stopnia alarmowego aż do momentu zniknięcia zagrożenia, nie naruszając przy tym swoich zdolności antykryzysowych.

CHARLIE- kolejny, a zarazem trzeci stopień alarmowy. Informuje o wystąpieniu zdarzeń terrorystycznych i sabotażowych. Jednak jest on ogłaszany w chwili, gdy alarmuje o konkretnym celu potencjalnego ataku terrorystycznego lub sabotażowego. Chodzi tu szczególnie o ataki na inne państwa, które stwarzałyby potencjalne zagrożenie dla Polski. Działania, które zostaną wprowadzone podczas tego stanu alarmowego mogą w pewien sposób utrudnić i mieć wpływ na funkcjonowanie służb odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa.

DELTA — ostatni stopień alarmowy ma zastosowanie w przypadku wystąpienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym lub sabotażowym, powodującego zagrożenie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej lub bezpieczeństwa innych państw i stwarzającego zagrożenie dla Polski, albo też wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia takich działań na terytorium RP. Należy także pamiętać, że wyższy stopień alarmowy może być przeprowadzony z pominięciem niższych stopni.

6. Zasada informowania ludności

Każdej sytuacji kryzysowej przypisana jest instytucja, która ze względu na zakres merytoryczny, specyfikę działania i doświadczenie, nadzoruje zarządzanie daną sytuacją, w tym odpowiada za koordynację polityki informacyjnej. Podkreślenia wymaga fakt, że jej rzecznik jest zobowiązany do udzielenia informacji Rzecznikowi Prasowemu Rządu na jego polecenie. Rzecznik jest w szczególności odpowiedzialny za koordynację komunikacji obywateli za pomocą mediów. Trzeba pamiętać, że Rzecznik instytucji wiodącej jest koor-

²⁵ Tamże.

dynatorem polityki informacyjnej oraz przygotowuje, we współpracy z rzecznikiem instytucji będącej głównym wykonawcą, założenia dotyczące komunikacji społecznej w danej sytuacji kryzysowej i po akceptacji przełożonego realizuje swoje plany poprzez rzecznika głównego.

Aby przebieg oraz przesył informacji był spójny rzecznik organu właściwego może powołać Kryzysowy Zespół Prasowy. Przedstawicielami tego zespołu i są między innymi przedstawiciele organów zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji nadzwyczajnych. W ten skład mogą wchodzić także zaproszone od potrzeb zaistniałego problemu osoby takie jak psychologowie oraz eksperci z różnych dziedzin sytuacji kryzysowych. Zespół Prasowy ma za zadanie opracowanie realizacji polityki medialnej podczas zaistniałego kryzysu. Określa przede wszystkim:

- charakter głównego przekazu;
- osoby uprawnione do oficjalnego komunikowania o zdarzeniu;
- częstotliwość przekazu;
- narzędzia użyte w komunikowaniu o danym fakcie.

Przekaz informacji nie odbywa się wyłącznie przez media. Należy pamiętać także o pozostałych obszarach. W takich sytuacjach komunikowanie realizuje się poprzez bezpośredni i pośredni kontakt ze społeczeństwem, a w szczególności z:

- osobami zagrożonymi sytuacją kryzysową,
- poszkodowanymi i ich rodzinami.

Komunikowanie się wewnątrz instytucji do spraw antykryzysowych odgrywa także bardzo ważną rolę. Nie można także zapomnieć o innych instytucjach kryzysowych, dzięki którym przesyłanie informacji między jedną instytucją, a drugą pomaga sprawniej zaangażować siły ratownicze kraju oraz poprawi szybkość oraz lepszą koordynację wiadomości na temat zaistniałego problemu²⁶.

Modelowe zasady dotyczące organizacji powiadamiania i reagowania kryzysowego można przedstawić w pewnym schematycznym uproszczeniu²⁷:

- administracja niższego szczebla wraz z adekwatnym centrum zarządzania kryzysowego powiadamia o sytuacji;
- otrzymanie informacji przez władze na wyższym szczeblu administracyjnym, gdzie informacja zostaje podana odpowiednim organom decyzyjnym;
- organy decyzyjne przygotowują plan zarządzania kryzysowego;
- zatwierdzają ogólny plan działania;
- wykorzystanie przedsięwziętych planów w praktyce na terenie objętym sytuacją kryzysową.

²⁶ Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, część B, dz. cyt., s. 171.

²⁷ <http://www.nowastrategia.org.pl/obieg-informacji-w-ramach-systemu-zarzadzania-kryzysowego-w-gminie-powiecie-i-wojewodztwie/>, [data dostępu 12.11.2019].

Koordinatorem działań informacyjnych jest przede wszystkim Dyrektor Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, a uczestnikami w obiegu informacji mogą być: ministrowie kierujący działaniami administracji rządowej i kierownicy urzędów centralnych, Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Szef Służby Wywiadu Wojskowego, wojewodowie, starostowie, wójt, burmistrz, prezydent miasta oraz Dyrektor Rządowego Centrum Bezpieczeństwa.

Podstawowymi ustawami i rozporządzeniami prawnymi dotyczącymi obiegu informacji są²⁸:

- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2017 r., poz. 209);
- Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz. U. z 2015 r. poz. 525 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2016 r., poz. 543 z późn. zm.);
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie określenia organów administracji rządowej, które utworzą centra zarządzania kryzysowego, oraz sposobu ich funkcjonowania (Dz. U. z 2009 r., Nr 226, poz. 1810).

Cel procedury w modelu organizacji powiadamiania i reagowania kryzysowego polega na określeniu zasad i uczestników obiegu informacji pomiędzy krajowymi organami i strukturami zarządzania kryzysowego, celów, rodzajów i zawartości sporządzanych raportów oraz trybu ich przekazywania.

W celu usprawnienia efektywności podejmowania działań w zakresie komunikowania w czasie kryzysu uruchomiono Centralną Aplikację Raportującą. Powstała ona w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim i od 1 września 2013 roku działała w wojewódzkich centrach zarządzania kryzysowego. Z uwagi na pozytywną ocenę funkcjonowania, po pewnym czasie została ona włączona do obiegu we wszystkich centrach zarządzania kryzysowego w tym także na szczeblu centralnym. CAR służy poprawnemu komunikowaniu się, które dotyczy raportowaniu informacji o sytuacjach kryzysowych i pomaga zapobiegać zagrożeniom. System może pracować także w gminach, a dane prowadzone w jednym centrum kryzysowym są dostępne dla wszystkich użytkowników CAR. Do CAR dostęp uzyskuje coraz większe grono organów administracyjnych, będąc informowanymi na bieżąco o potencjalnym kryzysie. Takie innowacje pozwalają znacznie skrócić czas reagowania na występujące ryzyko i w związku z tym zminimalizować skutki jego wystąpienia²⁹.

²⁸ Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, część B, dz. cyt., s. 137.

²⁹ <https://rcb.gov.pl › centralna-aplikacja-raportujaca-car>, [data dostępu 12.11.2019].

7. Komunikacja podczas kryzysu

Istotą sprawnego komunikowania o zarządzaniu kryzysowym jest podjęcie szeregu działań przed zaistnieniem sytuacji kryzysowej. Wskazane jest zatem podejmowanie działań wyprzedzających, które wpływają na zmniejszenie skali kryzysu. Wielka presja ze strony mediów może powodować utrudnienia dla organów administracyjnych w czasie kryzysu, dlatego też tak istotne jest wczesne przygotowanie podmiotów administracyjnych do podjęcia automatycznych i skutecznych działań antykryzysowych. Do zadań w ramach kontaktów z mediami wlicza się podstawowe powinności³⁰:

- ustalenie alternatywnych kanałów łączności pomiędzy rzecznikami organów zajmujących się rozwiązywaniem sytuacji kryzysowej;
- przygotowanie bazy ekspertów zewnętrznych i wytypowanie ekspertów wewnętrznych, którzy będą wypowiadali się o danej sytuacji kryzysowej;
- organizowanie treningów i ćwiczeń dla osób zajmujących się komunikacją;
- zaktualizowanie bazy teleadresowej mediów i osób odpowiedzialnych za komunikację w organach współpracujących;
- przygotowanie dla własnego organu strategię komunikacji w sytuacji kryzysowej wraz z algorytmami dla najczęściej występujących sytuacji właściwych dla danego organu.

Aby plan oraz rola informacji w mediach miała dobry wpływ na społeczeństwo należy skupić się na działaniach edukacyjno-informacyjnych. Są to przede wszystkim działania, które mają na celu utworzenie i rozpowszechnienie programu edukacyjnego, kształtującego pożądane zachowania podczas sytuacji kryzysowych, dzięki którym można w pewien sposób ograniczyć skutki kryzysu.

Na poprawę stanu bezpieczeństwa oraz ogólną opinię społeczności, co do zaangażowania organów władzy publicznej, może pozytywnie wpłynąć dbanie o komunikowanie się z osobami poszkodowanymi. Wymaga to wyznaczenia kompetentnych osób, które mają przygotowanie i umiejętności w zakresie rozmawiania z rodzinami poszkodowanych np. psychologowie, które będą kontaktować się z rodzinami poszkodowanych.

Kolejnym działaniem, związanym z przepływem informacji jest potrzeba zweryfikowania oraz zaktualizowania baz teleadresowych z służbami wojskowymi i medycznymi oraz zgromadzenie numerów alternatywnych na wypadek zajęcia głównej linii kontaktowej. Wszystkie powyższe podpunkty powinny zostać wykonane w pełnym zakresie, aby podczas sytuacji nadzwyczajnej nie zapanował chaos informacyjny, destabilizujący działania całego systemu.

³⁰ Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, część B, dz. cyt., s.171.

Jeżeli niekorzystne zdarzenie wystąpi już i dotknie swoim oddziaływaniem określony teren ludzi ich mienie i środowisko, brak informacji, co do faktów często rodzi niepokój czy wręcz lęk wśród obywateli, którzy boją się o własne bezpieczeństwo. Według Krajowego Planu Zarządzania Kryzysowego informacje w mediach o poziomie niebezpieczeństwa w kraju oraz panującej sytuacji, powinny pojawiać się systematycznie, przy zachowaniu zasad dotyczących osób wytypowanych do rozmów z dziennikarzami. Media są szczególnie przydatne w realizacji celów takich jak³¹:

- przedstawienie opinii publicznej podsumowania działań poszczególnych organów biorących udział w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej;
- przygotowanie analizy działań komunikacyjnych w celu doskonalenia/ ulepszenia procesu komunikacji;
- regularne przekazywanie informacji o przebiegu fazy usuwania skutków sytuacji kryzysowej oraz określenie na jaką pomoc ze strony administracji publicznej mogą liczyć poszkodowani.

Przygotowane informacje jako pierwsze powinny być kierowane do rodzin osób poszkodowanych, lecz gdy w zdarzeniu uczestniczyło wiele ofiar trudno kierować się tą zasadą. Aby zapewnić efektywne rozpowszechnienie informacji organy administracji powinny:

- wydawać regularnie, najlepiej o ściśle określonych i wcześniej zapowiedzianych porach, komunikaty prasowe, zawierające najświeższe informacje o bieżącej sytuacji;
- wytypować osoby do kontaktu z mediami na miejscu zdarzenia;
- zapraszać do udziału w konferencjach prasowych przedstawicieli zaangażowanych organów lub ekspertów, w zależności od omawianej problematyki;
- wdrożyć, wcześniej przygotowaną strategię komunikacyjną;
- monitorować na bieżąco media, niezwłocznie dementować informacje nieprawdziwe, nieściśle lub mogące wywołać panikę.

Bezpośrednia komunikacja w społeczeństwie jest możliwa, dzięki wytypowanym osobą, które mają na celu powiadamiać rodziny ofiar o nowych informacjach na temat kryzysu. Wytypowana do informowania bezpośredniego wśród poszkodowanych osoba, podaje informacje w zakresie pomocy, w jakim rozmiarze, gdzie, kiedy i na jakich warunkach można oczekiwać pomocy, jakie działania są podejmowane w celu likwidacji sytuacji kryzysowej. Aby móc w pełni skutecznie operować informacjami wskazane jest zorganizowanie stałego punktu informacyjnego lub odpowiednika tego podmiotu, czyli całodobowej infolinii.

Obowiązek stałego informowania o skutkach zaistniałego zdarzenia kryzysowego nie wygasa, gdy skończy się faza reagowania, ponieważ bez dostępu

³¹ Tamże, s.172-174.

do informacji o ich sytuacji, mogą poczuć się dotknięci ponownie oraz pozostawieni samym sobie. Poszkodowani przez zerwanie punktów informacyjnych mogą zostać odcięci od niezbędnych im wskazówek, co do działania. Taka sytuacja może niekorzystnie oddziaływać na wizerunek organów władzy lub doprowadzić do zbiorowego zakłócenia porządku publicznego. Dlatego aby uniknąć takich sytuacji nie należy od razu zrywać bezpośredniego kontaktu z poszkodowanymi. Kontakt należy wygaszać stopniowo, w pewnych okresach czasowych.

W procedurach realizacji zadań z zakresu bezpieczeństwa występują tak zwane wymagania w obiegu informacji. Wymagania mówią o tym, że³²:

- *Każdy organ administracji publicznej dysponujący własnym planem zarządzania kryzysowego jest zobowiązany do monitorowania zagrożeń. Zadanie monitorowania zagrożeń realizują jednostki organizacyjne wskazane przez ministrów;*
- *Przepływ informacji o zagrożeniach wynikających z monitoringu oraz zaistniałych zdarzeniach zapewniają centra zarządzania kryzysowego ministrów, wojewodów i starostów;*
- *Organ administracji publicznej, który jako pierwszy otrzymał informację o zagrożeniu jest zobowiązany niezwłocznie powiadomić o zaistniałym zdarzeniu organy odpowiednio wyższego i niższego szczebla. W procedurze informacja ta ma formę **raportu doraźnego**;*
- *W przypadku, gdy informacje z raportu doraźnego, dane z monitoringu lub z oceny stanu sytuacji wskazują na możliwość, bądź potwierdzają wystąpienie sytuacji kryzysowej, organ administracji publicznej realizujący w związku z tą sytuacją przedsięwzięcia według przyjętych procedur reagowania informuje o sytuacji i przebiegu działań w formie **raportu sytuacyjnego**...;*
- *Niezależnie od przekazywanych raportów doraźnych lub raportów sytuacyjnych, organy administracji publicznej dysponujący centrami zarządzania kryzysowego opracowują i przekazują w systemie centrów zarządzania kryzysowego cyklicznie, raz na dobę, informacje o sytuacji oraz realizowanych i planowanych działaniach na terenie odpowiedzialności. Informacja ta ma formę **raportu dobowego**...;*
- *Siły i środki przygotowane i utrzymywane do reagowania w sytuacjach kryzysowych i uwzględnione w planach zarządzania kryzysowego są bilansowane w raporcie o stanie zasobów, przekazywanym raz w roku do Rządowego Centrum Bezpieczeństwa;*
- *Wszystkie raporty powinny być opracowywane i przekazywane z zachowaniem kryterium aktualności i wiarygodności danych oraz terminowości i ciągłości przekazywania raportów, a także z zachowaniem przepisów o ochronie informacji niejawnych;*

³² Tamże, s. 138.

Wymagania obiegu informacyjnego narzucają stosowanie procedur operacyjnych, które związane są z infrastrukturą krytyczną, czyli z systemami niezbędnymi do zapewnienia minimalnego funkcjonowania gospodarki i państwa.

8. Funkcjonowanie procesu komunikowania społecznego

Zrozumienie roli komunikacji społecznej wymaga analizy procesu organizacyjnego przesyłania informacji obywatelom. Celem procedury jest przede wszystkim określenie w jaki sposób proces komunikacji będzie przedstawiony oraz wprowadzony w życie i jakie zadania będą przydzielone poszczególnym osobom administracji publicznej. Koordynatorem działań w tym zakresie jest Rzecznik prasowy/kierownik komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za komunikację społeczną podmiotu wiodącego w danej sytuacji kryzysowej, a współpracownikami są Kryzysowy Zespół Prasowy, jeśli został powołany i Szef Wydziału Polityki Informacyjnej Rządowego Centrum Bezpieczeństwa. Uczestnikami procesu komunikacji społecznej są Rzecznicy prasowi ministrów, służb i podmiotów współpracujących, rzecznik rządu, rzecznik prasowy Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, rzecznicy wojewodów i osoba wyznaczona przez szefa instytucji do realizacji zadań komunikacji społecznej. Do podstawnych akt i dokumentów dotyczących organizacji procesu można zaliczyć m.in.:

- Ustawę z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym;
- Rozporządzenie rady ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. w sprawie organizacji zadań rzeczników prasowych w urzędach organów administracji;
- Ustawę z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe;
- Ustawę z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej;
- Zarządzenie nr 67 prezesa rady ministrów z dnia 15 października 2014 r. w sprawie organizacji i trybu pracy Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego.

Postanowienia końcowe, podsumowujące proces komunikacji społecznej, przedstawiają ogólne prawa i obowiązki Rzecznika Prasowego oraz RCB. Według nich można wyznaczyć kilka szczególnie ważnych podpunktów, m.in.³³:

- procedury ukazane w organizacji procesu komunikacji społecznej odnoszą się od momentu zaistnienia możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowej, w trakcie jej trwania oraz po zakończeniu fazy reagowania w sytuacji kryzysowej;
- poprzez media Rzecznik Prasowy ma obowiązek dostarczyć informacje obywatelom, które dotyczą sytuacji kryzysowej;

³³Tamże, s.76-81.

- osoby odpowiedzialne za nadawanie informacji na danym obszarze zostają przydzielone na zlecenie szefa podmiotu wiodącego;
- Kryzysowy Zespół Prasowy może zostać powołany przez Rzecznika Prasowego. Ta organizacja, pod przewodnictwem rzecznika podmiotu wiodącego, ustala główne przekazy, narzędzia komunikacji oraz wyznacza osoby komunikujące;
- do prac w Kryzysowym Zespole Prasowym mogą zostać zaproszeni eksperci;
- szkolenia dla rzeczników administracji publicznej w zakresie informacji kryzysowych są organizowane przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa;
- głównym komunikatorem i podmiotem wiodącym w aspekcie komunikacji społecznej w danej sytuacji kryzysowej jest RCB. Jednak tylko wtedy, gdy takie ustalenia zapadną na posiedzeniu Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego;
- rzecznik prasowy rządu może powierzyć koordynację polityki informacyjnej rzecznikowi innej instytucji niż podmiot wiodący;
- metody organizacji procesu komunikacji społecznej w sytuacji kryzysowej zostają uwzględnione przez resorty i służby zarządzania kryzysowego.

Wskazane wyżej punkty nie wyczerpują listy zasad i obowiązków związanych z informowaniem opinii publicznej o zaistniałym zdarzeniu kryzysowym, stanowią jednak minimalną podstawę działania w sytuacji kryzysowej.

Proces reagowania i informowania jest uzupełniony i funkcjonowanie tzw. Alertu RCB. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa wprowadziło system SMS-owego powiadamiania ludności o nadciągającym niebezpieczeństwie lub silnym zaburzeniu pogodowym, np.: silne wiatry, mrozy, burze oraz opady śniegu. System RCB działa w systemie powiadamiania 24 godziny na dobę. Inspekcje, służby i straże (np. policja, straż pożarna, straż graniczna oraz instytucje meteorologii itp.) przesyłają informacje o potencjalnych zagrożeniach do RCB³⁴.

Podsumowanie

Przekaz informacji w zarządzaniu kryzysowym odgrywa bardzo istotną rolę i zawiera wiele aspektów. Media wywierają bardzo duży wpływ na całe społeczeństwo RP. Komunikaty medialne mogą zarazem poprawić jak i zaszkodzić sytuacji sprawnego działania podczas stanu nadzwyczajnego. Przekazywanie informacji rodzinom ofiar oraz wszystkim obywatelom może w jakimś stopniu polepszyć ich sytuację psychiczną, bowiem budowanie przy-

³⁴ <https://rcb.gov.pl/alertrcb/>, [data dostępu 11.12.2019]

chylności społecznej i kształtowanie ich adekwatnej, proaktywnej postawy może usprawniać określone działania, o ile są one spójne z prowadzoną polityką informacyjną, którą cechować powinna rzetelność przekazywanych danych, ale i swoista powściągliwość, co do potencjalnych reakcji emocjonalnych. Jednak niektóre media nie są w pełni przygotowane na zaistnienie w kraju sytuacji kryzysowej. Często, bowiem nie są one wyszkolone na wypadek kryzysu, co może spowodować przesyłanie błędnych informacji do społeczeństwa. Nastawienie dziennikarzy może wpłynąć negatywnie na obiorcę, ponieważ często uważają stan nadzwyczajny, jako sensację, co może prowadzić do wyolbrzymiania zaistniałego zjawiska.

Organy zarządzania kryzysowego, aby uniknąć takiego wypadku zdarzeń osiadają wiele mechanizmów walki z dezinformacją oraz pomocą w informowaniu o sytuacji w kraju. Powołany Rzecznik Prasowy ma za zadanie dbać o spójność informacyjną. Istotną rolę odgrywa także administracja publiczna. Ogólny obieg informacji w organach publicznych pomaga w szybkim reagowaniu na wystąpienie kryzysu. Niższe szczeble administracyjne wysyłają wiadomość o zaistniałym problemie do Rządowego Centrum Bezpieczeństwa oraz wyższych szczebli administracji. Następuje wtedy uruchomienie mechanizmów siatki bezpieczeństwa, aktywując wszystkie jednostki predestynowane do walki z problemem.

System alarmowania publicznego w szczególny sposób spełnia rolę publicznego informowania, wskazując nadciągające niebezpieczeństwo lub określając pożądane z punktu bezpieczeństwa zachowania w obszarze zagrożonym. Bez sprawnie funkcjonującego systemu alarmowania państwo nie byłoby w stanie w szybki sposób poinformować oraz ostrzec obywateli przed sytuacją kryzysową. Bez sprawnej sieci komunikacyjnej oraz działań informacyjnych kraj mógłby odczuć szczególne straty ekonomiczne i społeczne spowodowane niszczącą siłą sytuacji nadzwyczajnych.

Bibliografia

5. Cabaj K., *Media w sytuacjach kryzysowych* [w:] *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, M. Koziński (red.), AP, Słupsk 2010.
6. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji, Internetu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009.
7. Gołębiowski J., *Rola mediów w zarządzaniu kryzysowym*, Wiedza Obronna 2002, nr 1.
8. Jurczyk J., *Rola mediów w zarządzaniu sytuacją kryzysową w działalności przedsiębiorstw* [w:] *Studia nad bezpieczeństwem* nr 3 rok 2018.
9. Łaszyn A., *Media i Ty*, Wydawnictwo Message Hause, Warszawa 2015.

10. Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wyd. Presscom, Wrocław 2010.

Źródła prawa, dokumenty

11. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. z dnia 16 lipca 1997 r.
12. Ustawa o radiofonii i telewizji z dnia 29 grudnia 1992 r., Dz.U. z 2019 r. poz. 361, z późn. zm.
13. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95, z
14. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r., Dz.U. 2007 Nr 89 poz. 590.
15. Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie, Dz. U. z 2015 r. poz. 525 z późn. zm.
16. Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe;
17. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, Dz. U. z 2016 r., poz. 543 z późn. zm.
18. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej;
19. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie określenia organów administracji rządowej, które utworzą centra zarządzania kryzysowego, oraz sposobu ich funkcjonowania, Dz. U. z 2009 r., Nr 226, poz. 1810.
20. Rozporządzenie rady ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. w sprawie organizacji zadań rzeczników prasowych w urzędach organów administracji;
21. Zarządzenie nr 67 prezesa rady ministrów z dnia 15 października 2014 r. w sprawie organizacji i trybu pracy Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego.
22. *Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, część B*, RBC, Warszawa 2019.
23. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, załącznik nr 5.
24. CBOS, *Media on line*, Warszawa, maj 2017.
25. CBOS, *Ocena wiarygodności telewizyjnych programów informacyjnych i publicystycznych*, Warszawa, maj 2017.

Netografia

26. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20070890590>
27. <https://rcb.gov.pl/alertrcb/>
28. <https://rcb.gov.pl> › centralna-aplikacja-raportujaca-car
29. <http://www.nowastrategia.org.pl/obieg-informacji-w-ramach-systemu-zarzadzania-kryzysowego-w-gminie-powiecie-i-wojewodztwie/>
30. <http://www.rcb.gov.pl/wp-content/uploads/ZA%C5%81.-5-stopnie.pdf>