

Waldemar Sobera

# Profesjonalizacja komunikowania w sytuacji kryzysowej

Perspektywa województwa dolnośląskiego  
w latach 1997-2018



**Profesjonalizacja komunikowania  
w sytuacji kryzysowej  
Perspektywa województwa  
dolnośląskiego w latach 1997–2018**

RECENZJA

Dariusz Tworzydło

Anna Adamus-Matuszyńska

Patronat honorowy



RCB

Rządowe Centrum  
Bezpieczeństwa

Waldemar Sobera

**Profesjonalizacja komunikowania  
w sytuacji kryzysowej  
Perspektywa województwa  
dolnośląskiego w latach 1997–2018**

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego • Katowice 2023

*Rodzinie oraz przyjaciołom za nieustające wsparcie i obecność...*

# Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| Wstęp .....  | 9         |
| <b>Rozdział 1.</b> ....  | <b>19</b> |
| <b>Charakterystyka sytuacji kryzysowej i rola komunikowania<br/>w zarządzaniu kryzysowym</b>             |           |
| 1.1. Sytuacja kryzysowa i jej elementy .....   | 20        |
| 1.1.1. Zadania organów administracji publicznej w zarządzaniu sytuacją<br>kryzysową .....                | 32        |
| 1.1.2. Grupy dyspozycyjne w sytuacji kryzysowej .....  | 36        |
| 1.2. Zarządzanie kryzysowe w kontekście procesu komunikowania .....                                      | 40        |
| 1.3. Schematyczne ujęcia procesu komunikowania kryzysowego .....   | 43        |
| Podsumowanie .....   | 50        |
| <b>Rozdział 2.</b> ....  | <b>51</b> |
| <b>Komunikowanie w sytuacji kryzysowej</b>   |           |
| 2.1. Media relations w obszarze sfer zadaniowych public relations .....                                  | 52        |
| 2.2. Media w sytuacji kryzysowej .....   | 60        |
| 2.3. Etyka mediów w sytuacjach kryzysowych .....   | 65        |
| 2.4. Profesjonalizacja komunikowania .....   | 71        |
| Podsumowanie .....   | 77        |
| <b>Rozdział 3.</b> ....  | <b>79</b> |
| <b>Opis procedury badawczej</b>  |           |
| 3.1. Zakres badawczy .....   | 79        |
| 3.2. Cel pracy i hipotezy badawcze .....   | 81        |
| 3.3. Metody badawcze .....   | 84        |
| Podsumowanie .....   | 96        |
| <b>Rozdział 4.</b> ....  | <b>97</b> |
| <b>Proces komunikowania w sytuacji kryzysowej – analiza wyników badań<br/>ilościowych i jakościowych</b> |           |
| 4.1. Schemat procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych .....  | 97        |
| 4.2. Procedury przekazywania informacji w sytuacji kryzysowej .....                                      | 106       |
| 4.2.1. Zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej .....  | 121       |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.2. Kompetencje pracowników administracji publicznej i grup dyspozycyjnych .....                      | 122        |
| 4.2.3. Struktura organizacyjna głównych komunikatorów .....  | 127        |
| 4.3. Metody i techniki komunikowania pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych ..... | 139        |
| Podsumowanie .....   | 149        |
| <b>Rozdział 5. ....</b>  | <b>151</b> |
| <b>Komunikowanie w kryzysie – korelacje podmiotów</b>  |            |
| 5.1. Analiza sprzężenia zwrotnego administracji publicznej, grup dyspozycyjnych i mediów .....           | 152        |
| 5.1.1. Realizacja celów administracji publicznej i dziennikarzy w komunikowaniu o kryzysie .....         | 164        |
| 5.1.2. Organizacja współpracy administracji publicznej i grup dyspozycyjnych .....                       | 178        |
| 5.1.3. Sytuacja kryzysowa w kontekście kreowania wizerunku i działalności PR .....                       | 182        |
| 5.2. Wpływ nowych technologii na komunikowanie o zagrożeniach .....                                      | 190        |
| Podsumowanie .....   | 203        |
| <b>Zakończenie .....</b>   | <b>205</b> |
| <b>Zalecenia i rekomendacje .....</b>  | <b>217</b> |
| <b>Spis literatury .....</b>   | <b>221</b> |
| Monografie i artykuły w czasopismach .....   | 221        |
| Źródła internetowe .....   | 234        |
| Akty normatywne .....  | 236        |
| Wykorzystane materiały audiowizualne .....   | 237        |
| <b>Spis rysunków .....</b>   | <b>239</b> |
| <b>Spis tabel .....</b>  | <b>241</b> |
| <b>Spis wykresów .....</b>   | <b>243</b> |
| <b>Spis zdjęć .....</b>  | <b>245</b> |
| <b>Aneksy. Narzędzia badawcze .....</b>  | <b>247</b> |
| Aneks 1: Ankieta skierowana do dziennikarzy .....  | 247        |
| Aneks 2: Ankieta skierowana do administracji publicznej .....  | 254        |
| Aneks 3: Ankieta skierowana do grup dyspozycyjnych .....   | 261        |
| Aneks 4: Wywiad pogłębiony dla dziennikarzy .....  | 269        |
| Aneks 5: Wywiad pogłębiony dla przedstawicieli administracji .....                                       | 271        |
| Aneks 6: Wywiad pogłębiony dla przedstawicieli grup dyspozycyjnych .....                                 | 273        |

|  |            |
|--|------------|
| Aneks 7: Wywiad pogłębiony dla osób odpowiedzialnych za komunikację kryzysową w czasie powodzi w 1997 roku ..... | 275        |
| Aneks 8: Lista respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione ..                                      | 277        |
| <b>Indeks rzeczowy .....</b>   | <b>279</b> |
| <b>Indeks osobowy .....</b>  | <b>287</b> |
| Streszczenie .....   | 293        |
| Summary .....  | 295        |





Niniejsza książka została poświęcona profesjonalizacji procesu komunikowania w czasie sytuacji kryzysowych, w województwie dolnośląskim w latach 1997–2018. Przyjęte ramy czasowe uwzględniają dwudziestoletni okres, zapoczątkowany tzw. powodzią tysiąclecia w 1997 roku. Z racji tego, że współczesny świat jest niestabilny, doświadczany przez wiele kryzysów o charakterze ekonomicznym, społecznym czy naturalnym, każda organizacja i instytucja publiczna powinna być gotowa przeciwstawić się możliwym zagrożeniom; niektóre podmioty muszą funkcjonować w takiej sytuacji permanentnie.

W książce dokonano analizy wzajemnych relacji komunikacyjnych zachodzących między administracją publiczną, grupami dyspozycyjnymi oraz mediami w przekazywaniu informacji o kryzysie. W ramach przeprowadzonych badań empirycznych został wzięty pod uwagę szeroki zakres zmiennych zależnych i niezależnych, które mogły pomóc w ocenie, czy i w jakim stopniu komunikacja w sytuacji kryzysowej między wymienionymi wyżej podmiotami może być uznana za profesjonalną bądź podlegającą procesowi profesjonalizacji. Analizowane przesłanki profesjonalizmu można podzielić na strukturalne (formalne), które odnoszą się do organizacyjnego aspektu procesu, a także nieformalne (nieoficjalne), bazujące na wzajemnej opinii na temat współpracy. W przypadku administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych, pierwsze z wymienionych uwarunkowań dotyczyły między innymi formalnego umocowania i organizacji biura prasowego, podziału funkcjonalnego, zakresu obowiązków, rzetelności oraz procedur związanych z komunikacją. W odniesieniu do przedsiębiorstw medialnych istotne było zaobserwowanie zmian w ich działalności, w związku z sytuacjami kryzysowymi, w kontekście przekształceń organizacyjnych i rozwoju technologicznego. Nieformalne aspekty procesu komunikowania dotyczyły różnorodnych wypowiedzi, stanowisk i ocen, wyrażanych przez respondentów, w zakresie komunikowania o kryzysie, a odnosiły się do etyczności postępowania, pojawiających się trudności oraz percepcji prowadzonej działalności.

Przydatne w ramach analizy okazało się szerokie i wieloaspektowe rozumienie pojęcia sytuacji kryzysowej<sup>1</sup>, uwzględniające także rozwój nowych technologii oraz działalność marketingową i public relations na rynku komercyjnym. Z tych powodów okoliczności wskazujące na występowanie kryzysu mogą odnosić się do szerokiego zakresu zjawisk – od pojedynczych wpisów na portalach społecznościowych lub notek mających na celu dyskredytację instytucji lub przedsiębiorstwa (kryzysy wizerunkowe) do negatywnych zdarzeń, związanych z procesem produkcyjnym (awarie, śmierć pracownika, obniżenie jakości produktu). Z tego powodu przydatną w analizie była normatywna definicja sytuacji kryzysowej, która została określona w art. 3 ustawy o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007 roku (ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007). W jej ujęciu – sytuacja kryzysowa jest związana z nagłymi okolicznościami powodującymi duże zagrożenie dla życia ludzi, ale także ich mienia i całego środowiska, oraz z równoczesnym brakiem odpowiednich sił i środków potrzebnych do przezwyciężenia kryzysu. Przedmiotowa definicja legalna będzie stanowiła punkt wyjścia do dalszej wieloaspektowej analizy problemu badawczego.

Podobnie, jak w przypadku sytuacji kryzysowej, określenie profesjonalizmu danego podmiotu, jest również zagadnieniem złożonym. W odniesieniu do problemu badawczego – to jest profesjonalizacji komunikacji w sytuacji kryzysowej – brakuje w literaturze przedmiotu definicji tego pojęcia, natomiast występują zróżnicowane podejścia do profesjonalizmu zawodowego. Po pierwsze, Tomasz Kafel podkreślał, że – określając profesjonalizm podmiotu – należy wziąć pod uwagę perspektywę osobową (odnoszącą się do zdolności, kompetencji, wiedzy czy cech osobowości pracownika) oraz organizacyjną (zasoby, procesy i zdolności instytucji do wykonywania działań; Kafel, 2013: 16). Profesjonalny urzędnik według Heleny Kisilowskiej to ktoś, kto wykazuje dużą wiedzę, fachowość i właściwe kompetencje (Kisilowska, 2004: 106). Profesjonalizm to nie tylko stan, ale także wciąż zachodzący proces (profesjonalizacja), a podmiot profesjonalny musi wciąż się doskonalić i rozwijać (Kisilowska, 2004: 112). Po drugie, w ujęciu potocznym, wykorzystywanym również przez respondentów, pojęcie profesjonalizmu odnosi się głównie do opinii na temat właściwości i efektywności wykonywania przez instytucję powierzonych jej zadań.

---

1 Definicje pojęcia sytuacji kryzysowej i zarządzania nią, między innymi z perspektywy public relations (Rozwadowska, 2002; Wojcik, 2015) czy ogólnym (Mąkaśa-Stępkowska, 1998; Skomra, 2010; Kubisz, 2012), zostały przedstawione w podrozdziale 1.1.

W książce oprócz przedstawicieli administracji publicznej oraz mediów, podmiotem poddanym analizom były grupy dyspozycyjne (np. straż pożarna, Policja). Określenie to odnosi się do wszystkich organizacji i instytucji, które wykonują zadania związane z podległością wobec innych podmiotów oraz stałą gotowością do podjęcia działań mających na celu pomoc obywatelom w sytuacjach zagrożenia życia i zdrowia, a także ochronę ich mienia i środowiska (Jarmoszko, 2013: 31).

Celem monografii była diagnoza standardów (zasad i reguł sprzężenia zwrotnego procesu komunikowania się) dziennikarzy i pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych w sytuacjach kryzysowych. Interesujące było poznanie mechanizmów, którymi posługują się te podmioty przekazując sobie informacje, ale także docierając z istotnymi komunikatami do społeczeństwa. Każdy z nich ma inne zadania oraz interesy. Administracja publiczna, oprócz komunikowania publicznego, może także kreować w kryzysie wizerunek kierownika urzędu (polityka). Główne zadanie grup dyspozycyjnych to prowadzenie operacji ratowniczej, więc istotne jest zbadanie, jaką rolę odgrywa komunikowanie w kontekście ich działań. Media – funkcjonując na rynku komercyjnym, rywalizując o informację oraz o odbiorcę – mogą wykonywać czynności utrudniające zarządzanie kryzysowe dwóm wcześniej wymienionym podmiotom. Analiza tych problemów była możliwa między innymi dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym (ilościowym i jakościowym). Pomocne w tym przypadku okazało się zastosowanie triangulacji danych i triangulacji metod, co pozwoliło spojrzeć na analizowane problemy z różnych perspektyw (Denzin, 1970). Końcowym efektem badań miała być kompleksowa i uniwersalna charakterystyka procesu komunikowania oraz ujęcie relacji występujących między badanymi podmiotami. Zakres czasowy opracowania został ograniczony do lat 1997–2018, 21-letniego okresu po wystąpieniu tzw. powodzi tysiąclecia – wielkiego wyzwania dla prowadzenia zarządzania i komunikacji kryzysowej wszystkich odpowiedzialnych instytucji. Zakres terytorialny został ograniczony do województwa dolnośląskiego. Założono, że przeprowadzone analizy pozwolą na zbudowanie schematu procesu, przedstawiającego specyficzne działania komunikacyjne w odniesieniu do poszczególnych faz zarządzania kryzysowego. Miało to pozwolić na realizację kolejnego celu, czyli przedstawienia rekomendacji i zaleceń, mogących wpłynąć na zwiększenie efektywności i profesjonalizmu w przekazywaniu informacji.

Zainteresowanie badawcze zarządzaniem kryzysowym i komunikowaniem w sytuacjach kryzysowych wzrasta (Avery, Lariscy, Kim, Hocke, 2010). W dostępnej literaturze (zarówno polskiej, jak i zagranicznej) brakuje prac dotyczących komunikacji kryzysowej, w odniesieniu do administracji publicznej, grup dyspozycyjnych czy mediów, o kompleksowym charakterze. Dotychczasowe badania koncentrowały się jedynie na wyodrębnionych aspektach komunikacji kryzysowej. Monografia wpisuje się zatem w tę lukę badawczą. Jej dodatkową zaletą jest przeprowadzona analiza empiryczna. Istniejące prace mają głównie charakter normatywny, albo zgłębiają przebieg poszczególnych zdarzeń w celu oceny właściwości podejmowanych działań. Podejście zaprezentowane w książce, choć często odnoszące się do konkretnych sytuacji kryzysowych, ujmuje problem kompleksowo i uniwersalnie, zwiększając możliwości pragmatyczne wykorzystania otrzymanych wyników. Ten aspekt badań, czyli analiza wzajemnych zależności między trzema dominującymi podmiotami (administracją, grupami dyspozycyjnymi i dziennikarzami), nie był w Polsce jeszcze podejmowany. Z tego powodu monografia ma charakter nowatorski i interdyscyplinarny, w głównym zakresie politologiczno-medioznawczy, a w rozważaniach musiano się odnieść do szerokiego naukowego dorobku różnych dyscyplin (m.in. nauki o komunikowaniu, medioznawstwa, prawa, nauk politycznych, bezpieczeństwa itp.).

W książce odwoływano się zarówno do dostępnych prac polskich, jak i zagranicznych badaczy. Publikacje Coombsa (2007, 2012), Grunięga (1997, 2014), Wojcik (2015), Kaczmarek-Słowińskiej (2015) czy Tworzydły (2017, 2022) opisały perspektywę komunikacyjną postępowania przedsiębiorstw i instytucji działających na rynku komercyjnym w sytuacji kryzysu. Może być ona konfrontowana z praktyką działania instytucji publicznych, analizowaną między innymi w monografiach przez Gułę, Prońko i Wiśniewskiego (2009), Sienkiewicz-Małyjurek i Krynojewskiego (2010), Szostok i Rajczyka (2013), czy Anaszewicza (2015), oraz w artykułach Adamus-Matuszyńskiej, Barańskiej i Kocień (2011), Tabernackiej (2012), Czechowskiej-Derkacz i Zimnak (2015), Sobery (2015, 2016a). Zwłaszcza prace bazujące na metodach empirycznych pozwoliły na porównywanie aktualnych wyników z wcześniej opublikowanymi. Ważne w tym wymiarze były badania administracji i służb mundurowych przeprowadzone przez Gawrońskiego (2007, 2009, 2011). Aspekty zawodu dziennikarskiego, relacji między mediami a instytucjami, zostały głównie opracowane na podstawie monografii Furmana (2009), Szot (2013), czy artykułów Pokrzyckiej (2010), Barczyszyn (2016) i Sędek (2018). Prezentacja kwestii etycznych oraz powinności

związanych z relacjonowaniem sytuacji kryzysowej przez reporterów bazuje na raporcie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji *Media w czasie powodzi* oraz kodeksach etycznych stowarzyszeń i mediów w Polsce. W odniesieniu do wpływu kryzysu na kwestie wizerunkowe i komunikacyjne powoływano się na badania zaprezentowane między innymi w artykułach Benoit i Henson (2009), Mazur (2010), Sasińskiej-Klas (2016), Żurawskiego (2016), czy Zawiszy (2017). Wiele rozpraw odnosiło się do wykorzystywania nowych technologii w przekazie informacji, szczególnie funkcjonowania mediów społecznościowych i internetu. Przywołano artykuły Kaczmarek-Śliwińskiej (2007, 2011), White, Plotnick, Kushma, Hiltz i Turoff (2009), Acar i Muraki (2011), Bruns i Burgess (2014), a także inne opracowania bazujące na studiach przypadku, które wniosły do pracy nowe perspektywy rozwiązań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych, między innymi: Garnett i Kouzmin (2007), Spence, Lachlan i Griffin (2007; komunikacja w czasie huraganu Katrina), Kapucu (2008; analiza działań w czasie czterech huraganów na Florydzie w 2004 roku) czy Boin i Hart (2010; zarządzanie kryzysowe w czasie pożarów w Australii w 2009 roku).

Podjęto próbę całościowego ujęcia procesu komunikowania na obszarze województwa dolnośląskiego w poszukiwaniu standardów profesjonalizmu. Założone cele oraz wstępna analiza materiału badawczego pozwoliły na postawienie trzech hipotez oraz kluczowych pytań badawczych. Zostały one zaprezentowane w trzecim rozdziale monografii, precyzującym kwestie metodologiczne pracy. Główne hipotezy:

- H1: po 1997 r. nastąpiła profesjonalizacja organów administracji publicznej w sposobie komunikowania o kryzysie;
- H2: występuje sprzeczność interesów między organami administracji a mediami w komunikowaniu o kryzysie;
- H3: komunikowanie w sytuacjach kryzysowych opiera się głównie na nieformalnych zasadach i nieformalnie wypracowanych rozwiązaniach.

Pytania badawcze, które umożliwiły weryfikację przedstawionych hipotez, dotyczyły między innymi stopnia formalizacji procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych, wykorzystywanych metod przekazywania informacji, podziału obowiązków, wzajemnej percepcji efektywności wykonywania powierzonych zadań i ich profesjonalizmu, presji polityków na dziennikarzy (związanej z kreowaniem wizerunku), wykorzystania nowych technologii komunikacji bezpośredniej, bez udziału mediów tradycyjnych.

W książce przyjęto ramy teoretyczne właściwe dla systemowego podejścia w analizach politologicznych (patrz: Easton, 1953; Bertalanffy, 1968). Odwołano się także do teorii komunikacyjnych, związanych z procesem przekazywania informacji. Z tego powodu opracowanie nawiązuje do modelu komunikacji Lewina (1947), Lasswella (1948) czy Shannona i Weavera (1949). Dwaj ostatni przywołani autorzy – dla przeprowadzanych analiz, dotyczących profesjonalizacji komunikacji w sytuacji kryzysowej oraz badania zależności między podmiotami – wykorzystali fundamentalne założenia teorii systemów (m.in. patrz: Bertalanffy, 1968; Krzyżanowski, 1999: 184–189; Bielski, 2002: 15–23). Zaadotowanie jej elementów, umożliwiło analizę zależności między administracją publiczną, grupami dyspozycyjnymi oraz mediami, a także zbudowanie schematu komunikowania (rozdział 4).

W związku z założonymi celami, w książce wykorzystane zostały trzy metody badawcze: ilościowa (badania ankietowe), jakościowa (wywiady pogłębione), hybrydowa (*desk research*). Pierwszą z wykorzystanych technik, należącą do grupy metod ilościowych, była ankieta internetowa. Została ona rozesłana do przedstawicieli administracji publicznej, grup dyspozycyjnych (funkcjonariuszy Policji i Państwowej Straży Pożarnej) oraz mediów. Dla każdej badanej populacji przygotowany został indywidualny arkusz składający się z ponad 30 pytań, a gromadzenie odpowiedzi odbywało się za pomocą portalu [webankieta.pl](http://webankieta.pl) oraz poprzez osobiste spotkania i arkusze papierowe. Ankiety zostały rozesłane – z uwzględnieniem odpowiedniej reprezentacji każdego z podmiotów – do urzędów administracji publicznej, komend grup dyspozycyjnych oraz redakcji medialnych na terenie województwa dolnośląskiego. Niemożliwe było przeprowadzenie badań w jednostkach Policji (szersze wyjaśnienia przyczyn znajdują się w dalszej części książki). Uzyskano łącznie 90 zwrotów ankiet od przedstawicieli administracji publicznej, 43 od dziennikarzy oraz 11 od oficerów prasowych straży pożarnej (komend na terenie województwa w badanym okresie było tylko 28).

Uzupełnieniem metody ilościowej była analiza jakościowa, która polegała na przeprowadzeniu i analizie 15 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami administracji publicznej (4), grup dyspozycyjnych (4), przedstawicielami mediów (5) oraz dwóch dodatkowych, z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe i kontakt z mediami w czasie „powodzi tysiąclecia” we Wrocławiu w 1997 r. Wywiady wykorzystano następnie w celach porównawczych. Scenariusze wywiadów miały charakter nieskategoryzowany,



co umożliwiało swobodne rozszerzanie określonych kwestii w czasie rozmowy z respondentami. Podobnie jak w przypadku ankiety, część pytań była wspólna dla wszystkich grup, a część dotyczyła jedynie swoistych obszarów prowadzonej działalności.

Jednym z celów badań była analiza postrzegania przez podmioty wzajemnych relacji – na które składają się interesy, potrzeby, trudności, zależności itp. – w sytuacji kryzysowej. Dlatego otrzymywane wyniki były na bieżąco konfrontowane ze sobą w celach porównawczych. Choć w kwestionariuszach ankiet i scenariuszach wywiadów występowały różnice w zadawanych podmiotom pytaniach, wiele zagadnień dotyczyło podobnych kwestii, co umożliwiło późniejsze dokonanie porównań i wyciągnięcie wniosków.

Z powodu niereprezentatywnej próby badawczej oraz historycznego charakteru wielu sytuacji kryzysowych, w prowadzonych badaniach wykorzystywano materiały archiwalne oraz inne źródła wtórne, które posłużyły za przykłady.

Wykorzystane metody miały na celu zapewnienie badaniom jak największego stopnia kompleksowości opisu zjawiska, jakim jest profesjonalizacja komunikowania w czasie sytuacji kryzysowej. Takie zastosowanie metody ilościowej oraz jakościowej pozwoliło na uzupełnienie danych liczbowych i skonfrontowanie ich z wypowiedziami respondentów, co zaowocowało pełniejszymi analizami przeprowadzonymi w opracowaniu. Podobny efekt zapewniło użycie materiałów archiwalnych oraz danych zaczerpniętych z innych źródeł wtórnych. Całościowy materiał, otrzymany od każdej grupy podmiotów, mógł być swobodnie porównywany i poddany analizie.

Książka składa się z pięciu rozdziałów, zakończenia oraz zaleceń i rekomendacji.

Pierwszy rozdział ma charakter teoretyczny. Została w nim przedstawiona podstawowa siatka pojęciowa, mająca kluczowe znaczenie dla zrozumienia późniejszych analiz. Dokonano tu charakterystyki zadań spoczywających na administracji publicznej, grupach dyspozycyjnych oraz mediach w czasie sytuacji kryzysowej.

Rozdział drugi jest naturalnym uzupełnieniem rozdziału pierwszego, koncentrującym się na praktycznym aspekcie komunikowania. Z perspektywy komunikacyjnej istotne było zaprezentowanie podstawowych teorii i modeli (m.in. teorii systemów), wykorzystywanych w książce, oraz możliwości prowadzenia działalności z zakresu public relations w czasie kryzysu.



Rozdział trzeci zawiera charakterystykę analiz empirycznych wraz z opisem przyjętej procedury badawczej w odniesieniu do przedmiotu badań, celu i zakresu monografii, a także hipotez, pytań badawczych oraz procedury przeprowadzenia badań empirycznych. Stanowi on uzupełnienie rozdziałów pierwszego i drugiego oraz istotny wstęp do rozdziałów empirycznych.

W kolejnym (empirycznym) rozdziale uwaga została skoncentrowana na strukturalnych oraz formalnych standardach stosowanych w administracji publicznej, grupach dyspozycyjnych i mediach w odniesieniu do sytuacji kryzysowej. Na podstawie danych empirycznych zaprezentowano najpopularniejsze formy kontaktu przedstawicieli instytucji publicznych z dziennikarzami, konfrontując je ze specyfiką pracy mediów.

W piątym rozdziale, również empirycznym, wzięto pod uwagę nieformalne sposoby uzyskiwania informacji przez dziennikarzy oraz trudności z tym związane, mające wpływ na zarządzanie kryzysowe. Istotną kwestią było również wykorzystywanie kryzysu do kreowania wizerunku przez polityków. W ostatnim podrozdziale znalazły się rozważania na temat możliwości używania nowych technologii w procesie komunikacji, a także zagrożeń i problemów z tym związanych.

W książce podjęto się dokonania wielowątkowych analiz, które można konfrontować z założeniami teoretycznymi komunikacji kryzysowej, opisywanymi w literaturze. Nowatorstwo podjętych badań polega między innymi na autorskim opracowaniu schematu komunikowania w sytuacji kryzysowej (rozdział 4), a uzyskane wyniki i wnioski z badań empirycznych, mogą stać się podstawą pragmatyczną do dalszych – obszerniejszych – analiz i porównań, natomiast poszczególne konkluzje i rekomendacje, z dużą dozą prawdopodobieństwa, mogłyby zostać zaadaptowane również w innych regionach Polski.

Zwięzłe podsumowanie oraz przedstawienie zaleceń i rekomendacji dla pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych zamyka książkę i stanowi przewodnik dla praktyków komunikowania w sytuacji kryzysowej. Znajdują się w nim wskazówki opracowane w oparciu o wcześniej stworzony teoretyczny model profesjonalnego komunikowania w kryzysie.

\* \* \*

Monografia jest zaktualizowaną i poprawioną wersją rozprawy doktorskiej przygotowanej pod kierunkiem dr hab., prof. UW, Lucyny Szot. W ostatecznej

treści monografii zostały ujęte uwagi promotorki, ale także zawsze wspierającej autora prof. dr hab. Bogusławy Dobek-Ostrowskiej oraz recenzentów – zarówno samej rozprawy doktorskiej – dr hab. Moniki Kaczmarek-Śliwińskiej oraz dr. hab., prof. nadzw. WSiiz, Sławomira Gawrońskiego – jak i publikacji monograficznej: dr hab., prof. UE w Katowicach, Anny Adamus-Matuszyńskiej oraz dr. hab., prof. UW, Dariusza Tworzydło. Cenne rady i sugestie, za które jestem wdzięczny, pomogły w nadaniu ostatecznego kształtu publikacji, a także wpłynęły na zwiększenie jej merytorycznej wartości.



# **Rozdział 1.**

## **Charakterystyka sytuacji kryzysowej i rola komunikowania w zarządzaniu kryzysowym**

Komunikowanie jest procesem zakładającym przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy poprzez określony kanał, choć należy pamiętać o możliwości wzajemnej zamiany ról. Współcześnie przekaz jest głównie dwukierunkowy. W zależności od sytuacji może być bardziej lub mniej skomplikowany. Środowisko, w jakim zachodzi proces komunikowania, oraz specyfika wykorzystywanych do niego kanałów, może wpływać na jakość przekazu, stopień zrozumienia go przez odbiorców, a także wprowadzać ograniczenia w nadawanej treści. Rozważania w rozdziale pierwszym oraz drugim dotyczą przebiegu procesu komunikowania i następowania poszczególnych jego etapów: charakterystyki kontekstu komunikowania (warunków, w których zachodzi cały proces), jego uczestników, możliwości przebiegu samego procesu oraz kanałów przekazywania komunikatów (Dobek-Ostrowska, 2012: 64–67).

Przed rozpoczęciem rozważań na temat specyfiki komunikowania w sytuacji kryzysowej należy dokonać charakterystyki zdarzenia, które w tej książce będzie rozumiane jako kryzys, a także wszystkich wiążących się z nim konsekwencji. Wymienienie szczególnych uregulowań w polskim prawie pozwoli na zorientowanie się, jak będzie rozumiane pojęcie sytuacji kryzysowej. Jest to o tyle ważne, że w pracach z obszaru nauk o polityce, marketingu, public relations i zarządzania, sytuację kryzysową postrzega się w trochę różny sposób.

Następnie, na podstawie przedstawionej charakterystyki, zostaną zaprezentowani główni aktorzy (w tym polityczni), będący nadawcami pierwotnymi komunikatów, a mianowicie szeroko rozumiane organy administracji publicznej oraz grupy dyspozycyjne. Specyfika ich działania oraz ograniczenia wynikające z przepisów prawa wpływają na cały proces komunikowania w sytuacji kryzysowej. Kolejnym istotnym aspektem jest samo komunikowanie, określane jako proces. Spojrzenie na nie z perspektywy teoretycznej pozwoli na znalezienie podobieństw, różnic, a także przedstawienie schematów przebiegu przekazywania informacji (patrz: Wróblewski, 2007; Kulasza, Gromek, 2013).

## 1.1. Sytuacja kryzysowa i jej elementy

Komunikowanie nie odbywa się w próżni, ale zawsze jest zakotwiczone w jakimś środowisku, w mniejszym lub w większym stopniu na komunikację wpływającym. Wykorzystując koncepcję systemów (Dobek-Ostrowska, 2012: 114–117) można stwierdzić, że każdy proces komunikacji jest uwarunkowany m.in. przez system społeczny, system polityczny, system prawny, system ekonomiczny, co ma wpływ na media masowe, ale także na zjawiska komunikacyjne mniejszej rangi oraz zachodzące przy udziale ograniczonej liczby podmiotów. To one często zakreślają granice i reguły przekazywania informacji w danym środowisku komunikacyjnym.

Definicja legalna sytuacji kryzysowej zawarta jest w akcie prawnym, jakim jest ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 roku z późniejszymi zmianami. Przed 2007 rokiem nie było kompleksowej ustawy normującej kwestie dotyczące zarządzania kryzysowego (zwłaszcza w kontekście zagrożeń niemilitarnych), a zadania poszczególnych podmiotów były ujęte w wielu różnych aktach (Skomra, 2010: 43–56). W jednym z pierwszych artykułów, ustawodawca wskazał, że sytuację kryzysową należy rozumieć jako:

sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków (art. 3, ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007).

Powyższy artykuł wymaga dokonania pogłębionej analizy, bo elementy w nim zawarte określają również kontekst procesu komunikowania, charakteryzowanego w niniejszej książce; należy uwzględnić, że kontekst ma dwa główne aspekty: fizyczny i psychologiczny (Dobek-Ostrowska, 2012: 64–65). Pierwszy określa warunki otoczenia, w których zachodzi proces komunikacji – zdarzenie ma charakter negatywny, wpływa na bezpieczeństwo ludzi, posiadane przez nich mienie oraz środowisko. Aspekt psychologiczny odnosi się do ograniczeń (stres), jakie narzucone są (przepisy prawne, ochrona informacji niejawnych) pracownikom administracji a także grup dyspozycyjnych (wszelkiego rodzaju służbom) po wystąpieniu sytuacji kryzysowej. Kontekst wpływa na poziom profesjonalizacji – odpowiednie dostosowanie się do warunków, w których

zachodzi proces komunikowania powinno świadczyć o wysokim profesjonalizmie podmiotu, choć samo pojęcie może być rozumiane niejednoznacznie, co zostanie przedstawione w drugim rozdziale.

Przedstawiona perspektywa nie jest jedyną właściwą. Definicja przywołana w ustawie ma stosować się do bardzo złożonych i zróżnicowanych zdarzeń, zawiera wiele określeń i pojęć nieostrych, co powoduje trudności i problemy z określeniem, którą sytuację można nazwać kryzysową w rozumieniu legalnym (patrz: Pietrasiuk, 2010). Po pierwsze, trzeba zwrócić uwagę na wykorzystywanie w niej określenia „znaczny”. Termin ten zastosowano zarówno do zjawiska kryzysu, jak i ograniczeń administracji publicznej. Świadczy to o tym, że do sytuacji kryzysowej nie mogą zostać przyporządkowane wszystkie zdarzenia, które wpływają na bezpieczeństwo. Określenie „znaczny” wskazuje skalę zjawiska. Z tego powodu za sytuację kryzysową można uznać zdarzenia o charakterze stanów nadzwyczajnych, wypadki komunikacyjne czy katastrofy infrastruktury (Cabaj, Koziński, Bardadyn, 2010: 10–12). Wszystkie te zjawiska angażują istotne siły i środki, które znajdują się w dyspozycji poszczególnych podmiotów.

Kryzys, określaný jest jako „moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot” (Kopaliński, 2004: 282), czego immanentnymi cechami są zaskoczenie, presja czasu, opóźnione reakcje, utrata kontroli, zagrożenie wypełniania istotnych funkcji, wzrost napięcia i deficyt informacji (Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski, 2010: 22). Nagromadzenie tych wszystkich negatywnych elementów określa sytuację, w której muszą podjąć działania organy administracji publicznej i grupy dyspozycyjne. W definicji ustawowej określono, że zjawisko o charakterze kryzysu znacząco ogranicza ich możliwości działania. Jest to związane z utratą kontroli nad tym, co się dzieje, ale także wzrostem napięcia i presją czasu. Skala zjawiska dodatkowo sprawia, że organy nie dysponują odpowiednimi siłami i środkami do radzenia sobie ze zdarzeniem (muszą je pozyskać od innych jednostek administracyjnych oraz służb wspomagających ich działania).

Dla sektora publicznego specyficzne znaczenie ma to, że źródłem kryzysu są często katastrofy naturalne i inne zagrożenia. Zagrożenia mogą przerodzić się w sytuacje kryzysowe szczególnie wtedy, kiedy organizacja nie jest przygotowana na ich nadejście albo niewystarczająco wcześniej wykryje ostrzeżenia, czy symptomy nadchodzącego kryzysu. Zagrożenie może być źródłem kryzysu, ale także jego następstwem (szczególnie w kontekście wizerunkowym), kiedy podmiot nieodpowiednio prowadzi zarządzanie kryzysowe (Coombs, 2012b: 55).

Opracowanie odnosi się głównie do zagrożeń zewnętrznych w stosunku do instytucji. Zagrożenie może być definiowane jako „sytuacja, w której pojawia się prawdopodobieństwo powstania stanu niebezpiecznego dla otoczenia” (*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, 2008: 172–173), co przeciwstawia zagrożenie poczuciu bezpieczeństwa, czyli stanowi spokoju, umożliwiającemu niezakłócony postęp. Roman Kalina (1991: 80–81) przedstawił szeroką definicję zagrożenia i według niego jest „to w odniesieniu do określonego podmiotu uświadomione lub nieuświadomione przez niego niebezpieczeństwo bądź utraty określonego dobra lub wartości (na przykład życia, zdrowia, mienia, suwerenności, ukochanej osoby itp.), bądź czasowej lub względnie trwałej utraty zdolności do szeroko rozumianego rozwoju”. Zagrożenie powoduje obniżenie poziomu stabilności funkcjonowania danego podmiotu (lub szerzej społeczeństwa) i może wpływać negatywnie na dalszy jego rozwój (Kuzara, 2018). Zarządzanie zagrożeniami oraz ciągle monitorowanie sytuacji stanowi formę prewencji kryzysowej (Coombs, 2012b: 55–56). Polem zainteresowania niniejszego opracowania są zagrożenia o dużej skali, zgodnie z definicją legalną sytuacji kryzysowej. Z tego powodu można posługiwać się określeniem katastrofy jako skutku zagrożenia o znacznej skali, wymagającym podjęcia działań i wdrożenia procedur zarządzania kryzysowego. Według Władysława Kopalińskiego katastrofa może być definiowana jako „doniosłe, zazwyczaj nagłe, wydarzenie przynoszące tragiczne skutki; nieszczęście, klęska”, a sam źródłosłów pochodzi z języka greckiego: *katastrophe* – przewrót (Kopaliński, 2004: 257). Tak rozumiana katastrofa może mieć charakter naturalny (działalność sił natury) lub antropologiczny (związany z działalnością człowieka). Katastrofie nie da się zapobiec, ale można ograniczyć jej skutki w fazie przedkryzysowej (Adkins, 2012).

Do określenia, czy doszło do sytuacji kryzysowej w oparciu o przepisy prawa, potrzebne jest zatem jednoczesne zaistnienie takich elementów jak: pojawienie się zagrożenia (o dużej skali), wystąpienie ograniczeń w działalności administracji oraz brak odpowiednich sił i środków. Nawet jeśli zdarzenie ma charakter katastrofy o dużym rozmiarze, ale posiadane siły i środki są wystarczające, aby ją opanować, nie można go zdefiniować jako sytuacji kryzysowej (Skomra, 2010: 22).

Takie rozumienie charakteru sytuacji kryzysowej nie koresponduje w pełni z określeniem tego pojęcia z perspektywy działań marketingowych czy public relations. Zainteresowanie problemami komunikowania wymaga przedstawienia również i takiego spojrzenia na problem kryzysu. Można uznać, że komunikacja

jest krytycznym komponentem zarządzania kryzysowego (Coombs, 2012a: 17). Kwestia ograniczoności badań nad procesem komunikowania w sytuacjach kryzysowych organizacji publicznych jest zauważalna nie tylko w Polsce. Również obcy badacze dostrzegają braki w tym temacie, zwłaszcza, że to przecież na administracji publicznej i innych instytucjach spoczywa odpowiedzialność za zniwelowanie skutków negatywnych zdarzeń oraz dostarczenie informacji o nich (Olsson, 2014: 113). W procesie komunikowania pracownicy organów administracji publicznej mogą wykorzystywać dorobek wypracowany przez specjalistów i badaczy z dziedziny medioznawstwa, public relations i marketingu, ale warto zwrócić uwagę na pewne elementy, które odróżniają dwa główne podejścia – rynkowe i instytucjonalne (prawne). W literaturze z wymienionych dyscyplin można spotkać stanowisko, iż kryzysy nie muszą mieć charakteru zjawisk o dużej skali. Sytuacje kryzysowe są wywoływane między innymi przez drobne wypadki, niedopatrzania czy czynniki zewnętrzne (Wojcik, 2015: 376–377). Wedle dziedzin zajmujących się wizerunkiem oraz sprzedażą skala zjawiska o charakterze kryzysu może być zdecydowanie mniejsza, niż ta opisywana i analizowana na gruncie polskiego prawa i w tej monografii. Dodatkowo, nie zawsze w takich sytuacjach musi być zagrożone życie lub zdrowie ludzi. Jak wskazuje Dariusz Tworzydło (2022: 19): „Kryzys jest związany z ujawnieniem rozbieżności między dotychczasowym – statycznym z natury rzeczy – modelem organizacyjnym a zmiennymi – dynamicznymi ze swej natury – warunkami zewnętrznymi jego funkcjonowania”. Dlatego zagrożenie, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, upatrywane jest w pogorszeniu się jego relacji z otoczeniem, utraty wiarygodności oraz strat materialnych (Wojcik, 2015: 376–380).

Za Timothyem Coombsem można stwierdzić, że kryzys odnosi się do nieprzewidywalnego, poważnego zdarzenia, które zagraża ważnym oczekiwaniom interesariuszy, przez co może negatywnie wpłynąć na działalność organizacji i generować negatywne skutki (zarówno dla organizacji, jak i interesariuszy; Coombs, 2012: 19). Jak pokazują współczesne badania, kryzysy, których doświadczają przedsiębiorstwa, często są związane z rodzajem branży, w której dany podmiot prowadzi działalność. Warto w tym przypadku przywołać pojęcie „opresyjności branży”, odnoszące się do wskazywania branż cechujących się większą podatnością na sytuacje kryzysowe związane z kwestiami wizerunkowymi (Tworzydło, Szuba, 2019: 248). Długoletnie badania wykazały, że sektor rynku, na którym działa podmiot, może zwiększać ryzyko i częstotliwość występowania kryzysów, czego świadomość powinna wpływać na lepsze prewencyjne,



antykryzysowe przygotowanie podmiotu oraz przemyślane działania w przypadku wystąpienia kryzysu (Tworzydło, Szuba, 2019: 249). Dariusz Tworzydło i Przemysław Szuba potwierdzili, że w opinii badanych specjalistów od public relations najbardziej kryzysogenną branżą jest sektor publiczny, a w następnej kolejności branża spożywcza i farmaceutyczna (2019: 256–261). Otrzymałe wyniki uzasadniają potrzebę badań nad zdolnościami i profesjonalizmem osób podejmujących działania w sytuacjach kryzysowych, m.in. w administracji publicznej.

Dotychczas zaprezentowane rozważania – zarówno dotyczące sytuacji kryzysowej określonej w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku, odnoszącej się głównie do instytucji publicznych, jak i kryzysów dotyczących przedsiębiorstwa – wymagają doprecyzowania wielu pojęć, występujących w dostępnej literaturze.

Po pierwsze, konkretne podmioty mogą doświadczać kryzysu wizerunkowego. Można go określić jako „zbiór trudnych do przewidzenia, nagłych i gwałtownych zdarzeń wpływających na wizerunek i reputację, które stanowią punkt zwrotny w całokształcie procesów zachodzących w organizacji” (Tworzydło, Gawroński, 2022: 1243). Podejść definicyjnych do pojęcia wizerunku i reputacji jest wiele. Wizerunek można rozumieć, jako pewien zestaw ogólnych wrażeń, wyobrażeń, idei, projekcji na temat danego produktu (Grunig, 2014). Na potrzeby opracowania możemy przyjąć, że wizerunek jest wypadkową postrzegania organizacji przez zewnętrznych w stosunku do niej obserwatorów (Wojcik, 2015: 54). Do zdefiniowania reputacji potrzebne jest jeszcze pojęcie tożsamości, czyli tego, jak organizacja jest odbierana przez jej środowisko wewnętrzne (pracowników, właścicieli). Reputacja jest pojęciem szerszym, odnoszącym się do „kolektywnej/zespołowej/wspólnej oceny/oszacowania korporacji, dokonanej przez obserwatorów, a powstałej na podstawie oceny wpływów natury finansowej, społecznej, środowiskowej/otoczenia na przestrzeni lat” (Wojcik, 2015: 54). Można stwierdzić, że reputacja wynika z tożsamości oraz wizerunku firmy (które mogą się nawet skrajnie od siebie różnić), ale jest budowana w dłuższym horyzoncie czasowym. Reputacja jest zagregowaną oceną, dotyczącą tego, jak organizacja spełnia oczekiwania interesariuszy na podstawie jej przeszłych zachowań (Coombs, 2012b: 58). Kwestie wizerunku i reputacji są niezwykle istotne również dla podmiotów administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych, co wiąże się z okazywaniem zaufania obywateli do podejmowanych przez nie

(często trudnych) decyzji w czasie zarządzania kryzysowego i ze zwiększoną skutecznością docierania do odbiorców (Klein, 2020: 149–152).

Do pojęć reputacji, wizerunku, a także kryzysu wizerunkowego odnosi się również Coombs (2007), który opracował typologię sytuacyjnego komunikowania się w kryzysie (*Situational Crisis Communication Theory*). Coombs zakłada, że każdy kryzys może stanowić zagrożenie dla reputacji organizacji, jako że interesariusze zawsze przypisują komuś (osobie, podmiotowi) odpowiedzialność za powstały kryzys, co może rzutować na ich relacje z organizacją (teoria atrybucji; Coombs, 2012a: 38–39). Typologia zaproponowana przez Coombsa stanowi odejście od popularnego podziału sytuacji kryzysowych ze względu na ich przyczyny (np. czynniki naturalne, błędy ludzkie, pracownicze, zewnętrzne, wewnętrzne itd.; Mitroff, Pearson, 1998: 40–41; Tworzydło, 2022: 37–39) i koncentruje się na odpowiedzialności organizacji za sytuację kryzysową (Coombs, 2007).

Organizacja może być ofiarą sytuacji kryzysowej (mała odpowiedzialność i zagrożenie dla jej wizerunku), może sama sprowokować kryzys w sposób niezamierzony (minimalna odpowiedzialność i zagrożenie), albo w sposób zamierzony (np. świadome łamanie prawa lub zasad etycznych – duża odpowiedzialność i zagrożenie). Choć Coombs stworzył swoją klasyfikację z myślą o komunikacji offline, jak i online, to – jak wskazuje Monika Kaczmarek-Śliwińska (2019: 331–332) – dynamika mediów społecznościowych i środowiska internetowego sprawia, że przebieg sytuacji kryzysowej może być mniej przewidywalny, a odbiorcy bardziej zaangażowani emocjonalnie, co utrudnia organizacji podejmowanie właściwych działań na bazie teorii Coombsa. Coombs wskazuje różnego rodzaju strategie, którymi może kierować się organizacja w zależności od tego, jaka jest jej odpowiedzialność za wywołany kryzys, a polegają one m.in. na atakowaniu oskarżyciela; zaprzeczeniu; szukaniu kozła ofiarnego; podkreślaniu, że organizacja również jest ofiarą; przypominaniu o wcześniejszych dobrych uczynkach organizacji itp. (Coombs, 2007: 170). Jednak zastosowanie odpowiedniej strategii jest trudne, ponieważ sytuacje kryzysowe nie zawsze są łatwe do przyporządkowania w oparciu o jego typologię (Kaczmarek-Śliwińska, 2019).

Kryzys wizerunkowy może się rozwinąć w kryzys medialny, czyli w upublicznienie przez media (Kaczmarek-Śliwińska, 2015: 55; Wojcik, 2015: 379). Udział mediów w sytuacji kryzysowej zostanie poddany szerszym rozważaniom w dalszych częściach książki.

Przy wystąpieniu sytuacji kryzysowej, niezależnie od tego, czy dotyczy ona sektora prywatnego czy państwowego, pojawia się zjawisko permanentnego braku informacji (Grzegorzczuk, Kościańczuk, 2012: 29). Dlatego głównym zadaniem przedsiębiorstwa czy pracowników jednostek administracji publicznej jest dostarczenie komunikatów, które zarówno poprawiłyby społeczny wizerunek organizacji (public relations), produktu (marketing), bądź zmniejszyłyby skalę zjawiska, chroniąc zarówno zdrowie, jak i życie obywateli (zarządzanie kryzysowe). Sposób postrzegania administracji jest ważny z punktu widzenia politologicznego, ponieważ na jej czele stoją często zawodowi politycy, którzy będą rozliczani przez wyborców z podejmowanych działań i radzenia sobie z kryzysem.

Należy zwrócić uwagę na cechę odróżniającą sytuację kryzysową przedsiębiorstwa od kryzysu organu administracji publicznej. Dotyczy ona konsekwencji kryzysu, a konkretnie pogorszenia lub utraty wcześniej wypracowanego wizerunku. Odnosi się to zarówno do administracji, jak i podmiotów prywatnych. Pogorszenie wizerunku ma wiele skutków pośrednich, między innymi brak zaufania do organizacji, niewypełnianie poleceń przez odbiorców komunikatów czy panikę (Sobera, 2016a: 116–118). Znacząca różnica w analizowanych przypadkach dotyczy kondycji podmiotu po ustąpieniu kryzysu. W sytuacji przedsiębiorstwa zdarzenie o charakterze kryzysu może doprowadzić do jego upadku i zaprzestania prowadzonej działalności (Rozwadowska, 2002: 173). Organy administracji publicznej nie mogą przestać istnieć, ponieważ upadek aparatu administracyjnego mógłby wiązać się z zaprzestaniem funkcjonowania państwa. Nawet nieradzenie sobie z kryzysem może skutkować jedynie zmianami personalnymi na poszczególnych stanowiskach, zmianami procedur operacyjnych czy ogólnej struktury systemu, ale nie doprowadza do upadku organu administracji.

W dłuższej perspektywie, każda sytuacja, w której można było wskazać nie właściwe zarządzanie, może oddziaływać negatywnie na komunikację między administracją a obywatelami. Najbardziej problematyczna w tej kwestii wydaje się być utrata zaufania. Politycy, czy szerzej urzędnicy, są w głównej mierze odpowiedzialni za prawidłowe zarządzanie sytuacją kryzysową. Gdyby zauważono rażące błędy, które wpłynęły negatywnie na życie ludzi lub ich majątki, a także reputację instytucji, to w przyszłości mogłyby wystąpić trudności ze współdziałaniem ze społecznością, brak stosowania się do poleceń, a także rezygnacja ze współpracy (Lee, 2009: 74). Takie konsekwencje miałyby ogromny

wpływ na operacje ratownicze i w przypadku wystąpienia sytuacji o charakterze kryzysu mogłyby zdecydowanie je opóźnić, a nawet uniemożliwić ich skuteczną realizację. Dotychczas opisane różnice w podejściu do rozumienia kryzysu pokazują, że nie zawsze mechanizmy wypracowane przez inne dziedziny nauki mogą być skuteczne do radzenia sobie z nim.

Sytuacja kryzysowa może być rozumiana w różny sposób w zależności od dyscypliny naukowej, która ją analizuje. Choć cechy kryzysu, jako zjawiska, najczęściej są podobnie opisywane w każdym podejściu badawczym, to jednak konsekwencje kryzysu – z którymi muszą zmierzyć się różnorodne podmioty – są często charakteryzowane odmiennie. W przypadku niniejszej monografii zostanie podjęta próba swoistej syntezy dwóch podejść, a mianowicie podejścia prawnego (wynikającego z powszechnie obowiązujących aktów prawnych) oraz charakterystycznego dla medioznawstwa, marketingu i public relations, związanego nierozdzielnie z procesem komunikowania oraz wizerunkiem produktu, podejścia podmiotu czy całej organizacji (Sobera, 2016a). Istotny będzie aspekt politologiczny, czyli analiza wpływu sytuacji kryzysowej na postrzeganie polityków, podejmowane przez nich działania czy widoczność medialną (w relacji do profesjonalizmu; Żurawski, 2016).

Barbara Mąkosa-Stępkowska (1998: 5) zauważa, że każda operacja związana z zarządzaniem kryzysem dotyczy spraw dużej społecznej wagi. Wiąże się to z możliwością wystąpienia bardzo negatywnych skutków, co budzi powszechne zainteresowanie społeczne. Jedną z charakterystycznych cech – co również wpływa na ciekawość i potrzebę szybkiego zdobycia informacji – jest nagłość kryzysu, ponieważ trudno go przewidzieć. Gdy już wystąpi, wszystko dzieje się bardzo szybko (Arpan, Pompper, 2003: 293–294). Zanim organizacja zorientuje się w tym, co nastąpiło, może już pojawić się wiele negatywnych skutków. Brak informacji – a także wrażenie o mało skutecznej reakcji służb, spowodowanej ograniczonością sił i środków – wywołuje duże napięcie społeczne. Możliwość bezpośredniego zagrożenia wpływa zarówno na organizację, jak i otoczenie. Próba opanowania sytuacji wraz z podwyższonym poziomem emocjonalności osób bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w nią, może powodować napięcia wpływające na skuteczność działań. Problemy ze znalezieniem kolektywnych płaszczyzn porozumienia, wywołać mogą zwiększoną spontaniczność działań, które nie będą miały kompleksowego charakteru. W przypadku administracji i grup dyspozycyjnych elastyczność działania ograniczona jest przez procedury operacyjne i przepisy prawa. Większa dowolność

może występować w przedsiębiorstwach, które w większym stopniu wykorzystują nowe sposoby komunikacji. Najsłabszym ogniwem w zarządzaniu sytuacją kryzysową są obywatele, klienci, otoczenie zewnętrzne, bowiem trudno przewidzieć ich zachowania. W skrajnych przypadkach mogą one przerodzić się w agresję w stosunku do interweniujących. W czasie sytuacji kryzysowej każda ze stron, która w niej uczestniczy, stara się znaleźć winnego (Mąkosza-Stępkowska, 1998: 5).

Wymienione czynniki przedstawiają, w jaki sposób sytuacja kryzysowa może oddziaływać na jednostki w niej uczestniczące. Wiele problemów, które się bezpośrednio z nią wiążą, ma swoje źródło w nieodpowiednim sposobie prowadzenia wzajemnej komunikacji między podmiotami. Właśnie brak zaufania, agresja, ale też brak procedur i spontaniczność działania mogą spowodować, że sytuacja kryzysowa wymknie się spod kontroli i skończy się katastrofą.

Najważniejsze jest odpowiednie zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli właściwa odpowiedź na kryzys (Coombs, 2012a: 17). Według Iwony Kubicz zarządzanie kryzysowe:

dotyczy zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej jak i przygotowania się na ewentualność jej zaistnienia. Rozważanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala im zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki (Kubicz, 2012: 145).

Ta definicja, choć krótka, kładzie nacisk na najbardziej istotne elementy zarządzania. Po pierwsze, podkreśla aktywność podmiotu mającą odnieść konkretny skutek. Po drugie, wprowadza fazy, w których powinny zostać podjęte działania. Jest to przygotowanie się na wystąpienie sytuacji kryzysowej, dzięki czemu łatwiej ją opanować a – na końcu – z niej wyjść (Sasińska-Klas, 2016: 55). Etapowość działań zakłada też pewien plan, który musi być zrealizowany, by rozwiązać sytuację kryzysową z jak najmniejszymi stratami. Podaną charakterystykę można rozbudować o cechy zaproponowane przez Petera Druckera, a przywołane przez Dariusza Jemielniaka oraz Dominikę Latusek (2005: 11–13). Wśród nich wyróżnić należy tę, że zarządzanie dotyczy głównie ludzi, kształtowania między nimi relacji, które są nieodłącznie związane z kulturą i opierają się na wspólnie wyznawanych wartościach. Wspólnota pomaga zarządzać procesem wzajemnej komunikacji oraz realizacją założonych celów i wartości. Satysfakcja, w przypadku zarządzania sytuacją kryzysową, może być

postrzegana jako ochrona zdrowia i życia obywateli, zachowania ich mienia, a także jako ochrona środowiska.

Właściwa definicja legalna zarządzania sytuacją kryzysową znajduje się w ustawie z 2007 roku. Według niej:

Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej (Art. 2, ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007).

W definicji można zauważyć ściśle powiązanie z przywołanymi wcześniej cechami. Zarządzanie to określenie pewnej działalności organów administracji publicznej, która ma za zadanie opanować sytuację kryzysową. Przez to, że niesie ze sobą możliwość zagrożenia życia i zdrowia obywateli, wiąże się z bezpieczeństwem narodowym. Działalność administracji jest permanentna i nie kończy się wraz z ustaniem sytuacji kryzysowej (Skomra, 2010: 35). Dlatego też w ustawie znalazł się podział na 4 fazy, które określa się jako swoiste kontinuum następujących po sobie etapów postępowania. Jest to: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa. Każdy z etapów można w odpowiedni sposób scharakteryzować. Korespondują one z fazami, na które wskazują różni badacze (np. Kapucu, 2008: 244).

Faza zapobiegania polega na eliminowaniu źródeł zagrożenia (Skomra, 2010: 37). Można uznać, że ten etap zarządzania funkcjonuje również po wystąpieniu sytuacji kryzysowej, ponieważ organy administracji publicznej muszą podejmować wysiłki, by zapobiegać pojawieniu się nowych kryzysów. Działania w tej fazie mogą sprowadzać się do wdrażania przepisów zwiększających bezpieczeństwo, prowadzenia monitoringu zagrożeń, organizowania ćwiczeń i innych rozwiązań o podobnym charakterze.

W fazie przygotowania działania są o wiele bardziej zróżnicowane, a bazują na tym, co osiągnięto we wcześniejszym etapie. Przygotowanie polega na zapewnieniu odpowiedniej ilości materiałów, środków (również finansowych), które pozwoliłyby w jak największym stopniu złagodzić skutki sytuacji kryzysowej. Ważne jest również prowadzenie odpowiedniej edukacji dla bezpieczeństwa, która ma za zadanie przygotować społeczeństwo do właściwego zachowania



w sytuacji trudnej, jaką jest kryzys, a także dzięki temu wspomóc działające służby, tak, by jak najszybciej doprowadzić do normalizacji i przywrócenia stanu sprzed wystąpienia zdarzenia (Sasińska-Klas, 2016: 60–61). Ciężar odpowiedniego przygotowania się na wystąpienie sytuacji kryzysowej nie spoczywa przez to tylko na organach administracji publicznej i grupach dyspozycyjnych, ale także na szkołach.

Kolejna faza – reagowanie – jest najistotniejsza, ponieważ odpowiednia reakcja na początkowym etapie może całkowicie zmienić przebieg sytuacji kryzysowej. Są kryzysy, których przebiegi i konsekwencje można przewidzieć, np. kryzys naturalny wynikający z nadchodzących gwałtownych zmian pogodowych, czy kryzys zarządczy w firmie, wynikający z braku odpowiednich procedur czy regulaminów. Jednak wielu kryzysów nie da się przewidzieć, a więc i zapobiec im, gdyż ich cechą jest nieprzewidywalność wystąpienia. Można stwierdzić za Stanisławem Augustynem, przywołanym przez Witolda Skomrę, że „celem fazy reagowania jest dostarczenie pomocy poszkodowanym i ograniczenie wtórnych zniszczeń i strat” (Skomra, 2010: 39). Na tym etapie zarządzania okazuje się, czy wysiłki podjęte wcześniej były wystarczające, oraz jak poszczególne służby i organy przygotowały się na wystąpienie sytuacji kryzysowej. W kolejnym podrozdziale zostanie przeprowadzona analiza zadań, które spoczywają na konkretnych podmiotach (biorąc pod uwagę również procesy informowania i komunikowania społecznego), ale już teraz należy podkreślić, że faza reagowania jest tym najbardziej medialnym etapem radzenia sobie administracji i służb z sytuacją kryzysową (Sobera, 2016a).

Ostatnią fazą zarządzania sytuacją kryzysową jest faza odbudowy. Gdy ustaną już wszystkie zdarzenia związane z kryzysem, organy administracji publicznej muszą przystąpić do przywracania stanu sprzed jego wystąpienia. Odbudowa polega na usuwaniu skutków sytuacji kryzysowej oraz uzupełnieniu wszystkich braków w siłach i środkach, które zostały spożytkowane w procesie zarządzania (Skomra, 2010: 56–57).

Przedstawienie wszystkich faz zarządzania jest dopiero wstępem do ukazania, jak bardzo zróżnicowane jest działanie administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych w przypadku wystąpienia kryzysu. Było konieczne dla podkreślenia usytuowania procesów komunikacyjnych i ich profesjonalizacji w sytuacji kryzysowej, a komunikacja ma niebagatelny wpływ na zapewnienie bezpieczeństwa obywateli i na skuteczniejsze wypełnianie zadań spoczywających na administracji publicznej (Ludziejewski, 2016: 205), co szerzej zostanie

przedstawione w dalszej części. W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP, przyjętej w 2014 roku (pierwsza strategia po uchwaleniu ustawy o zarządzaniu kryzysowym), wielokrotnie nawiązywano do kwestii prowadzenia odpowiedniej komunikacji w sytuacjach kryzysowych, co w wyraźny sposób różniło ją od podobnych, wcześniejszych dokumentów. Wynikać to może z dostrzegania wagi, jaką komunikowanie (zwłaszcza w dobie coraz szybciej rozwijających się technologii mobilnych przekazu dźwięku i obrazu) może mieć w przypadku wystąpienia sytuacji o charakterze kryzysu (Sobera, 2015: 190–191). Wielokrotnie w Strategii... z 2014 roku pojawiają się odwołania do wpływu, jaki ma współpraca mediów i administracji na poziom bezpieczeństwa narodowego:

Wskazane jest dalsze rozwijanie i pogłębianie współpracy przedstawicieli instytucji państwowych i mediów zaangażowanych w ochronę bezpieczeństwa narodowego. Konieczna będzie poprawa przygotowania służb prasowych instytucji państwowych i dziennikarzy zajmujących się problematyką bezpieczeństwa narodowego oraz większe ukierunkowanie misji mediów publicznych na tę tematykę (Art. 142, Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2014 roku).

W zacytowanym fragmencie można dostrzec, że zarówno media, jak i organy państwowe, powinny zmierzać w kierunku profesjonalizacji w przekazywaniu informacji, co ma zaowocować zwiększeniem szeroko pojmowanego bezpieczeństwa narodowego. Wszystkie podmioty biorące udział w komunikowaniu o zagrożeniach powinny podjąć starania, aby przekazywane publicznie treści wpływały na skuteczniejsze zarządzanie sytuacją kryzysową oraz lepiej informowały obywateli co do właściwych zachowań. Założenia dotyczące rozwijania procesu komunikacji i współpracy – nie tylko z mediami, ale także z innymi instytucjami – zostały potwierdzone w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku. Rekomendacje umieszczono w filarze pierwszym pt. „Bezpieczeństwo państwa i obywateli” w części „Przestrzeń informacyjna”. Odnoszą się do stworzenia jednolitego systemu komunikacji strategicznej państwa, który miałby wpłynąć na wyższy poziom spójności działań komunikacyjnych, przy wykorzystaniu szerokiej gamy kanałów komunikacji i mediów tradycyjnych, a także wskazują na aktywne przeciwdziałanie dezinformacji (we współpracy z mediami społecznościowymi, przy zaangażowaniu obywateli i organizacji pozarządowych; Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku).



Media zgodnie z prawem muszą współpracować z administracją w przekazywaniu informacji. W ustawie prawo prasowe z 1984 r. występuje przepis wskazujący, że redaktorzy naczelni mają obowiązek publikowania komunikatów i ogłoszeń pochodzących od organów rządowych, jak i samorządowych, a odnoszących się do sytuacji kryzysowej (art. 34.2, ustawa prawo prasowe, 1984). Dodatkowo media nie powinny wprowadzać żadnych poprawek w takich materiałach, aby nie zmienić ich sensu i odbioru przez społeczeństwo. Obowiązek publikowania treści pochodzących od organów administracji wynika również z potrzeby szybszego przekazywania informacji, co w przypadku sytuacji kryzysowej jest jednym z najważniejszych elementów umożliwiających skuteczne zarządzanie nią.

### 1.1.1. Zadania organów administracji publicznej w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Komunikowanie w sytuacji kryzysowej to tylko część z wielu zadań administracji publicznej i grup dyspozycyjnych, które muszą wykonać po wystąpieniu kryzysu. Złożoność systemu zarządzania kryzysowego w Polsce wymusza współpracę urzędów, ale także grup dyspozycyjnych, w celu jak najbardziej skutecznego przywrócenia stabilności i odtworzenia stanu sprzed zdarzenia. Wielopoziomowość działań, liczba podmiotów, które biorą udział w realizacji poszczególnych zadań, oddziałuje również na proces komunikacji. Problemem może być zachowanie jednej linii komunikowania na różnych szczeblach zarządzania kryzysowego, tak by komunikaty wzajemnie się nie wykluczały i nie wywoływały paniki lub niepewności wśród społeczeństwa, co nie byłoby oznaką profesjonalnego podejścia do wykonywanych działań (Collins, Neville, Hynes, Madden, 2016: 162). Ponadto media mają dostęp do wielu podmiotów, które mogą udzielać im informacji: rzeczników prasowych urzędów i grup dyspozycyjnych, urzędników administracji publicznej (szczebla centralnego, wojewódzkiego, powiatowego, gminnego), a także naocznych świadków zdarzeń. Zwłaszcza w odniesieniu do tych ostatnich, na sposób przekazywania informacji niebagatelny wpływ mogą mieć silne emocje, które ujawniają się w sytuacjach niosących bezpośrednio zagrożenie.

W celu wyjaśnienia złożoności procesu zarządzania sytuacją kryzysową należy scharakteryzować, jak funkcjonuje polski system zarządzania kryzysowego, opisany w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku. Według

niej można wyróżnić cztery poziomy zarządzania kryzysowego: centralny, wojewódzki, powiatowy i gminny (Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski, 2010: 46–49). Zadania na każdym z poziomów w części są podobne, a kryterium różniczenia jest w tym przypadku rozmiar zdarzenia. Jeśli obejmuje ono tylko obszar jednej gminy, to obowiązek podjęcia działań i zarządzania kryzysowego spoczywa na wójcie, burmistrzu lub prezydencie oraz urzędzie, którym kieruje. Jeśli zdarzenie obejmuje więcej niż jedną gminę, to ciężar odpowiedzialności przechodzi na starostę i powiat. Analogicznie: w przypadku kilku powiatów – na wojewodę i urząd wojewódzki, a w przypadku kilku regionów Polski – na poziom centralny, z decydującą rolą Rady Ministrów. Nie można zapominać, że i tak urzędnicy, w zależności od obszaru sytuacji kryzysowej, współpracują z niższymi szczeblami w celu skutecznego i szybkiego przezwyciężenia kryzysu; istotne jest bezpośrednie wskazanie jednej osoby odpowiedzialnej za wykonanie niezbędnych działań, czyli kierownika urzędu. Te stanowiska zajmują głównie politycy, którzy oprócz strat wizerunkowych mogą zostać obciążeni również winą za nieprawidłowe zarządzanie kryzysem. Badania dotyczące tej kwestii są prowadzone w innych krajach (Schneider, Jordan, 2016: 13–23).

Według ustawy o zarządzaniu kryzysowym poszczególne podmioty wykorzystują do pomocy funkcjonujące organy, które mają za zadanie wspomagać kierowników w wykonywaniu ich obowiązków. Są to głównie zespoły zarządzania kryzysowego (czynności doradcze) oraz centra zarządzania kryzysowego (współpraca i przepływ informacji; ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007). Przy Radzie Ministrów działa Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, w którego skład wchodzi Prezes Rady Ministrów (jako przewodniczący) oraz najważniejsi ministrowie, między innymi Minister Obrony Narodowej, minister właściwy do spraw administracji publicznej, minister właściwy do spraw wewnętrznych i tak dalej (Art. 8.2, ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007). Zespół ma głównie zadania opiniodawcze i doradcze w stosunku do Rady Ministrów w obszarze inicjowania i koordynacji działań (na przykład: opiniowanie Krajowego Planu Zarządzania Kryzysowego, proponowanie wykorzystania sił i środków; Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski, 2010: 51).

Najważniejszą jednostką, w odniesieniu do zarządzania kryzysowego w Polsce, jest Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB). Na Centrum spoczywa wiele istotnych funkcji, między innymi opracowanie Krajowego Planu Zarządzania Kryzysowego, monitoring i analiza zagrożeń, które mogą wpłynąć na poziom bezpieczeństwa na terenie Polski, przygotowanie procedur zarządzania

kryzysowego, zapewnianie obiegu informacji, współdziałanie z centrami zarządzania organów administracji publicznej (Art. 11, ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007). Wspomnieć należy szczególnie o jeszcze jednym, wywodzącym się z art. 11, zadaniu: „zapewnieniu koordynacji polityki informacyjnej organów administracji publicznej w czasie sytuacji kryzysowej”. Jest to bardzo ważna funkcja, bo – dzięki odpowiedniemu zarządzaniu informacjami – społeczeństwo nie doświadcza (albo przynajmniej występuje to w mniejszym stopniu) szumu informacyjnego lub wielogłosu organów administracji publicznej w odniesieniu do przebiegu i zarządzania sytuacją kryzysową (Sasińska-Klas, 2016: 63–64).

Niebezpieczeństwo braku zrozumienia komunikatu może wynikać również z nieformalności kontaktów i ogólnego braku procedur. Takie sytuacje mogą prowadzić do nieporozumień i konfliktu na linii urzędnik–urzędnik, urzędnik–media czy urzędnik–obywatel (Serafin, 2013: 143–147). Z drugiej strony brak procedur, zgodnie z teorią chaosu (*Chaos Theory*), pozwala również dostosować się systemowi w kryzysie. Właśnie za pomocą samoorganizacji, pozbawionej umocowania w procedurach (których może nawet nie być), system jest w stanie uzyskać nową jakość i dzięki temu stworzyć nowy porządek w czasie sytuacji kryzysowej. Według teorii chaosu nowe okoliczności i warunki działania systemu mogą sprawić, że pojawią się w nim nieformalne procedury, relacje, hierarchie i struktury, które ustanowią nowy porządek (Seeger, 2002: 332–333). Procedury nie dają pełnej pewności rozwiązania sytuacji kryzysowej bez poniesienia żadnych strat, jednakże ułatwiają zarządzanie kryzysem. Koordynacja działalności informacyjnej jest kluczowa w celu zapewnienia klarowności komunikatów i skutecznego poinformowania obywateli o zagrożeniach. Marcin Anaszewicz – prowadząc badania nad polityką informacyjną administracji rządowej, a ściślej nad komunikowaniem rządowym w Polsce – zwrócił uwagę na zauważalny brak jednolitości w zorganizowaniu procesu komunikacji wewnątrz, jak i pomiędzy poszczególnymi ministerstwami (Anaszewicz, 2015: 147–154). W przypadku komunikowania rządowego brakuje koordynatora lub przepisów, które zapewniałyby zharmonizowanie działań komunikacyjnych administracji. W odniesieniu do sytuacji kryzysowych jest to szczególnie ważne, a brak koordynacji na najwyższych szczeblach jest oznaką braku profesjonalizmu.

Na poziomie ministerialnym (w poszczególnych ministerstwach), wojewódzkim, powiatowym i gminnym występują również zespoły zarządzania kryzysowego i centra zarządzania kryzysowego (w przypadku gminy istnienie tej ostatniej jednostki może być fakultatywne, ale jej funkcje muszą być

wypełniane przez inną komórkę organizacyjną lub osobę). Zespoły zarządzania kryzysowego – analogicznie do szczebla centralnego – mają głównie zadania doradcze i opiniodawcze, w stosunku do planów zarządzania kryzysowego, użycia sił i środków, czy przekazywania informacji opinii publicznej. Centra zarządzania kryzysowego pełnią całodobowy dyżur i monitoring zagrożeń, dbają o przepływ informacji między centrami innych szczebli oraz współdziałają ze służbami prowadzącymi akcje ratownicze (Sienkiewicz-Małyjurek, Krynowski, 2010: 52).

Oprócz omówionych komórek wszystkich poziomów (od centralnego po gminny) w poszczególnych urzędach występują jeszcze inne jednostki organizacyjne (wydziały, departamenty). Dla przykładu według statutu Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego we Wrocławiu za realizację zadań wojewody w kwestii ochrony życia i zdrowia obywateli oraz zachowania porządku publicznego, wynikających między innymi z ustawy o zarządzaniu kryzysowym, odpowiada Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego (Statut Dolnośląskiego Urzędu..., 2016). W przypadku Starostwa Powiatowego w Kłodzku został powołany Wydział Zarządzania Kryzysowego, Bezpieczeństwa i Polityki Zdrowotnej, który zajmuje się wypełnianiem obowiązków Starosty z zakresu bezpieczeństwa. Wprowadzenie stanów nadzwyczajnych w związku z sytuacją kryzysową (stan klęski żywiołowej) może nieść ze sobą zmiany w systemie zarządzania kryzysowego (Ustawa o stanie klęski..., 2002), nie tylko w funkcjonowaniu organów administracji publicznej, ale także powodujące czasowe ograniczenia podstawowych wolności oraz praw człowieka i obywatela.

Przywołana złożoność systemu zarządzania kryzysowego w Polsce obrazuje, jak ważny jest przepływ informacji między poszczególnymi jego szczeblami, które są wzajemnie od siebie zależne. Należy zwrócić uwagę, że obszar zagrożenia determinuje to, które elementy systemu przejmą główny ciężar zarządzania, ale także komunikowania w sytuacji kryzysowej. Największy nacisk w tym opracowaniu położony jest na przekazywanie informacji na zewnątrz poszczególnych organów, do mediów oraz bezpośrednio do obywateli, na co często wpływają wewnętrzne relacje w konkretnych instytucjach, organach itp. To wprowadza do wymienionego systemu jeszcze jeden element – pracę zespołów prasowych (jeśli takie istnieją). Informacja wewnątrzurzędowa, związana z zarządzaniem kryzysowym, jest o wiele bardziej techniczna, przekazywana za pomocą specjalnych kanałów i urzędzeń, obejmuje procedury określone w poszczególnych dokumentach i ma na celu jak najszybsze rozwiązanie sytuacji kryzysowej

(Grocki, 2012: 53–54). Komunikat przekazywany do publicznej wiadomości musi być zrozumiały dla odbiorców oraz nie może ujawniać informacji niejawnych, których upublicznienie mogłoby wpłynąć na poziom bezpieczeństwa państwa (Ustawa o ochronie informacji niejawnych, 2010). Na służbach prasowych poszczególnych urzędów spoczywa bardzo ważne zadanie – przekazanie komunikatu, który ma dostarczyć jasną wiadomość do społeczeństwa o aktualnej sytuacji. To wymaga bliskiej współpracy pomiędzy wszystkimi jednostkami organizacyjnymi systemu zarządzania kryzysowego oraz kierownikami organów administracji publicznej. W przypadku prostych komunikatów mogą być one opracowane w procedurach operacyjnych i uzupełnione tylko o konkretne informacje związane z bieżącym zdarzeniem. To powinno ograniczać poziom możliwości wystąpienia błędu, zwłaszcza na początkowym etapie kryzysu, który charakteryzuje się wysokim poziomem stresu. W dalszych stadiach zarządzania podejmowane działania muszą charakteryzować się już większym poziomem kreatywności ze strony pracowników biur i służb prasowych. Profesjonalizmem w prowadzeniu procesu komunikacji odznaczają się podmioty, które z pełną świadomością panują nad wszystkimi wymienionymi trudnościami i ograniczeniami.

### 1.1.2. Grupy dyspozycyjne w sytuacji kryzysowej

W odniesieniu do całego systemu zarządzania kryzysowego istotny jest jeszcze jeden jego element: służby ratownicze, określane również jako grupy dyspozycyjne. Wypełniają one „funkcje prewencyjne, profilaktyczne, ochronne, obronne i ratownicze” (Jarmoszko, 2013: 28). Grupy dyspozycyjne są „zespolonymi w sposób rozmyślny strukturami społecznymi, o których dyspozycyjności możemy mówić w wąskim znaczeniu ze względu na ich wyspecjalizowany i specyficzny charakter działań w stosunkowo ograniczonym zakresie” (Maciejewski, 2014: 54). Najważniejszą cechą działalności służb jest ich dyspozycyjność. To określenie wskazuje na dwie zasady ich pracy (Jarmoszko, 2013: 31). Po pierwsze, wypełniają zadania związane z podległością wobec innych podmiotów (społeczeństwa, państwa). Te działania ogniskują się głównie na pomocy obywatelom w sytuacjach zagrażających ich życiu lub zdrowiu oraz ochronie mienia i środowiska. Po drugie, dyspozycyjność określa ciągłą gotowość do podjęcia działania, niezależnie od dnia i godziny. W perspektywie analizowanego zagadnienia uważa się, że zostanie skoncentrowana na takich grupach dyspozycyjnych jak: Policja

(z powodu czynników niezależnych od autora niniejszego opracowania analiza w tym przypadku była ograniczona, co szerzej zostanie wyjaśnione w rozdziale trzecim) oraz Państwowa Straż Pożarna (PSP). Należy wspomnieć, że w sytuacjach kryzysowych ważną rolę odgrywają także pogotowie ratunkowe oraz oddziały Sił Zbrojnych, wspomagające inne podmioty. Ich zadania w czasie zdarzenia są zróżnicowane i dotyczą jasno określonych obszarów zarządzania kryzysowego.

Można stwierdzić, że najważniejsze zadania do wykonania w czasie sytuacji kryzysowej ma Państwowa Straż Pożarna oraz jej ochotnicze jednostki. Już w pierwszym artykule ustawy o Państwowej Straży Pożarnej ustawodawca wskazuje, że to straż pożarna zajmuje się organizowaniem i prowadzeniem akcji ratowniczych w czasie pożarów, klęsk żywiołowych lub likwidacji miejscowych zagrożeń, a także wykonuje pomocnicze specjalistyczne czynności ratownicze w czasie klęsk żywiołowych lub likwidacji miejscowych zagrożeń przez inne służby ratownicze (Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej, 1991). To straż pożarna odpowiada głównie za ratowanie ludzi, bo dysponuje specjalistycznym sprzętem, który może być wykorzystywany w takich operacjach. Zwłaszcza, że jej jednostki często są pierwsze na miejscu zdarzenia i mogą udzielić pomocy (również medycznej) osobom poszkodowanym. Jest to możliwe dzięki rozbudowanemu systemowi państwowych i ochotniczych straży pożarnych. Dodatkowo, społeczeństwo pozytywnie (z wyraźną przewagą nad innymi grupami dyspozycyjnymi) postrzega straż pożarną. Potwierdzają to zarówno wyniki ogólnopolskie, jak i lokalne (Pieńkowski, 2014: 133–134; Rosiejka, 2017).

Kolejną grupą dyspozycyjną biorącą udział w opanowaniu sytuacji kryzysowych jest Policja. Ochrona porządku publicznego i zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom to jej główne zadanie. W przypadku klęsk żywiołowych i innych zdarzeń kryzysowych działania Policji polegają na ochronie mienia osób ewakuowanych, zapewnieniu drożności szlaków komunikacyjnych prowadzących na miejsce zdarzenia oraz na zabezpieczeniu miejsca przed osobami postronnymi (Ustawa o Policji, 1990).

Rola grup dyspozycyjnych, zwłaszcza w bezpośrednim kontakcie z poszkodowanymi, narażanie życia i zdrowia w celu ratowania ludzi w czasie sytuacji kryzysowych, jest oczywista. Należy jednak wspomnieć o jeszcze jednej ważnej kwestii: przez to, że ich członkowie wykonują różne czynności na miejscu zdarzenia, dla mediów są najbardziej dostępnymi źródłami uzyskiwania informacji o tym, co się dzieje. Wielokrotnie media powołują się nie na urzędników



administracji publicznej, ale właśnie na służby ratujące ludzi w czasie zdarzeń kryzysowych. Badania wskazują jednak, że rzadko kiedy niezetelne informacje mają takie źródło (Sasińska-Klas, 2016: 59). Odpowiednie szkolenia, tworzenie hierarchii osób mogących udzielać informacji, jest jednak w tym przypadku bardzo potrzebne, ponieważ stanowiska administracji i grup dyspozycyjnych powinny być spójne. Problemem może być również stres, doświadczany przez służby w trudnych warunkach akcji ratowniczej, wpływający na zachowania i na nieświadome łamanie procedur komunikacji.

Kolejne ogniwa systemu zarządzania sytuacjami kryzysowymi wskazują na trudności z procesem komunikacji, które mogą pojawić się w czasie jej przebiegu. Zwłaszcza, gdy nie będzie koordynacji między poszczególnymi podmiotami w przekazywaniu informacji i dojdzie do sytuacji swoistego wielogłosu w treści komunikatów. Na rysunku 1 wymieniono podmioty, które mogą stać się nadawcami pierwotnymi informacji. Schemat pomija wielopoziomowość systemu zarządzania kryzysowego; tych podmiotów jest zdecydowanie więcej.



**Rysunek 1.** Zróżnicowanie nadawców pierwotnych w sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne.

Przepisy w Polsce pozwalają na użycie jeszcze jednej grupy dyspozycyjnej w przypadku, gdy siły i środki (pozostające w dyspozycji wcześniej przywołanych służb) okażą się niewystarczające. W art. 11 Ustawy o obronie Ojczyzny wskazuje się, że „Siły Zbrojne mogą brać udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych i likwidacji ich skutków, działaniach antyterrorystycznych, działaniach z zakresu ochrony mienia” (Ustawa o obronie Ojczyzny, 2022). W takich sytuacjach zadania Sił Zbrojnych mogą polegać między innymi na: współudziale w monitorowaniu zagrożeń, wykonywaniu zadań poszukiwawczo-ratowniczych,

ewakuowaniu poszkodowanej ludności i mienia, udzielaniu pomocy medycznej i wykonywaniu zadań sanitarno-higienicznych oraz przeciwepidemicznych i tym podobnych (art. 25.3, Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007). Jednak użycie oddziałów Sił Zbrojnych (w tym Wojsk Obrony Terytorialnej) obwarowano wieloma przepisami, podlega specyficznym zasadom i oparte jest na wcześniej przygotowanych planach. Dlatego też wojsko nie bierze udziału w każdej sytuacji kryzysowej, tylko w zdarzeniach o bardzo dużej skali. Niniejsze opracowanie uwagę ogniskuje głównie na Państwowej Straży Pożarnej (PSP) i procesie komunikowania z jej perspektywy, ponieważ to na niej spoczywa główny ciężar działań ratowniczych.

Kolejnym podmiotem biorącym udział w operacjach związanych z sytuacjami kryzysowymi jest Państwowe Ratownictwo Medyczne. Jego głównym zadaniem jest udzielanie pomocy ludziom w sytuacji zagrożenia życia i zdrowia. W ustawie o Państwowym Ratownictwie Medycznym znalazły się przepisy, które odnoszą się do klęsk żywiołowych i do ważnej roli pogotowia w czasie ich wystąpienia (2006). W art. 30 wskazuje się, że – przy dużej skali – można wezwać jednostki pogotowia z całego województwa, w którym do zdarzenia doszło (Ustawa o Państwowym Ratownictwie..., 2006). To od sprawności działania ratownictwa medycznego zależy w dużej mierze, ile osób przeżyje sytuację kryzysową. W czasie nagłych zdarzeń media starają się uzyskać informacje o liczbie ofiar, dlatego też osoby odpowiedzialne, pracujące w szpitalach, ale też dyspozytorzy pogotowia, muszą być zorientowani w sytuacji i komunikować się wzajemnie, by przekazywać poprawne informacje.

W przypadku działalności systemu zarządzania kryzysowego ważne jest również zwrócenie uwagi na otoczenie, w którym administracja publiczna i grupy dyspozycyjne muszą funkcjonować. W tej książce obiektem szczególnego zainteresowania jest określona sytuacja kryzysowa – powódź i skutki, jakie niesie, nie tylko dla obywateli, ale także dla funkcjonowania całego systemu zarządzania kryzysowego.

Powódź jest czasowym wezbraniem wody, naturalnym, którego nie można uniknąć (Wiatkowski, Karbowski, 2010: 230), niosącym duże ryzyko dla zdrowia i życia ludzi, środowiska oraz gospodarki. Szkody wywoływane przez powódź są bardzo duże, a ich naprawienie często wymaga czasu. Budynki urzędów, w których działają organy związane z zarządzaniem kryzysowym, również mogą być zagrożone, co może stanowić dodatkowy problem. Dlatego na administrację może oddziaływać jeszcze jeden element stresogenny – lęk z powodu



bezpośredniego zagrożenia. Powódź z 1997 roku, kiedy zostało zalanych wiele polskich miast, między innymi Wrocław czy Kłodzko, miała właśnie taki negatywny wpływ na działalność organów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe. Na jakość komunikowania w sytuacjach kryzysowych wpływa i to, że czasem trudno zwołać konferencję prasową czy mieć dostęp do wszystkich potrzebnych dokumentów (z powodu ewakuacji urzędu lub uszkodzenia infrastruktury umożliwiającej normalne działanie). W przypadku szeregu innych sytuacji kryzysowych – wypadków komunikacyjnych, zamachów terrorystycznych (jeśli ich celem wprost nie stał się dany urząd) – odpowiednie jednostki organizacyjne mogą zwyczajnie pracować w swoich biurach.

Katastrofalne skutki wydarzeń związanych z „powodzią tysiąclecia” wpłynęły na późniejszy kształt systemu zarządzania kryzysowego oraz komunikowania o nim. Z tego powodu możliwa będzie ocena kierunku tych zmian – czy świadczą one o zwiększonej profesjonalizacji działań. Nieprzypadkowe jest także skoncentrowanie się na województwie dolnośląskim; ten region został najbardziej poszkodowany w wyniku powodzi. W analizy prowadzone po 20 latach włączono respondentów pamiętających tamten czas, niekiedy pełniących nadal swoje obowiązki; dało to możliwość charakterystyki porównawczej. Zróżnicowanie regionu pod względem ukształtowania (południe: góry; północ: niziny) miało wpływ na rozmaite zachowania w realizacji zadań administracji publicznej i grup dyspozycyjnych.

## 1.2. Zarządzanie kryzysowe w kontekście procesu komunikowania

Szczegółowe prześledzenie wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami w procesie zarządzania kryzysowego, bazujące na przeprowadzonych analizach, zostanie przedstawione i opisane w rozdziałach empirycznych. W tym miejscu zostanie dokonana charakterystyka fundamentalnych aspektów procesu komunikowania, stanowiąca niezbędne wprowadzenie do jego schematycznego ujęcia w sytuacjach kryzysowych. Elementy poszczególnych podejść, choć już historyczne, można zaadoptować do budowania struktur relacyjnych oraz wytłumaczenia zachodzących zjawisk.

Tworząc schemat procesu komunikowania, a także przedstawiając wzajemne relacje komunikacyjne występujące między zróżnicowanymi podmiotami, należy założyć istnienie pewnego systemu. Sam ustawodawca używa takiego

określenia w publikowanych dokumentach (np. *Obieg informacji i rola RCB...*, b.d.); także sam kształt i zakres obowiązków podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe wskazuje na wzajemne zależności organów i struktur zaangażowanych w podejmowanie decyzji i przekazywanie informacji (art. 11 ust. 2 pkt 8 ustawy o zarządzaniu kryzysowym). Tylko współpraca może przyczynić się do szybkiego uporania się z sytuacją kryzysową (Olejnik, 2017: 43–44). Z tego powodu w opracowaniu zostaną wykorzystane podstawowe idee teorii systemowej (Bertalanffy, 1968) w odniesieniu do zarządzania organizacyjnego. Jednym z jej głównych założeń jest uporządkowanie zróżnicowanych elementów, które „w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części” (Krzyżanowski, 1999: 185). Na nasz użytek takie wyróżnione elementy to administracja publiczna, grupy dyspozycyjne oraz media, które przyczyniają się do skutecznego zarządzania sytuacją kryzysową i komunikowaniem o niej. Teoria systemów jest szczególnie przydatna przy analizie dynamiki relacji występujących między jednostkami, ich wzajemnych zależności oraz skutków interakcji, które można przedstawić w postaci modelowej (Bertalanffy, 1968: 34–38). Zgodnie z założeniami teorii, organizacje posiadające wewnętrzne struktury same w sobie są systemami (podsystemami), na które oddziałuje otoczenie, składające się również z wielu elementów (Bielski, 2002: 16–17). Dzięki wzajemnym relacjom między poszczególnymi systemami może dochodzić do zmian, które zapewnią całości efektywne funkcjonowanie. Istotne jest sprzężenie zwrotne zachodzące między nadawcą a odbiorcą komunikatu, czyli transfer informacji oraz reakcje z niego wynikające (Bertalanffy, 1968: 42–43). Wzajemne dostosowywanie się zapewnia stabilne funkcjonowanie całego analizowanego zbioru (Bielski, 2002: 19). W odniesieniu do badanego w opracowaniu systemu zarządzania kryzysowego, takie, opisane w teorii, elementy jak interakcje, relacje, wpływ otoczenia wpływają na skuteczność przezwycięzania kryzysów oraz na profesjonalizm procesu komunikowania. Największe znaczenie ma zdolność systemu do zmiany i elastyczność, która pozwala dostosowywać się do zachodzących przekształceń w niestabilnym otoczeniu (Bielski, 2002: 19–20). Zaadoptowanie dorobku naukowego innych autorów oraz wyników badań empirycznych umożliwi scharakteryzowanie schematu procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych.

Nadawca, przekazując informację, rozpoczyna proces komunikowania, czyli ciąg zdarzeń, których zakończeniem jest odebranie wiadomości przez odbiorcę. Wraz z rozwojem mediów badacze zastanawiali się, jak ten proces przebiega,

i z jakich elementów się składa. Jednym z zamierzeń opracowania jest próba zbudowania (lub chociaż wskazania najważniejszych elementów) schematu procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych. W tym celu zostanie scharakteryzowane kilka podejść badawczych, przydatnych do zbudowania takiego schematu, a pewne ich elementy zaadaptowane pod tym kątem.

Analizę procesu komunikowania zaczniemy od zaproponowanego przez Harolda Lasswella modelu aktu perswazyjnego (1948: 37–51). Podejście przedstawione przez amerykańskiego badacza wskazuje na podstawowe elementy, które wchodzi w skład procesu komunikowania: nadawcę, komunikat, kanał, odbiorcę i efekt. Lasswell zakładał, że komunikat ma wywołać jakąś konkretną reakcję u odbiorcy, najlepiej zgodną z intencją nadawcy. Takie założenie jest oczywiste ze względu na przedmiot badania, czyli propagandę wojenną, z samej definicji jednostronną, intencjonalną, i o perswazyjności nastawionej na tworzenie lub zmianę postaw ludzi (Dobek-Ostrowska, 2012: 203–207). Adaptując model bezpośrednio do charakterystyki sytuacji kryzysowej można przyjąć, że nadawca (administracja, grupy dyspozycyjne, ale też pośrednik – media) przekazując komunikat (na przykład dotyczący określonego zachowania się ludzi na zagrożonych terenach) do społeczeństwa uzyska założony efekt w postaci zaplanowanego i oczekiwanego postępowania odbiorców w przypadku nagłych zdarzeń, wymagających szybkich i zdecydowanych reakcji. Model Lasswella pomija bardzo ważny aspekt: komunikaty mogą pochodzić z różnych źródeł i wzajemnie się wykluczać, przez co skuteczność przekazywanych treści jest zmniejszona.

Kurt Lewin w swoich badaniach procesu komunikacji (1947: 143–153) wyznaczył rolę *gatekeepera* – osoby, która zajmuje się selekcją informacji, przekazywanych do odbiorców (Lewin, 1947: 145). Na temat roli selekcjonerów informacji więcej rozważań znalazło się w rozdziale drugim, ale już teraz należy wspomnieć, że model Lewina wpasowuje się w przebieg sytuacji kryzysowej. Od momentu wystąpienia kryzysu (a nawet często jeszcze przed nim) w przestrzeni publicznej zaczyna pojawiać się dużo informacji, które są selekcjonowane zarówno przez liderów opinii (czyli osoby darzone powszechnym szacunkiem, wyróżniające się z tłumu swoją wiedzą, doświadczeniem, zajmowanym stanowiskiem), jak i przez media. Z tego powodu wiele z tych wiadomości, najczęściej mniej ważnych, nie przechodzi etapu wyboru i nie dociera do społeczeństwa. Z drugiej strony niektóre komunikaty, choć dla większości ludzi wydają się mało istotne, dla części społeczeństwa mogą być bardzo ważne. Dlatego tak kluczowa jest

rola *gatekeepera*, który będzie potrafił w odpowiedni sposób wybrać informacje, które następnie zostaną rozpowszechnione. Takimi selekcyonerami mogą być członkowie biura prasowego, urzędnicy, pracownicy mediów, ale nawet sami obywatele (np. świadkowie zdarzeń).

W przedstawionych modelach zauważalne jest pomijanie techniki jako elementu wpływającego na przekaz informacji, a jednocześnie – w związku z rozwojem technologii audiowizualnych, mobilnych czy internetu – wydaje się to bardzo ważne. Już w połowie XX wieku badacze zaczęli interesować się tym, jak technika może wpływać na proces komunikacji. Claude Shannon i Warren Weaver (1949: 6–8) w koncepcji matematycznego modelu przekazu sygnałów wskazali na problem zakłóceń (szumów), które mogą ograniczyć (albo całkowicie uniemożliwić) poprawne odebranie komunikatu wysłanego przez nadawcę. Można stwierdzić, że to od nadajnika i odbiornika oraz wszystkich zdarzeń występujących między nimi zależy, czy proces komunikowania zakończy się sukcesem. Te teoretyczne rozważania dotyczące zakłóceń oraz skutków, które ze sobą niosą, wydają się mieć istotne powiązanie z sytuacjami kryzysowymi. Otóż gwałtowne zjawiska pogodowe, braki prądu, uszkodzenia sprzętu czy zalania stacji nadawczych mogą spowodować takie same skutki, jak te opisane przez Shannona i Weavera. W takich przypadkach skuteczność komunikowania zależy nie od nadawcy, który przekazuje komunikat, ale od urządzeń technicznych, które powinny dostarczyć go do odbiorców, dlatego też często informacje na terenach dotkniętych powodzią dostarczane są bezpośrednio przez ratowników wykorzystujących megafony i inne urządzenia nagłaśniające. Takie działania i tak nie gwarantują, że wiadomość zostanie zrozumiana przez odbiorców (por. Dobek-Ostrowska, 2012: 64–67).

### 1.3. Schematyczne ujęcia procesu komunikowania kryzysowego

Zarządzanie sytuacją kryzysową jest bardzo zróżnicowanym i trudnym procesem, który nie jest liniowy i w zależności od przyczyny, wywołującej kryzys, przebiega w różnorodny sposób. Istotne znaczenie ma także zorganizowanie wewnętrzne instytucji, relacje wewnątrz nich, ale także wpływ otoczenia i to jak ono oddziałuje na ich funkcjonowanie.

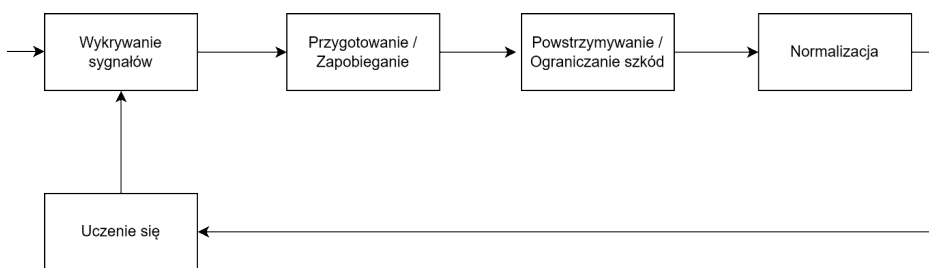
Komunikowaniem w sytuacjach kryzysowych, a dokładniej perspektywą działalności organizacji na rynku komercyjnym mającą na celu przewyciężenie

kryzysu i ochronę wizerunku, zajmują się głównie badacze public relations. Kryzys jest immanentną cechą działalności przedsiębiorstw, instytucji oraz innych podmiotów funkcjonujących w niestabilnym otoczeniu i każda organizacja powinna się na niego przygotować. Stąd w literaturze z dziedziny public relations można znaleźć wiele poradnikowych sposobów na radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, choć głównie w kontekście działalności prowadzonej na rynku komercyjnym. Badacze omawiając je starają się tworzyć schematy komunikacyjne, które byłyby najbardziej uniwersalne i mogłyby zostać zaadoptowane do każdorazowych potrzeb. Poniżej zostanie przedstawionych kilka naukowych podejść, które mogą być w mniejszym lub większym stopniu zaadoptowane do sytuacji kryzysowych prezentowanych w książce. Właśnie one posłużą do zbudowania autorskiego schematu komunikowania w sytuacjach kryzysowych na linii administracja-grupy dyspozycyjne-media-społeczeństwo, który będzie pomocny do oceny profesjonalizmu wzajemnych relacji.

Komunikację kryzysową można zdefiniować jako „gromadzenie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji niezbędnych do rozwiązania sytuacji kryzysowej” (Coombs, 2012a: 20). Timothy Sellnow i Matthew Seeger komunikację kryzysową określają jako „trwający proces tworzenia wspólnego znaczenia między grupami, społecznościami, jednostkami i agencjami w kontekście kryzysu w celu przygotowania się na zagrożenia i szkody oraz w celu ich redukcji, ograniczenia i reagowania na nie” (2020: 17). Działania komunikacyjne dotyczą zarówno etapu przedkryzysowego, komunikowania w czasie zarządzania kryzysem, jak i przekazywania informacji po kryzysie. Ze względu na definicję legalną, zawartą w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku, w opracowaniu posłużono się określeniem „komunikowanie w sytuacji kryzysowej”. Odnosi się ono do tych samych zadań i czynności jak przywołana wyżej definicja komunikacji kryzysowej Coombsa, ale koncentruje uwagę na zdarzeniach o dużej skali (katastrofy, zdarzenia nadzwyczajne), niosących realne zagrożenie dla obywateli i wymuszających podjęcie działań przez administrację publiczną. Sam Coombs (2012b) wskazał na rozróżnienie pojęć komunikacji kryzysowej oraz komunikacji katastroficznej (*disaster communication*), podkreślając, że druga z wymienionych wymusza koordynację i współpracę wielu instytucji i organów o charakterze państwowym lub rządowym przez to, że sama skala zdarzeń jest większa. Komunikacja kryzysowa odnosi się według Coombsa do sektora prywatnego, choć wiele katastrof i zdarzeń nadzwyczajnych wymusza współpracę podmiotów komercyjnych z publicznymi. Wyraźne rozdzielenie komunikacji

kryzysowej i komunikacji katastroficznej jest bardzo trudne, a często te dwa procesy przenikają się ze sobą wzajemnie.

Proces komunikowania w sytuacjach kryzysowych zachodzi równocześnie z podejmowaniem działań związanych z przezwyciężaniem kryzysu (zarządzanie kryzysowe). Dlatego również w komunikacji instytucji można wyróżnić poszczególne fazy, które – następując po sobie – zbliżają organizację do ponownej stabilizacji. Schemat przedstawiający ten proces (rys. 2) zaproponowali Ian Mitroff i Christine Pearson (Mitroff, Pearson, 1998).



**Rysunek 2.** Etapy zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Mitroff, Pearson (1998: 43).

Można zauważyć, że schemat jest bardzo zbliżony do ułożenia faz procesu zarządzania sytuacją kryzysową w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku. Wszystko rozpoczyna się od obserwowania otoczenia i wykrywania sygnałów, które mogą zwiastować zbliżający się kryzys, lub pomagających określić możliwe płaszczyzny, na których może wystąpić (Tworzydło, 2017: 170–172). Działania, prowadzone w fazie przygotowania i zapobiegania, są zbliżone do tych wynikających z przepisów prawnych. Jeśli, mimo poczynionych w fazie zapobiegania i przygotowania starań, kryzys wystąpi i dotknie organizację, to sztab odpowiedzialnych osób powinien wdrożyć wszystkie zapobiegawcze procedury, które powstały w czasie przygotowywania się na komplikacje. Odpowiednie działania mogą powstrzymać rozprzestrzenianie się kryzysu oraz wpłynąć na ograniczenie szkód. W sytuacji katastrof o charakterze naturalnym o dużej skali (np. powódź, huragan) nie zawsze jest możliwe uniknięcie kryzysu, ale w przypadku odpowiedniego przygotowania można ograniczyć jego negatywne skutki. Gdy instytucja zacznie w większym stopniu panować nad przebiegiem zdarzeń, to wchodzi w fazę normalizacji (faza „odbudowy” w ustawie). Polega ona na przywracaniu funkcjonowania organizacji do stanu sprzed kryzysu.



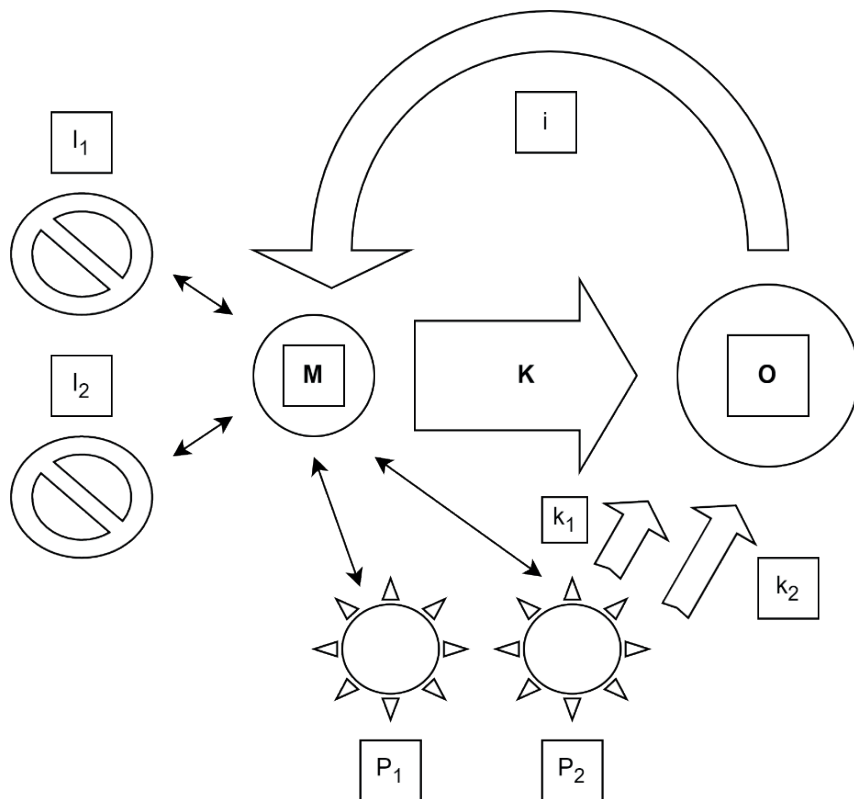
Poradzenie sobie z trudną sytuacją to jeszcze nie końcowy etap podejmowanych działań. Bardzo ważna jest ewaluacja, czyli dokonanie oceny całego procesu zarządzania i komunikacji w sytuacji kryzysowej oraz wyciągnięcie wniosków na przyszłość, przydatnych w przygotowaniach do kolejnych przesileń (Kaczmarek-Śliwińska, 2015: 156–158).

Każdą z faz przywołanych powyżej można rozwijać w zależności od charakteru kryzysu oraz instytucji, która musi się z nim borykać. Media, z powodu społecznej wagi sytuacji kryzysowych, współpracują z systemem zarządzania kryzysowego w każdej fazie (nawet w czasie zapobiegania sytuacjom kryzysowym poprzez uczestniczenie w edukacji społecznej; Beskosty, 2018: 194–195). Sytuacje nadzwyczajne są zdarzeniami medialnymi, co szerzej zostanie opisane w rozdziale drugim. Przyciągają uwagę obywateli zagrożonych nagłymi zdarzeniami. James Grunig używa nawet określenia „publiczność gorącej sprawy/palącej kwestii” (*hot-issue publics*) (Grunig, 1997: 13–19). Jest to publiczność aktywna w kontekście jednego tematu, który dotyczy prawie całej populacji i jest szeroko komentowany w mediach. Z tego powodu media są zainteresowane decyzjami podejmowanymi przez instytucje i podmioty. Nie można pomijać ich uczestnictwa w całym procesie komunikowania w sytuacjach kryzysowych. Media same mogą wywołać kryzys (podrozdział 1.1.), gdy zaczną ujawniać informacje wskazujące na błędy i uchybienia podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe (Kochan, 2019). Schemat interakcji pomiędzy organizacją i mediami w sytuacji kryzysowej (rys. 3) przedstawił Wojciech Jabłoński (2006: 38).

Choć schemat zakłada istnienie czynników zewnętrznych w stosunku do organizacji, co było pominięte w przypadku rys. 2, Jabłoński rozpatruje wpływ na przebieg kryzysu nieprawidłowo realizowanych relacji z mediami. To media, z powodu deficytu informacji od instytucji, są podatne na doniesienia z innych źródeł, zwłaszcza, że media potrzebują szybkich danych, a gdy nie dostaną ich od instytucji, będą ich szukały w jej otoczeniu (Ritchie, 2004: 676; Holladay, 2009: 209; Sobera, 2022b: 194–195). Organizacja staje się w ten sposób ofiarą własnych błędów, jeden kryzys pociąga za sobą kolejne, w które zaangażowane są dodatkowe publiczności, stając się dla dziennikarzy informatorami (Jabłoński, 2006: 37–38).

Zaproponowana powyżej perspektywa wprowadza i umiejscawia w centralnym punkcie media, które za pomocą sprzężeń zwrotnych oddziałują na informatorów, zróżnicowane publiczności, a zwłaszcza organizację. Przez to zarządzanie kryzysowe nie zachodzi w próżni, a instytucja ponosi pełną

odpowiedzialność za czas, w jakim upora się z kryzysem. Można zauważyć też cykliczność oddziaływania pomiędzy organizacją a mediami – każda reakcja ofiar kryzysu pociąga za sobą reakcję mediów. Można przypuszczać, że – gdy organizacja podejmuje właściwe działania – siła i częstotliwość interakcji spada.



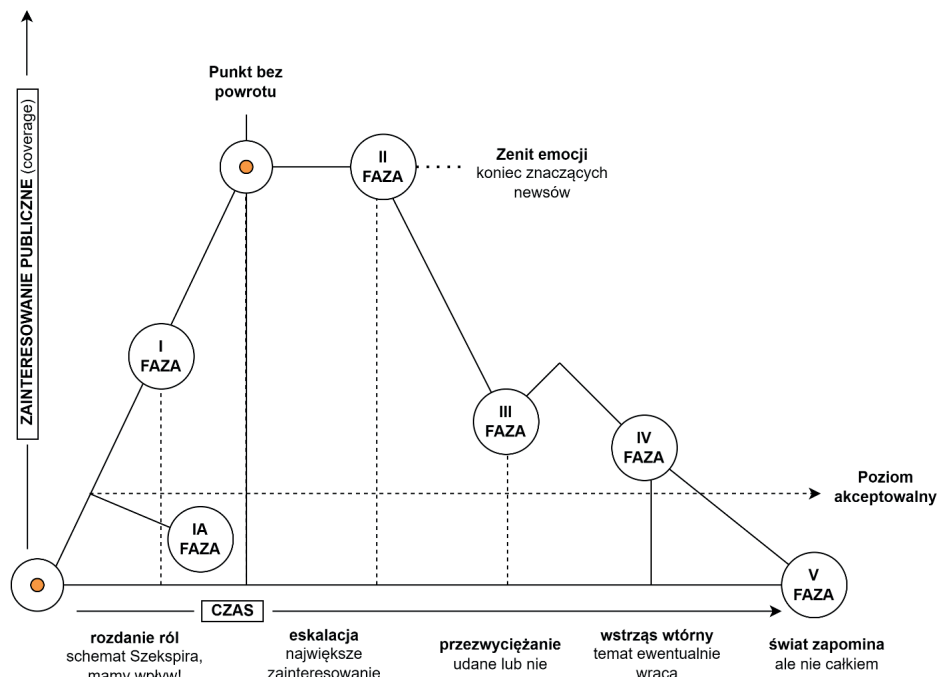
**Rysunek 3.** Schemat roli mediów w sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Jabłoński (2006: 38).

Legenda: M – media, O – organizacja, K – sytuacja kryzysowa,  $I_1$ ,  $I_2$  – alternatywne (inne niż organizacja) źródła informacji,  $P_1$ ,  $P_2$  – publiczności, które przyciągnął kryzys (rodziny ofiar, służby publiczne itp), stanowiące również źródła informacji,  $k_1$ ,  $k_2$  – kolejne sytuacje kryzysowe wywołane przez publiczności uaktywnione przez kryzys,  $i$  – niedostateczna informacja (lub jej brak) ze stron organizacji (właściwa przyczyna kryzysu)

Sytuację kryzysową, jako proces następowania po sobie faz oraz aktywne uczestnictwo w zarządzaniu kryzysem medialnym, zaprezentowano na schemacie Adama Łaszyna, umieszczonym w książce Tworzydło (2017: 163).





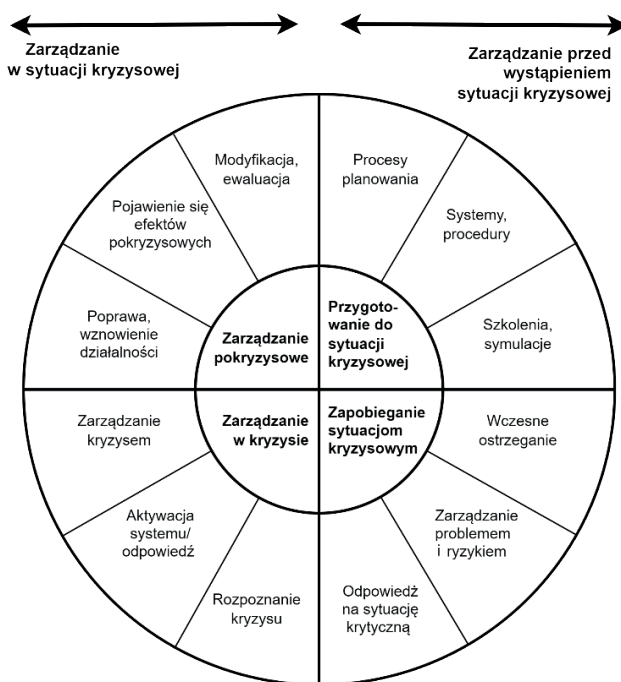
**Rysunek 4.** Schemat zarządzania w kryzysie wizerunkowym autorstwa A. Łaszyna

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Tworzydło (2017: 167).

Schemat (rys. 4) przedstawia, jak pod wpływem dwóch zmiennych – zainteresowania publicznego (również medialnego) oraz czasu, który mija od wystąpienia kryzysu – instytucja przechodzi przez wszystkie fazy radzenia sobie z sytuacją. Choć sam schemat dotyczy kryzysu wizerunkowego, charakterystyka jego przebiegu jest podobna do przypadku komunikowania w sytuacji kryzysowej. Co więcej, sytuacja kryzysowa (a szczególnie nieumiejętne nią zarządzanie i zwiększone zainteresowanie mediów) może wywołać kryzys wizerunkowy. Grunig stwierdza, że więcej kryzysów zostało spowodowane przez błędne decyzje nimi zarządzających lub nieprawidłowe komunikowanie o nich, niż przez skutki wypadków czy katastrof naturalnych (Grunig, 2011: 22). Na rys. 4 można zauważyć, jak w początkowym etapie w szybkim tempie rośnie zainteresowanie mediów, a instytucja musi przeciwstawić się temu, dostarczając stronom potrzebnych informacji. Instytucja także sama dostosowuje działanie do zastanej sytuacji oraz wykorzystuje procedury wypracowane przed kryzysem w celu jego powstrzymania (Tworzydło, 2017: 166–167). Schemat Łaszyna zakłada

również pewne wstrząsy wtórne, które mogą dotknąć organizację w późniejszych fazach radzenia sobie z sytuacją kryzysową, wiążące się ze zwiększonym zainteresowaniem publiczności.

Ostatni z zaprezentowanych schematów (rys. 4), choć nie koncentruje się na podmiotach i wzajemnym przepływie informacji pomiędzy nimi w czasie zarządzania kryzysowego, wskazuje jak rozwój sytuacji i upływający czas wpływają na zainteresowanie mediów, które na początku jest bardzo duże, a po pewnym okresie zaczyna słabnąć. Również zaproponowane fazy w pewnym stopniu korespondują z tymi, które zostały przedstawione na rys. 2 oraz w ustawie. Efektem wszystkich działań jest moment, w którym „świat zapomina” o kryzysie. Należy dodać, że jest tak tylko do momentu wybuchu kolejnego.



**Rysunek 5.** Wielofazowy nieliniarny model zarządzania w sytuacji kryzysowej T. Jacques'a

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Rydzak (2011: 49), za Jacques (2007: 149).

Współczesny świat, szczególnie ostatnie lata, pokazują, że wiele sytuacji kryzysowych może zachodzić jednocześnie, nawet z pominięciem niektórych etapów (np. faza zapobiegania – patrz podrozdział 1.1). W tym przypadku ponownie

pomocna okazała się teoria chaosu. Korzystając z niej Tony Jaques opracował tzw. wielofazowy nieliniarny model zarządzania w sytuacji kryzysowej (Jaques, 2007; Rydzak, 2011: 49–50). Model Jaquesa zakłada, że wiele kryzysów może występować jednocześnie, przez co różne sytuacje kryzysowe mogą się znajdować w różnych fazach rozwoju (rys. 5). Lata 2020–2022 pokazały, że państwa musiały mierzyć się jednocześnie m.in. z kryzysem epidemicznym (pandemia SARS-CoV-2) i kryzysami spowodowanymi wojną w Ukrainie (kryzys energetyczny, uchodźczy itp.). Temat komunikowania kryzysowego w czasie pandemii SARS-CoV-2 poszczególnych rządów jest coraz częstszym przedmiotem badań na świecie (np. Christensen, Læg Reid, 2020; Wodak, 2021; Sobera, 2022a).

Sam schemat (rys. 5) zawiera w sobie fazy zarządzania podobne do tych zawartych w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku, ale w szerszy sposób przedstawia procesy, które w nich zachodzą. Co istotne, jak zauważa Waldemar Rydzak (2011: 50), fazy „choć przypominają swoim układem budowę modeli linearnych, to nie powinny być traktowane jako kolejne kroki w postępowaniu kryzysowym, ale jako klastry, które są ze sobą powiązane. Stanowią one element całości, ale ich funkcjonowanie jest niezależne i często odbywa się jednocześnie”.

Przedstawione modele i schematy, choć odnoszą się głównie do kryzysów wizerunkowych przedsiębiorstw, posłużą do opracowania autorskiego schematu komunikacji kryzysowej (rozdział 4.1), w której biorą udział administracja, grupy dyspozycyjne oraz media, a kryzysami są zdarzenia nagłe i zewnętrzne w stosunku do wymienionych podmiotów, czyli katastrofy naturalne, awarie techniczne, wypadki itd. (Ludziejewski, 2016: 200–201).

## Podsumowanie

Pierwszy rozdział pokazuje, jak ważna jest koordynacja i profesjonalizm w przepływie informacji, by komunikowanie było skuteczne oraz ujednolicone. Zwłaszcza że w czasie sytuacji kryzysowej różne podmioty są zaangażowane w wypełnianie różnych zadań, a komunikowanie to tylko jedno z nich. Empiryczne badania międzynarodowe, przeprowadzone między innymi wśród osób zaangażowanych w zarządzanie kryzysowe, potwierdzają, że komunikacja traktowana jest jako drugorzędny cel, a na pierwszym miejscu jest ratowanie ludzi, zmniejszanie szkód i przywracanie porządku (Palttala i inni, 2012: 5–6).

## Rozdział 2.

# Komunikowanie w sytuacji kryzysowej

W komunikowaniu w sytuacji kryzysowej tworzenie właściwych relacji z mediami (*media relations*) skutkuje odpowiednią efektywnością komunikacji oraz optymalną współpracą (Coombs, 2012a: 26–27); niewłaściwe prowadzenie komunikacji może doprowadzić do powstania nowego kryzysu (Kochan, 2019: 12). W sytuacji kryzysowej pomocne są szczególne narzędzia i techniki związane z *media relations*. Rzecznikom prasowym i oficerom prasowym zależy na jak najszybszym, jak najdokładniejszym i jak najskuteczniejszym dotarciu do obywateli, którzy mogą znajdować się w sytuacji zagrożenia. Najlepszym na to sposobem jest właśnie wykorzystanie wiedzy z dziedziny *public relations* (Celej, 2015: 39–40).

Wcześniejsze rozważania na temat kryzysu posłużą jako baza do analizy specyfiki działania mediów, relacjonowania przebiegu zdarzeń a także respektowania zasad etyki zawodowej. W przeciwieństwie do instytucji publicznych, które **komunikują się w sytuacji** kryzysowej, media **komunikują o sytuacji** kryzysowej. To głównie od nich zależy, jaką jakość będzie miała informacja, która dotrze do odbiorców i w jaki sposób zostanie ona zrozumiana. Przemiany w mediach, warsztat posiadany przez dziennikarzy i kondycja rynku mają wpływ na proces komunikowania analizowany w monografii.

Proces komunikowania ma różne formy. Mogą one przybierać postać tekstów pisanych, komunikatów przekazywanych za pomocą mowy, przekazów audio i wizualnych, czy (ze względów organizacyjnych) bardziej rozbudowanych struktur. Media i techniki *public relations* można z powodzeniem zaadoptować również w ramach procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych i do osiągnięcia założonego celu. Pewne cele i założenia *public relations* są (może nawet w dominującym stopniu) również zbieżne z zamierzeniami administracji publicznej i innych instytucji komunikujących się z otoczeniem. W niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie definicja terminu *profesjonalizacji w procesie komunikowania*, pod kątem wykorzystywania odpowiednich kanałów, neutralizacji zakłóceń oraz przygotowania jednostek organizacyjnych, biur prasowych, do tej roli.

## 2.1. Media relations w obszarze sfer zadaniowych public relations

Ze względu na wiele definicji public relations trudno właściwie ująć, czym jest i na czym polega. Bardzo szerokie ujmowanie kategorii public relations też nie ułatwia zadania. W książce zostaną zaprezentowane wyłącznie wybrane stanowiska pojmowania działań komunikacyjnych w sferze public relations, najważniejsze dla realizacji celów badań (zostaną one zaakcentowane).

Bezpośrednie tłumaczenie angielskiego terminu public relations (PR) odnosi się do procesu tworzenia relacji (głównie) o charakterze publicznym (Grunig, Hunt, 1984: 4-11). Na początku PR był związany bliżej z marketingiem i publicity, czyli budowaniem pozytywnego wizerunku instytucji, przedsiębiorstwa czy produktu (Dobek-Ostrowska, 2012: 342). Można stwierdzić, że public relations opierało się na rzecznictwie prasowym i przekazywaniu tylko pozytywnych informacji o konkretnym podmiocie (*publicity*), co – z powodu częstego stosowania manipulacji – zaprzeczało budowaniu relacji z otoczeniem na zasadach partnerstwa (Furman, 2006: 143-147). Dopiero od lat 60. XX wieku można mówić o prowadzeniu public relations na takich zasadach, z jakimi mamy do czynienia współcześnie – budowaniu bardziej symetrycznych relacji między instytucją a jej otoczeniem (zewnątrznym lub wewnętrznym, bliższym i dalszym; Dobek-Ostrowska, 2012: 342), choć o pełnej symetrii raczej nigdy nie można mówić. To właśnie od tego czasu zauważalne jest przejście działalności PR od promocji i przedstawiania pozytywnych aspektów funkcjonowania danej instytucji do szczerości w przekazywaniu informacji. Grunig stwierdził, że „(...) public relations to element zarządzania komunikacją między organizacją a jej otoczeniem” (Grunig, Hunt, 1984: 6). Griffin ujmował zarządzanie jako: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie, co ma przynieść osiągnięcie założonych przez organizację celów w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2005: 6). Szereg czynności związanych z public relations podkreśla definicja Bernaysa:

PR to dostarczanie (społeczeństwu) informacji, perswadowanie skierowane na zbliżenie postaw i działań organizacji do nastawienia klientów, a postaw klientów do nastawienia instytucji (Wojcik, 2015: 22).

Wiadomym jest, że trudno osiągnąć pełne zrozumienie na linii otoczenie-institucja, ale powyższa definicja podkreśla wszelkie starania o charakterze

symetrycznym, które mają do tego zmierzać i w jak największym stopniu zrealizować zakładany cel. Czarnowski i Kadragić w zaproponowanym przez siebie rozumieniu, zwracają uwagę na to, że „public relations to uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, pełna i szybka, przyjazna i odpowiedzialna informacja” (Kadragić, Czarnowski, 1996: 6). To podejście nie koncentruje się na działaniu osób odpowiedzialnych za public relations, ale na samych atrybutach informacji, będącej efektem PR-u: ma być pewna i fachowa, ale zarazem czytelna dla ogółu. To wymaga zrozumienia otoczenia, dostosowania do niego i spreparowania takiego komunikatu, który zostanie w odpowiedni sposób wykorzystany przez podmioty, do których jest skierowany.

W przypadku instytucji publicznych, takich jak samorządy, odpowiednie zarządzanie komunikacją jest szczególnie ważne. Jak zwraca uwagę Dobek-Ostrowska, w przypadku, gdy społeczeństwo nie rozumie lub nie identyfikuje się z decyzjami władzy, procesami politycznymi i ekonomicznymi, może to powodować wzajemne konflikty na linii władza–obywatele. Obywatele występują w dwóch rolach: klientów instytucji, którzy oczekują zaspokojenia określonych potrzeb, ale także decydentów, którzy poprzez głosowanie mają wpływ na obsadzenie konkretnych stanowisk (Dobek-Ostrowska, 2012: 346–347). To pokazuje jak ważne, z perspektywy politologicznej prezentowanej w książce, dla instytucji powinno być odpowiednie zarządzanie procesem komunikowania i budowania wzajemnych relacji z otoczeniem. Wojcik, za Miller i Rose, wskazuje, że „(...) prostym celem PR jest pomoc organizacji w stworzeniu i utrzymaniu takiego społecznego klimatu, w którym mogłaby się dobrze rozwijać” (Wojcik, 2012: 22).

Dla potrzeb tego opracowania, public relations będzie rozumiane zarówno jako zarządzanie procesem (organizacja struktur, profesjonalizm, wykorzystywane narzędzia i techniki, relacje między podmiotami), jak też jako zasady, które mu przyświecają (szczerłość, zrozumiałość, dostępność). Tak szerokie ujęcie, polegające na akcentowaniu symetryczności procesu przepływu informacji między otoczeniem a instytucją, ma szczególne znaczenie w przypadku sytuacji kryzysowej, czyli zdarzenia, które charakteryzują zaskoczenie, niepewność oraz zagrożenie (te trzy czynniki nie powinny być pomijane przy prowadzeniu standardowego public relations). To, że sytuacje kryzysowe niosą ze sobą ryzyko i zagrożenia, dodatkowo zwiększa odpowiedzialność za słowo (Kochan, 2019). Na pierwszy plan wysuwa się kwestia zarządzania informacją, która nie dość, że musi być konkretna, to jeszcze prawdziwa i możliwa do wykorzystania. Zatajenie informacji lub niewłaściwe ich przedstawienie, może

nieść ryzyko niezrozumienia przez społeczeństwo, a w dalszej kolejności także nieprawidłowe wykonywanie poleceń. Cele instytucji i zasady public relations muszą korespondować ze sobą. Symetria we wzajemnych kontaktach zakłada partnerskie stosunki, te zaś – w przypadku sytuacji trudnych, emocjonalnych – muszą w większym stopniu opierać się na zaufaniu, potrzebnym zarówno administracji, służbom, jak i samym obywatelom.

W zdecydowanej większości przypadków instytucje, komunikując się z otoczeniem, wykorzystują pośredników – media. Dlatego tak ważne jest właściwe prowadzenie działań z zakresu media relations, czyli utrzymywania relacji z mediami. Kontakty pomiędzy instytucją a dziennikarzami powinny zaowocować zwiększeniem liczby rozpowszechnionych przekazów. James Grunig zwraca uwagę, że publikacje informacji za pośrednictwem mediów masowych (w porównaniu do ich upubliczniania za pomocą własnych kanałów – strona internetowa, różnego rodzaju wydawnictwa) zwiększają ich wiarygodność w ocenie publiczności, zasięg i siłę oddziaływania (Grunig, Hunt, 1984: 376–377). Problemem w budowaniu poprawnych relacji medialnych jest słaba kontrola nad ostateczną formą przekazu, który ukaże się w mediach. Jest to istotne, ponieważ publikacja tekstu w formie materiału odredakcyjnego ma większą wiarygodność w oczach odbiorców niż artykuł sponsorowany (Pokrzycka, 2010: 131; Kaczmarek-Śliwińska, 2015: 165). Istotne staje się dokładne zastosowanie do zasad redakcyjnych w danym medium i wcześniej zbudowane relacje z przedstawicielami mediów. To zwiększa szanse na publikację i dotarcie do większego audytorium. Trzeba pamiętać, że przygotowywanie materiałów to nie jedyna forma kształtowania kontaktów z mediami (Dobek-Ostrowska, 2012: 352).

Nie można zapomnieć o aspektach etycznych odnoszących się do podejmowanych w public relations działań. Budowanie kontaktów z mediami, w pewnym sensie wyręczanie dziennikarzy w ich pracy, może budzić wątpliwości w odbiorze całej komunikacyjnej działalności organizacji. Społeczne opinie potwierdzają badania Olędzkiego, w których autor udowadnia, że public relations w Polsce kojarzy się odbiorcom głównie z reklamowaniem produktów, manipulowaniem informacjami oraz budowaniem kontaktów z dziennikarzami w celu publikowania pochwalnych tekstów (2016: 28–29). Negatywny wizerunek współpracy specjalistów PR z dziennikarzami wynika też ze związku ze zjawiskami korupcji (prezenty, upominki, wyjazdy konferencyjne), czy z dowodów wywierania brutalnego nacisku na media (Stasiuk-Krajewska, 2007: 114–115). Takie postrzeganie działalności public relations kłóci się z przywołanymi wcześniej definicjami,



podkreślającymi wiarygodność, fachowość przekazywanych informacji i – najważniejsze – symetryczność relacji między organizacją a jej otoczeniem. Public relations nie jest przecież formą reklamy, która z założenia jest przekazem jednokierunkowym, promocyjnym i ma charakter perswadujący.

Otoczenie w perspektywie public relations można postrzegać jako zbiór podmiotów, często utożsamiany z grupami docelowymi, z którymi organizacja częściej lub rzadziej wchodzi w relacje lub do których kieruje swój przekaz. Mają one wpływ na organizację i mogą być na różne sposoby klasyfikowane (grupami docelowymi mogą być mieszkańcy, dziennikarze, inwestorzy czy pracownicy; Tworzydło, 2017: 28–30). Nie tylko organizacja budująca dobre relacje z mediami może mieć problem z etycznym postrzeganiem jej działalności, ale także medium, którego dziennikarze współpracują z PR-owcami. Zbyt częste wykorzystywanie informacji przygotowanych nie przez dziennikarzy może powodować brak zaufania ze strony odbiorców, co do bezinteresowności rozpowszechniania treści pochodzących spoza redakcji (Hoffjann, 2011: 73–74). Z tego powodu działania zarówno specjalistów od PR, jak też dziennikarzy, nie powinny budzić wątpliwości etycznych, by nie osłabiać przekazu, który w przypadku sytuacji kryzysowych jest tak istotny. Społeczeństwo nie ufające zarówno mediom, jak i instytucjom publicznym, może nie traktować poważnie doniesień pochodzących z tych źródeł. Dlatego by działania public relations miały jakkolwiek sens i przynosiły zakładane efekty, muszą być jasno i przejrzysto zorganizowane, a związki między dziennikarzami i pracownikami innych organizacji powinny opierać się na obiektywizmie i fachowości (Macierzyński, 2008: 77–81). Tylko takie relacje – zorganizowane, szczerze, klarowne – zapewniają bezstronność i neutralność oraz zaufanie otoczenia. Administracja publiczna, główny podmiot analizowany w książce, tym bardziej powinna przykładać wagę do etyczności powiązań dziennikarzy i mediów z biurami prasowymi urzędów (Klat-Wertelecka, 2012: 434). Tylko to zapewni dotarcie z adekwatnym komunikatem do właściwych podmiotów w otoczeniu. Profesjonalizm powinien ułatwiać współpracę na linii instytucja – obywatel w czasie zarządzania kryzysem.

Przedstawione kwestie są ważne dla zrozumienia warunków działania w sytuacji kryzysowej. Po pierwsze, nagłość jej wystąpienia i szybkość zachodzących zmian nie pozwalają na budowanie zaawansowanych form komunikowania. Po drugie, w czasie trwania kryzysu instytucje nie muszą szczególnie zabiegać o przekazanie danego komunikatu – z prawa prasowego wynika, że redakcje są do tego zobowiązane; jest to także społecznie ważny temat, wzbudzający



zainteresowanie, więc same media szukają informacji o nim. Zapotrzebowanie na informacje, może być tak duże, że przerośnie możliwości instytucji.

Wśród kryteriów definiowania komunikacyjnej sytuacji kryzysowej można wskazać m.in. jej dotkliwość w stosunku do organizacji, wpływ na wizerunek, skalę problemu, nieprzewidywalność, krytykę medialną, natychmiastową reakcję (Tworzydło, Łaszyn, Szuba, 2018: 30). Komunikacja kryzysowa, choć przebiega w ściśle określonym czasie, nie jest wyłączona z procesu normalnej, codziennej wymiany informacji między podmiotem a otoczeniem, a jest tylko jej kontynuacją prowadzoną w specyficznych warunkach. Dlatego nie można jej oddzielać od standardowych działań public relations, które przygotowują zarówno instytucję jak i jej otoczenie, w mniejszym lub większym stopniu, na to, co może przynieść kryzys. Z tego powodu komunikację kryzysową należy traktować jak kontynuację działań podejmowanych na co dzień, koncentrujących się na zapewnieniu bezpieczeństwa, ochrony życia i zdrowia, a także sprawności informacyjnej.

Zakres narzędzi i technik stosowanych przez biura prasowe oraz samych rzeczników jest szeroki i ciągle ewoluuje. Nowe możliwości daje rozwój internetu i mediów społecznościowych, które w działania public relations wprowadzają więcej sposobności bezpośredniego oddziaływania i reagowania na sytuację w czasie rzeczywistym (Kaczmarek-Śliwińska, 2011: 196–199). Jednakże organizacje nie mogą ograniczać się wyłącznie do technicznych nowinek, całkowicie pomijając standardowe środki dotarcia do społeczeństwa. Jednym z celów książki jest wskazanie, jakimi formami współpracy z dziennikarzami posługują się najczęściej pracownicy administracji i grup dyspozycyjnych w sytuacjach kryzysowych oraz czy wykorzystują je w sposób profesjonalny. Dlatego wymagane jest krótkie przedstawienie tych najbardziej popularnych.

Materiały wysyłane do prasy w celu ich dalszej publikacji, odgrywają nadal znaczącą rolę wśród form działań komunikacyjnych zespołów prasowych. Cykliczne dostarczanie informacji przynosi obopólne korzyści – dziennikarze mają ułatwioną pracę otrzymując gotowe materiały, a organizacja (niezależnie czy to przedsiębiorstwo czy organ administracji publicznej) dociera z informacjami do odbiorców. Instytucja za pomocą przesłanego do mediów komunikatu może poinformować otoczenie o jakimś wydarzeniu, wyjaśnić własną perspektywę i kontekst danego zdarzenia, zwiększyć swoją rozpoznawalność, a także przybliżyć, czym się zajmuje (Zimnak, 2015: 108). Nadmiar oferowanych materiałów może jednak zniechęcić dziennikarzy do publikacji.

Zadanie przygotowania materiałów prasowych często spoczywa na rzeczniku prasowym. W sytuacjach kryzysowych jego znaczenie wzrasta, ponieważ to często on jest „twarzą instytucji zarządzającej sytuacją kryzysową” (Fearn-Banks, 2010: 37–38). Rzecznik najczęściej bierze na siebie główny ciężar tworzenia i organizacji kontaktów z mediami, planowania odpowiednich tematów dla prasy oraz zapobiegania sytuacjom kryzysowym (Czechowska-Derkacz, 2015a: 48). W przypadku większych organizacji, rzecznik prasowy ma do pomocy biuro prasowe, które może go wspierać w różnych formach utrzymywania kontaktu z mediami. Wśród zadań rzecznika prasowego i biura prasowego oprócz przygotowania materiałów prasowych można wymienić m.in. reprezentowanie instytucji (głównie rzecznik prasowy), udzielanie odpowiedzi na pytania ze strony dziennikarzy, organizację wywiadów z przedstawicielami instytucji czy firmy, opracowywanie media-planów, organizację i prowadzenie konferencji prasowych (Tworzydło, 2017: 221), czy prowadzenie bieżącego monitoringu mediów, w dobie rozwoju mediów społecznościowych i internetu bardzo trudne w ograniczonym osobowo zespole (Tworzydło, 2017: 45). Co istotne, zarówno rzecznik, jak i członkowie biura prasowego, oprócz znajomości poszczególnych narzędzi media relations, powinni wyróżniać się wiedzą, w jakich momentach je odpowiednio użyć, by zwiększyć efektywność wykorzystywanych instrumentów i stopień zadowolenia dziennikarzy (Gawroński, 2006: 84). Dzięki temu rzecznik prasowy i zespoły prasowe mogą z większą skutecznością oddziaływać na audytoria i docelowych odbiorców (Gawroński, 2011: 11).

Najbardziej popularnym i najszybszym sposobem dotarcia z informacją jest organizacja konferencji prasowych i briefingów (Wróblewski, 2007; Sobera, 2022a). Choć istnieją między nimi różnice, obie formy charakteryzują się kilkoma głównymi zaletami – pozwalają na przekazanie tej samej wiadomości, w tej samej postaci, w jednym czasie i od razu do wielu zainteresowanych podmiotów (głównie mediów). Jest to ważne, bo pozwala oszczędzić czas, zwłaszcza w sytuacjach nagłych, kiedy liczą się szybko podjęte działania. Konferencja prasowa i briefing są to zorganizowane wydarzenia, na których osoba wybrana przez instytucję (może to być rzecznik prasowy, kierownik, konkretny pracownik i tym podobne) przedstawia informacje zebranych w jednym miejscu dziennikarzom (Rozwadowska, 2002: 155). Różnica jednak polega na stopniu złożoności organizacji wydarzenia. Konferencja prasowa jest dobrze zaplanowana i organizowana z wyprzedzeniem. Briefing jest przygotowywany często na szybko, bez planowania, najczęściej w sytuacjach nagłych, gdzie liczy się czas przekazania

informacji lub szybkie wyjaśnienie danej kwestii (Czechowska-Derkacz, 2015b: 120–122). Ze względu na presję czasu oraz nacisk dziennikarzy na jak najszybsze przekazanie informacji, w sytuacjach kryzysowych większość spotkań bezpośrednich ogranicza się do briefingów, organizowanych w miejscu zdarzenia. Konferencje prasowe mogą być wykorzystywane głównie w fazie przygotowania i zapobiegania (w celu przekazania społecznie istotnych wiadomości), a także w fazie stabilizacji i odbudowy, gdy instytucje przedstawiają podjęte działania oraz osiągnięte skutki (Sobera, 2022a: 112–114).

Inną formą zewnętrznego public relations jest organizacja specjalnych wydarzeń, które mają rozbudowane programy, trwają o wiele dłużej niż standardowe konferencje prasowe. Często mają za zadanie zaangażować nie tylko samych dziennikarzy, ale także lokalną społeczność i otoczenie. Z powodu kosztów takie wydarzenia są rzadkością (Rozwadowska, 2002: 233–235) i na pewno nie są stosowane w czasie sytuacji kryzysowych, a bardziej jako formy edukacyjne w szkołach lub innych placówkach, w celu odpowiedniego przygotowania się na nadejście kryzysu (Olejnik, 2017: 41–42). Takie rozwiązania stosuje się w Stanach Zjednoczonych, mając na uwadze edukację społeczną i przygotowywanie się na wystąpienie huraganów: w ośrodkach kultury władze miasta, służby oraz mieszkańcy spotykają się, by zdobyć potrzebną wiedzę, przydatną w czasie sytuacji zagrożenia życia (Kapucu, 2008: 250–251).

W przypadku sytuacji kryzysowych, ale też zdarzeń o mniejszej skali, na rzeczniku i biurze prasowym ciąży zadanie wydania oświadczenia, przekazania komunikatu lub sprostowania, gdy informacja zostanie w niewłaściwy sposób wykorzystana lub źle zinterpretowana. Sposób komunikacji bywa różny: można do tego wykorzystać zarówno briefing, konferencję prasową, wywiad dla mediów, czy materiał prasowy. W przypadku kryzysów, sam rzecznik może być zaskoczony skalą zdarzeń i nie mieć wiedzy umożliwiającej odpowiedzenie dziennikarzom na wszystkie pytania natychmiast. Komunikacja skierowana do obywateli lub innego rodzaju podmiotów powinna być empatyczna, wykazująca się troską o poszkodowanych, a przede wszystkim rzecznik prasowy powinien być szczery i otwarty w stosunku do dziennikarzy (Veil, Buehner, Palenchar, 2011: 111–112). Dlatego tak ważne jest zachowanie spokoju i zebranie wszystkich potrzebnych danych przed wydaniem oświadczenia (Czechowska-Derkacz, 2015c: 130–132). Zwłaszcza, że upublicznienie każdej informacji, która nie jest sprawdzona, może utrudnić dalsze kontakty z mediami oraz niesie ryzyko rozszerzenia kryzysu na nowe pola. Zdarza się to dosyć często (Sawicki,

2010). W przypadku prasowej krytyki działań administracji publicznej ustawa prawo prasowe z dnia 26 stycznia 1984 r. mówi o odpowiedzi na krytykę prasową „bez zbędnej zwłoki”, czyli niekoniecznie natychmiast (Art. 6.2., ustawa prawo prasowe, 1984). W kryzysie powstrzymanie się od pośpiesznych działań może być lepsze niż uleganie presji dziennikarzy, chcących uzyskać informacje błyskawicznie, by wyprzedzić inne redakcje. To choćby dlatego na rzeczniku prasowym spoczywa ciężar przygotowania procedur reagowania na sytuacje kryzysowe, a także przeprowadzenia organizacji przez wszystkie ich etapy.

Koncentrując się na zewnętrznym public relations, głównie kontakcie z mediami, nie należy nie dostrzegać ważności komunikowania nastawionego do wewnątrz organizacji, choć budowanie właściwych relacji z pracownikami jest przydatne na co dzień, nie tylko w kryzysie. Celowe jest zjednywanie członków zespołu oparte na zasadach lojalności oraz zaufania (Tworzydło, 2017: 255–256). Jest to istotne, ponieważ media mogą chcieć dotrzeć, poprzez nieformalne kanały, do pracowników danej instytucji i od nich uzyskać informacje. W przypadku skonfliktowanego zespołu lub braku znajomości procedur przez jego członków, do mediów mogą przedostać się informacje niepoehlebne lub emocjonalne, które w dalszej kolejności pogłębią kryzys. Z tego powodu instytucje powinny oprócz media relations stosować także narzędzia wewnętrznego public relations (Gawroński, 2009: 133–134). Co ważne, i na co trzeba zwrócić uwagę, komunikacja wewnętrzna często bazuje na specyficznym, fachowym języku. Szczególnie w sytuacjach kryzysowych współpracujące ze sobą grupy dyspozycyjne stosują często określenia i skróty, które mogą być niezrozumiałe dla osób spoza nich. Dlatego na potrzeby komunikacji zewnętrznej jest potrzebne zwrócenie uwagi na to, żeby komunikaty były jasne i proste, bez stosowania formalnego i specjalistycznego słownictwa (Garnett, Kouzmin, 2007: 183).

Nie należy pomijać nieformalnych kontaktów pomiędzy podmiotami w zarządzaniu kryzysowym. Mogą one w zdecydowanej mierze wpływać na komunikowanie się, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, a przez to na osiągnięte efekty. Długa współpraca pomiędzy poszczególnymi osobami sprawia, że buduje się między nimi zaufanie, co może rzutować na znajdowanie nowych sposobów rozwiązywania problemów oraz ułatwiać przekaz informacji.

## 2.2. Media w sytuacji kryzysowej

W przypadku sytuacji kryzysowych informowanie można określić jako najważniejszą funkcję mediów masowych. Media muszą (wynika to z ustawy prawo prasowe) rozpowszechniać komunikaty pochodzące od administracji publicznej, a dotyczące aktualnej sytuacji, ostrzeżeń lub zaleceń. Środki masowego przekazu mogą funkcjonować w podwójnej roli: nadawców wtórnych (upubliczniając informacje od innych podmiotów) lub nadawców pierwotnych (same inicjując przekaz; Zawisza, 2017: 259). Charakterystyka działania mediów w czasie zdarzeń nagłych, nieprzewidzianych, powodujących zagrożenie bezpieczeństwa ludzi, wydaje się konieczna dla zrozumienia ich specyficznej roli.

W procesie komunikowania w czasie sytuacji kryzysowych media mogą znajdować się na końcu całego procesu, jak i na samym jego początku. Analiza pierwszej sytuacji jest bardziej istotna w optyce prowadzonych badań.

Media, jako nadawcy komunikatów, bazują na zdobytych przez siebie z różnych źródeł informacjach, ale główną część doniesień medialnych stanowią przekazy uzyskane przez dziennikarzy od organów administracji publicznej i grup dyspozycyjnych. Rola nadawcy pierwotnego związana jest z podstawami zawodu dziennikarskiego – dziennikarz ma za zadanie poinformować odbiorców o tym, co jest najbardziej istotne, a co nie do końca może być publicznie znane lub czego administracja, jak i inne podmioty, nie chcą oznajmić społeczeństwu. Media mogą wykorzystywać w tym przypadku swoje nieformalne kontakty z urzędnikami, członkami grup dyspozycyjnych, ale także bazują na informacjach odbiorców, którzy zgłaszają nieprawidłowości, mające związek z zarządzaniem kryzysem. W ten sposób media przybierają aktywną rolę w procesie komunikowania, same poszukując wiadomości i zgłaszając się po nie do urzędów czy grup dyspozycyjnych (Holladay, 2009: 209). Przystają biernie relacjonować zdarzenie; starają się przejąć inicjatywę. Takie działania mogą zwiększyć zainteresowanie odbiorców – mają oni możliwość otrzymania wiadomości, których inne środki przekazu nie podają, koncentrując się wyłącznie na komunikatach oficjalnych. Ciągła zmienność, wynikająca z charakteru publikowanych materiałów oraz zawartych w nich treści, sprawia, że media mogą być postrzegane zarówno jako nadawcy pierwotni, jak i wtórni.

Zdarzenia kryzysowe są chętnie pokazywane przez media, dlatego, że przyciągają uwagę odbiorców. Publiczność żywo interesuje się kryzysami w dużej skali, między innymi w celu poszerzenia swojej wiedzy lub wyrobienia opinii

(Aldoory, Grunię, 2012). Media starają się wykorzystać to zainteresowanie i dostarczać informacji o takich zdarzeniach; informacja to towar, a media nawet w sytuacji kryzysowej chcą ją jak najlepiej „sprzedać” swoim odbiorcom (Besko-sty, 2018). Marek Chyliński i Stephan Russ-Mohl przedstawili, za Winfriedem Schulzem, siedem elementów, które powinien posiadać idealny news, żeby wzbudzić zainteresowanie odbiorców (2008: 122–133). Konfrontacja tych wyznaczników z cechami sytuacji kryzysowej pomoże uchwycić, dlaczego media i dziennikarze są zainteresowani relacjonowaniem wydarzeń z nią związanych.

Po pierwsze, jest to aktualność. Wydarzenia w czasie sytuacji kryzysowej dzieją się szybko i są nieprzewidywalne, a społeczeństwo jest zainteresowane ich śledzeniem. W przypadku powodzi można też zaobserwować ciągłość – skala zjawiska jest tak duża, że proces reagowania i odbudowy trwa dłuższy czas. Drugą cechą jest bliskość. Sytuacje kryzysowe czasami mogą występować na dużym obszarze, a co za tym idzie interesować wiele osób. Katastrofy komunikacyjne mogą zaciekawić kierowców wyruszających w podróż, powódź w górnym odcinku danej rzeki będzie przykuwać uwagę ludzi mieszkających u jej ujścia. Kolejna cecha, według Schulza, to status – wydarzenia wzbudzają zainteresowanie, gdy związane są z nimi znane osoby. Struktura systemu zarządzania kryzysowego przedstawiona w podrozdziałach 1.1.1. i 1.1.2. wskazuje, że odpowiedzialność za zarządzanie kryzysowe spoczywa głównie na politykach różnych szczebli. Dlatego często pojawiają się oni na wałach przeciwpowodziowych, by demonstrować publicznie swoje zaangażowanie w rozwiązanie sytuacji powodziowej (Żurawski, 2016: 232–233). Rozpoznawalność znanych osób gwarantuje newsowi wysoki status. Sytuacje kryzysowe, szczególnie rozważany przykład powodzi, są zdarzeniami dynamicznymi. Właśnie dynamika jest czwartą cechą dobrego newsa. Oprócz samego zaskoczenia kryzys charakteryzuje intensywność różnego rodzaju wydarzeń: ewakuacje, akcje ratownicze, indywidualne dramaty. Relacje z sytuacji kryzysowej dzięki temu wyróżniają się na tle informacji o rzeczach zwyczajnych. Kolejna cecha dobrego newsa – walencja – określana jest przez pryzmat dominacji dobrych (*good news*) lub złych (*bad news*) informacji w konkretnej wiadomości (Chyliński, Russ-Mohl, 2008: 128). W przypadku zdarzeń kryzysowych przykładowymi dobrymi wiadomościami mogą być przekazy o uratowaniu osób z ciężko dostępnych miejsc, czy po prostu opanowanie sytuacji. Złymi mogą być te o ofiarach, pogorszeniu sytuacji lub o błędach decyzyjnych. Przedostatnią cechą, którą powinien charakteryzować się dobry news jest identyfikacja. W przypadku zdarzeń kryzysowych w relacjach dominuje



personalizm – media przedstawiają dramaty konkretnych osób, ich zniszczony dobytek, ale także pokazują trudy akcji ratowniczych, w których biorą udział członkowie grup dyspozycyjnych oraz zwykli obywatele. Tym obrazom towarzyszą często wysokie emocje (Sobera, 2022b: 195–196). Tragiczne zdarzenia oraz dramaty zwykłych ludzi wywołują silne emocje u odbiorców utożsamiających się z historiami przedstawianymi przez dziennikarzy. Przetwarzalność na obraz, to ostatnia cecha zaprezentowana przez Chylińskiego i Russ-Mohla. Wiąże się z rozwojem nowych technologii, ale także z postępującą tabloidyzacją mediów. To ostatnie zjawisko oznacza ujmowanie historii w emocjonalny sposób, bez wnikania w istotę faktów i zdarzeń, nadmierne eksponowanie sensacyjnych treści. Miejsce merytorycznej dyskusji zajmuje spektakularne przedstawianie wydarzeń. Nie można zapominać o wizualizacji ich przebiegu, która powoli przestaje być elementem towarzyszącym doniesieniom medialnym, a zaczyna w nich dominować (Bugajski, 2010: 66–67). Po kilku zdjęciach odbiorca może się już zorientować, w jaki sposób dziennikarze przedstawiają dane zdarzenia i czego dotyczy sam artykuł. Przekaz staje się „intrygującym widowiskiem melodramatyzującym rzeczywistość społeczną, świadomie naruszając sferę tabu” (Biniewicz, 2010: 178). Dramatyczne zdjęcia czy filmy, zrobione bezpośrednio na miejscu zdarzenia, są wielokrotnie wykorzystywane przez media oraz komentowane przez użytkowników portali społecznościowych.

Ta krótka charakterystyka poszczególnych cech dobrego newsa obrazuje, jak interesujące dla mediów są zdarzenia kryzysowe. Potwierdzają to badania Simona Cottle, który zauważył coraz większe zainteresowanie medialne katastrofami naturalnymi oraz zmianami w środowisku, przedstawianymi jako kryzysy. Co więcej, są one wykorzystywane w celu budowania jedności społecznej lub międzynarodowej (gdyż zainteresowanie mediów wielkimi katastrofami jest ogólnosiwiatowe) w niesieniu pomocy poszkodowanym (Cottle, 2009: 502–504). Jednak swoista użyteczność medialna kryzysu jest tylko jednym z aspektów, który należy wziąć pod uwagę przy analizowaniu roli mediów w czasie sytuacji kryzysowej.

W 1998 roku Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji przygotowała specjalny raport na temat relacjonowania powodzi przez media publiczne w 1997 roku. Był to załącznik do jej sprawozdania z rocznego okresu działalności i zatytułowany: *Media w czasie powodzi*. Można w nim znaleźć wiele interesujących informacji dotyczących zmian, jakie sytuacja kryzysowa powoduje w działaniu mediów. „Powódź tysiąclecia” spowodowała znaczne zmiany w ramówce

publicznych kanałów przez blisko dwa miesiące. Pojawiły się nowe audycje, których zadaniem było dostarczanie informacji nie tylko dotyczących aktualnej skali zjawiska, ale także o charakterze poradnikowym – jak zabezpieczyć swój dobytek, jak się starać o odszkodowanie, i tym podobnych: m.in. „Powódź” Magdy Olszewskiej, „Telewidzowie powodzianom”, czy „Informacje ze sztabu przeciwpowodziowego” (*Media w czasie powodzi*, 1998: 3–13). Oprócz specjalnych audycji, w dotychczas nadawanych dokonano wielu zmian, w celu zaprezentowania większej liczby informacji związanych z „powodzią tysiąclecia”. Dodatkowo, telewizja publiczna (poprzez kanały ogólnopolskie oraz regionalne) oraz Polskie Radio organizowały zbiórki darów, na bieżąco komunikując o tym, co w danych miejscach jest najbardziej potrzebne, oraz aranżowały koncerty, na których zbierano pieniądze na pomoc powodzianom.

Powódź z 1997 roku pokazała też, jak ważna jest rola telewizji – z sondażu Pracowni Badań Społecznych aż 9 na 10 osób informacje na temat jej przebiegu czerpało właśnie z tego medium (*Media w czasie powodzi*, 1998: 21). Raport zwrócił uwagę na problemy związane z zalaniem studiów nagraniowych, czy brakiem łączności, co utrudniało pracę dziennikarzy (*Media w czasie powodzi*, 1998: 26; 33), ale także na problemy organizacyjne, z którymi mierzyć się musiały administracja i same media. Dziennikarka Katarzyna Kaczorowska w czasie programu „Studio Powódź” w telewizji ECHO24 wspominała, że jej redakcja prasowa musiała się przenieść z centrum Wrocławia do Bielan Wrocławskich, gdzie znajdowała się drukarnia, czyli poza teren miasta, ponieważ dotychczasowe miejsce pracy zostało zalane („Studio Powódź”, 12.07.2017 r.). Takie przykłady pokazują, z jakimi problemami logistycznymi musiały się wtedy mierzyć także redakcje. W wielu przypadkach siedziby stacji radiowych i telewizyjnych przypominały sztaby kryzysowe, zbierały informacje z zagrożonych obszarów i przekazywały je osobom odpowiedzialnym za zarządzanie też uczestniczącym w programach. W przypadku wrocławskiej Telewizji TeDe w audycjach często brał udział prezydent Wrocławia – Bogdan Zdrojewski czy wojewoda Janusz Zalewski (*Media w czasie powodzi*, 1998: 32–34).

Z perspektywy problematyki profesjonalizacji procesu komunikowania, ważne są wnioski Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji w odniesieniu do współpracy ze sztabami kryzysowymi (*Media w czasie powodzi*, 1998: 56–61). Ich członkowie nie zawsze chcieli współpracować z przedstawicielami mediów, co można było tłumaczyć zmęczeniem i nadmiarem innych obowiązków. Przedstawiciele Radio Wrocław zwracali uwagę, że sztab traktował dziennikarzy jak



intruzów, a dystrybucja informacji była dodatkowo bardzo źle zorganizowana (*Media w czasie powodzi*, 1998: 58–59). Dziennikarze wielokrotnie musieli też pomagać członkom Sztabu Przeciwpowodziowego w przygotowaniu wystąpień przed kamerą w czasie nadawania codziennych komunikatów z przebiegu sytuacji kryzysowej. W raporcie zwracano uwagę na małą kompetencję medialną członków instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie sytuacją powodziową.

Wzajemne bariery, które się pojawiają w czasie przepływu informacji pomiędzy różnymi podmiotami, są czymś normalnym w sytuacji kryzysowej i nie wynikają tylko z problemów technicznych, lecz również kulturowych. Wśród tych barier wymienić można brak wcześniejszych kontaktów i zbudowania rutynowych kanałów komunikacyjnych, brak wzajemnego zaufania, czy problemy z określeniem, co jest istotne do przekazania, a co nie powinno przedostać się do opinii publicznej (Boin, Hart, 2010: 362). W przypadku powodzi z 1997 roku to dziennikarze byli często źródłem informacji dla sztabów, przez to, że media współpracowały ze sobą w relacjonowaniu sytuacji z miejsc zalanych, z którymi była utrudniona łączność. W oddziale TVP Szczecin powołano stanowisko specjalnego koordynatora, który miał za zadanie zbierać wszystkie informacje od dziennikarzy, sztabów i służb ratowniczych, a później je selekcjonować i przekazywać dalej (*Media w czasie powodzi*, 1998: 58).

Z raportu oraz analiz KRRiT wynika, że administracja w 1997 roku nie doceniała wpływu mediów na komunikowanie o sytuacji kryzysowej. Czasami ze zmęczenia, a czasem rozmyślnie, sztaby kryzysowe nie chciały przekazywać dziennikarzom informacji. Oskarżano ich nawet o sianie paniki i straszenie ludności (*Media w czasie powodzi*, 1998: 67). Dopiero po pewnym czasie administracja doceniła rolę mediów, co zauważyć można najlepiej na przykładzie Wrocławia, częstych występow przedzydenta miasta i wojewody w lokalnych programach, za pomocą których przekazywali najważniejsze informacje społeczeństwu. Nawet wykorzystanie przez dziennikarzy własnych telefonów komórkowych – w sytuacji, kiedy inne środki łączności zawodziły – pomagało służbom. To pokazuje, że już w 1997 roku wpływ mediów na przebieg sytuacji kryzysowej był znaczny, co nie do końca dostrzegały organy administracji publicznej.

Po „powodzi tysiąclecia” pojawił się nowy element w komunikacji, który wcześniej był pomijany ze względu na marginalne znaczenie: rozwój technologii mobilnych i wykorzystanie internetu. Współcześnie, w dobie powszechnego używania smartfonów i dominacji mediów społecznościowych, powstają nowe możliwości dotarcia do społeczeństwa, szczególnie, gdy liczy się czas. Z drugiej

strony, w raporcie wielokrotnie powoływano się na problemy techniczne związane z katastrofalnymi skutkami zdarzenia. Z tego powodu nadmierne zaufanie pokładane w nowych technologiach może być zwodnicze, a przeciążenie sieci, brak prądu lub inne technologiczne komplikacje pozbawiają ludzi dostępu do informacji. Z tym przypadkiem spotkały się władze USA w czasie huraganu Katrina w 2005 roku, gdzie zniszczenia były na tyle duże, że uniemożliwiło to używanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych do dostarczania informacji (Garnett, Kouzmin, 2007: 182; Spence, Lachlan, Griffin, 2007; Adkins, 2012). W związku z tym w czasie sytuacji kryzysowych, zwłaszcza na terenach nimi dotkniętych, administracja i grupy dyspozycyjne stosują bardziej odporne na warunki sposoby komunikowania (np. wykorzystanie CB radio i technologii fal radiowych; działalność hobbystów krótkofalarstwa była również wykorzystywana w czasie powodzi we Wrocławiu w 1997 roku – wspominał o tym jeden z respondentów [HIS2]). Możliwości wykorzystania nowych technologii oraz ich skuteczności z perspektywy administracji, służb, a także mediów zostanie szerzej przeanalizowana w badaniach empirycznych.

### 2.3. Etyka mediów w sytuacjach kryzysowych

Nierozerwalnie związana z mediami jest kwestia zachowania etycznych standardów przez dziennikarzy, wydawców oraz cały personel medialny. Jest to elementarna zasada funkcjonowania mediów w systemach demokratycznych. W przypadku sytuacji kryzysowych szczególny nacisk powinien być położony na etykę oraz jej przestrzeganie. Negatywne skutki zdarzeń, ofiary, osoby tracące swoich bliskich i dobytek, a także tragizm całej sytuacji, nieodłącznie wiążą się z pracą mediów, ale także urzędników, strażaków, policjantów w czasie sytuacji kryzysowej. Odbiorca od mediów powinien oczekiwać wyważonego przekazu, który będzie odpowiadał rzeczywistości, a także nie będzie zbyt silnym emocjonalnie przeżyciem. Dodatkowo dziennikarze nie mogą pogłębiać traumy ludzi, przeżywających osobiste tragedie, a także utrudniać działalności odpowiednich służb na miejscu zdarzeń.

Do zasad etycznych odnoszą się niektóre przepisy ustawy prawo prasowe z 26 stycznia 1984 roku. Zgodnie z art. 11 wymienionego aktu, dziennikarz ma prawo do zdobywania informacji od kierowników jednostek administracji publicznej, ich zastępców, rzeczników prasowych lub osób upoważnionych.

Reporterowi zostaje przyznane prawo do domagania się informacji od wymienionych podmiotów, które nie mogą odmówić współpracy z mediami, chyba że wynika to z innych przyczyn – np. gdy sytuacja jest objęta tajemnicą (art. 4, ustawa prawo prasowe, 1984). W swojej działalności reporter powinien kierować się szczególną starannością i rzetelnością (art. 12, ustawa prawo prasowe, 1984), co należy rozumieć jako ponadprzeciętne, wyjątkowe potraktowanie staranności oraz powinna ona bazować na dążeniu do przedstawiania opisywanych zdarzeń prawdziwie, wiernie odwzorowując je i nie zawierając w sobie cech manipulacji (Chyliński, 2014: 27–28). Rzetelnie sporządzony materiał powinien uwzględniać opinie wielu przeciwstawnych źródeł, a dziennikarz ma obowiązek jak najdokładniej przeanalizować i opisać dany temat, zachowując krytycyzm, odpowiedzialność, solidność i ostrożność (Sobczak, 2000: 267). W sytuacjach kryzysowych – które wiążą się z presją czasu i wydawców w związku z szybkim poinformowaniem społeczeństwa o tym, co się wydarzyło – dziennikarz ma ograniczony czas na zdobycie informacji i może pozostawać w konflikcie z opisanymi zasadami. Ważna jest także ochrona dóbr osobistych innych osób, poprawność języka (art. 12, ustawa prawo prasowe, 1984), a także dbanie o interesy swojego informatora, w tym zachowania w tajemnicy jego danych osobowych (art. 14, ustawa prawo prasowe, 1984). W przypadku dóbr osobistych – które według kodeksu cywilnego mają postać katalogu otwartego (art. 23, kodeks cywilny, 1964), a wymienione wśród nich są między innymi: zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska – również dziennikarz prowadzący relację z miejsc objętych zdarzeniami o charakterze kryzysu musi mieć na uwadze ich ochronę. Uszczegółowienie tej kwestii można znaleźć w kodeksach etycznych, co zostanie opisane w dalszej części.

W przypadku sytuacji kryzysowych wielokrotnie dochodzi do osobistych tragedii, wiele osób jest poszkodowanych, rannych. Nie można zapominać o ofiarach śmiertelnych. To na dziennikarzach spoczywa odpowiedzialność za prezentowanie materiałów filmowych i zdjęciowych, nie pogłębiających traumy i cierpienia odbiorców. Problemem może być różne rozumienie zasad profesjonalizmu i standardów, a także niski poziom przynależności do stowarzyszeń dziennikarskich wśród pracowników mediów, co zostało potwierdzone w badaniach ogólnopolskich (Barczyszyn, 2016: 42) oraz lokalnych (Szot, 2013: 308–321).

W podstawowym akcie dotyczącym etyki medialnej w Polsce – *Karcie Etycznej Mediów* – znalazły się tylko ogólne zasady, których przestrzeganie jest obowiązkiem dziennikarzy (*Karta Etyczna Mediów*, 1995). W odniesieniu do dramatów ludzi, doświadczonych przez sytuację kryzysową, najważniejszą zasadą przedstawioną w *Karcie...* jest – według autora niniejszego opracowania – ta odnosząca się do zachowania szacunku i tolerancji. W jej uzasadnieniu można znaleźć odwołanie do poszanowania ludzkiej godności, prywatności i innych dóbr osobistych. Dziennikarze, relacjonując sytuacje kryzysowe, powinni zachować odpowiedni dystans między sensacyjnością doniesień a szacunkiem w stosunku do prezentowanych w materiale osób. Odbiorcy, co zostało wskazane przez Schulza, lubią identyfikować news z konkretnymi osobami, potrzebują personalizacji przekazu – wydarzenia zakotwiczą w dramatach poszczególnych ludzi. Dziennikarze wiedząc o tym, powinni zachowywać odpowiedni dystans między potrzebami rynku i presją ekonomiczną, a godnością osób, które w sytuacjach kryzysowych przeżywają swoje osobiste tragedie.

Bardziej szczegółowe zasady etyki można znaleźć w kodeksach konkretnych stowarzyszeń. W *Kodeksie Etyki Dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich*, w części IV dotyczącej przestępstw i sytuacji wyjątkowych, można przeczytać:

Niedopuszczalne jest pokazywanie w bliskim planie scen śmierci, a krwawe skutki wojen i katastrof, przejawy okrucieństwa i przemocy mogą być opisywane i pokazywane jedynie pod warunkiem zachowania równowagi między ścisłością relacji a względem na wrażliwość odbiorców, zwłaszcza rodzin ofiar i osób im bliskich (*Kodeks Etyki Dziennikarskiej SDP*).

W czasie sytuacji kryzysowych, co wynika również z jej definicji ustawowej, mogą być ranni lub ofiary śmiertelne. Przytoczony fragment kodeksu etycznego odnosi się bezpośrednio do takich sytuacji. W porównaniu do *Karty Etycznej Mediów* waga zachowania odpowiedniości w przeprowadzanych relacjach została przeniesiona z osób, które są ich bohaterami, na osoby im bliskie i samych odbiorców mediów. Dziennikarze powinni pamiętać, że utrata krewnego jest traumatycznym przeżyciem dla całych rodzin, a pokazywanie zwłok czy zakrwawionych ciał (które mogą wzmacniać całą relację i wzbudzać zainteresowanie widzów) potęguje te emocje. Z drugiej strony istnieją również odbiorcy mediów, którzy mogą nie chcieć oglądać takich zdjęć czy filmów, bo

charakteryzują się dużym stopniem wrażliwości i w ich odczuciu są one nieodpowiednie (Gawroński, 2011: 123), nie mówiąc o tym, że odbiorcami informacji mogą być dzieci, dla których takie treści są szczególnie niewłaściwe. Redakcje telewizyjne starają się uprzedzać o charakterze materiałów i zwracać uwagę, że sceny w nich pokazywane mogą być nieodpowiednie dla wrażliwych widzów, by takie osoby zawczasu mogły zmienić kanał. To też forma respektowania zasad etyki przez redakcje, które relacjonują sytuacje kryzysowe.

Można zauważyć, że media dostrzegają trudności związane z relacjonowaniem sytuacji kryzysowych. Przejawem tego jest opracowanie *Dziennikarz w sytuacji kryzysowej* wykonane przez Karola Jakubowicza dla Centrum Monitorowania Wolności Prasy Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich w 2008 roku (*Dziennikarz w sytuacji kryzysowej*, 2008). W dokumencie zwraca się uwagę na – wielokrotnie akcentowaną w niniejszych rozważaniach – potrzebę – ze strony odbiorców mediów – szybkiej, ale też rzeczowej, informacji o tym, co się dzieje. Dlatego na kierownikach redakcji ciąży duża odpowiedzialność, by nie wykorzystywać kryzysu do realizowania własnych interesów (głównie związanych z możliwościami zwiększenia sprzedaży poprzez epatowanie sensacyjnością). Rola dziennikarzy relacjonujących wydarzenia jest w opracowaniu bardzo dokładnie opisana – akcentuje się ich udział jako biernych obserwatorów sytuacji, a nie jej aktywnych kreatorów. Z pewnością nie powinni budować atmosfery napięcia czy grozy, powinni odpowiedzialnie używać materiału ilustracyjnego. Reportaż lub analizy sytuacji powinny być oparte na faktach oraz prezentować możliwie największy wachlarz opinii. Jakubowicz przypominał o respektowaniu zasad etycznych, a także stosowania się do prawa prasowego oraz nie uleganiu presji politycznej, która w przypadku sytuacji kryzysowych może być silna (*Dziennikarz w sytuacji kryzysowej*, 2008).

Można domniemywać, biorąc pod uwagę również datę publikacji materiału, że zalecenia i obowiązki zawarte w *Dziennikarz w sytuacji kryzysowej* bazują na ustawie o zarządzaniu kryzysowym. Oprócz charakterystyki kryzysu, zwraca się uwagę na działania go poprzedzające – media powinny na bieżąco informować odbiorców o możliwym zagrożeniu, współpracować z administracją w celu dostarczenia wiadomości o sytuacji w miejscu, do którego nie mogą dotrzeć, a do tego powinny zachować „szczególną dbałość o ścisłość informacji i realistyczną ocenę sytuacji” (*Dziennikarz w sytuacji...*, 2008). Ważna jest też współpraca ze służbami prowadzącymi akcję ratowniczą, w celu przekazywania zaleceń, co do właściwego zachowania ludności, znajdującej się w sytuacji

zagrożenia. W odniesieniu do konkretnego kryzysu, jakim jest powódź, Jakubowicz zwrócił szczególną uwagę na podawanie bardzo dokładnych informacji przez dziennikarzy, co może wpłynąć na zmniejszenie liczby ofiar (ponieważ mieszkańcy mogliby dowiadywać się, w których miejscach udzielana jest pomoc, albo wcześniej być informowani o możliwym zagrożeniu). Opracowanie również nawiązuje do jednego z zapisów *Kodeksu Etyki Dziennikarskiej SDP* (nie bezpośrednio), a mianowicie, by materiały „niepotrzebnie nie pogłębiały cierpienia i napięcia osób dotkniętych nieszczęściem” (*Dziennikarz w sytuacji...*, 2008).

Zarówno niektóre stowarzyszenia dziennikarskie, jak i telewizja publiczna, dostrzegają doniosłość i wagę relacji dziennikarskich z różnego rodzaju sytuacji kryzysowych. Charakterystyka i dramaturgia zdarzeń nagłych, nieprzewidywalnych, niosących zagrożenie na wielu płaszczyznach wymaga przestrzegania zasad etycznych, które powinny wprowadzić w materiałach obiektywizm, trudny do zachowania również przez dziennikarzy – bezpośrednich świadków zdarzeń.

Problemem zarówno dla zachowania zasad etycznych przekazu, jak i skuteczności komunikowania w sytuacjach kryzysowych, może być tak zwane dziennikarstwo obywatelskie, określane również uczestniczącym czy partycypacyjnym. Za jednych z pierwszych badaczy, którzy podjęli się analizy tego zjawiska można uznać Shayne Bowmana i Chrisa Willisa, którzy stwierdzili, że dziennikarstwo uczestniczące można określić jako:

aktywny udział obywatela lub grupy obywateli w procesie zbierania, konstruowania, analizowania i upowszechniania informacji. Celem tej partycypacji jest zapewnienie niezależnych, wiarygodnych, aktualnych, różnorodnych i istotnych informacji, które są warunkiem istnienia demokracji (Zwiefka-Chwałek, 2009: 12).

W odniesieniu do przedstawionej definicji można zauważyć, że współcześnie następuje pewne przeniesienie roli dziennikarza na obywateli. To ci ostatni, będąc świadkami zdarzeń, mogą przekazać bardzo szybko informacje za pomocą specjalnych aplikacji lub po prostu poprzez media społecznościowe. Mówimy tutaj o zmianach w sposobie komunikacji i tworzeniu treści przez samych użytkowników (*user generated content*), które później mogą być rozpowszechniane przez media tradycyjne (Smolak-Lozano, Lopez Villafranca, García Ponce, 2020: 114–115). Sprzyja temu rozwój technologii mobilnych oraz



internetu (Sobera, 2016b: 14–16). Przywołana powyżej definicja dziennikarstwa partycypacyjnego ma jednak tylko charakter idealny – wskazuje jakie pozytywne skutki przynosi przejście roli dziennikarzy przez obywateli. Przy omawianiu dziennikarstwa partycypacyjnego nie należy pomijać również kwestii etyki obywateli, którzy stają się często nadawcami informacji. Nie podlegają żadnym formalnym zasadom etyki zawodowej, a jedynie ograniczeniom wynikającym z regulaminów konkretnych serwisów – np. poszczególnych mediów społecznościowych. W przypadku sytuacji kryzysowej, doświadczanie zdarzeń może wpłynąć na wysoką emocjonalność przekazu oraz wzbudzać niepożądany strach i panikę wśród osób otrzymujących informację, w szczególności, gdy okaże się ona błędna lub przejawiać. Następnie bardzo szybko może być wielokrotnie udostępniona na portalach społecznościowych. Z tego powodu rozwój dziennikarstwa obywatelskiego, ale także próby zaangażowania obywateli przez tradycyjne media (za pomocą różnorodnych portali i stron agregujących treści od odbiorców np.: Kontakt24.tvn24.pl, czy TwojeInfo na stronie tvp.info) w przypadku sytuacji kryzysowej mogą przynosić negatywne rezultaty, które – w dłuższej perspektywie – utrudniają skuteczne komunikowanie i zarządzanie sytuacją kryzysową przez administrację publiczną. Dodatkowo brak wiedzy na temat ochrony dóbr osobistych, lekceważenie zasad etyki, dążenie autorów do uzyskania rozgłosu, może obniżać poziom merytoryczny materiałów, a także zwiększać w nich dozę sensacyjności (Dyderska, Lizut, 2011: 336).

Przy omawianiu negatywnych stron dziennikarstwa partycypacyjnego nie można zapominać również o możliwości celowego działania różnych podmiotów w celu wywołania dezinformacji, paniki czy zachowań zwiększających powszechne zagrożenie, poprzez publikację fałszywych lub zmanipulowanych komunikatów w internecie i serwisach społecznościowych. Mowa w tym przypadku m.in. o mimikrze i mimezji komunikacyjnej online (Kaczmarek-Śliwińska, 2012). Mimikra komunikacyjna online, jako zjawisko, odnosi się do działań polegających na próbie przekonania określonych grup do zachowania zgodnego z przyjętym celem poprzez tworzenie fałszywych lub zmanipulowanych treści. Przejawem mimikry komunikacyjnej online mogą być np. komentarze lub posty o charakterze fake news'a, publikowane w sieci. W przypadku zagrożeń bezpieczeństwa mogą to być np. filmiki czy zdjęcia archiwalne, nie odnoszące się do bieżącej sytuacji kryzysowej, ale mogące wywołać panikę społeczną. Mimezja komunikacyjna online jest nastawiona na szersze działanie, bo polega na wytworzeniu fałszywego środowiska informacyjnego poprzez tworzenie



blogów, profili w mediach społecznościowych, publikujących nieprawdziwe lub zmanipulowane informacje. Takie działania mogą być podejmowane w czasie dłuższej trwających sytuacji kryzysowych (np. pandemia SARS-CoV-2) i mogą być nastawione na długotrwałe (przez to bardziej skuteczne) wywieranie określonego wpływu na obywateli i społeczeństwo. Sytuacje kryzysowe mogą podnosić skuteczność takich działań: sytuacja kryzysowa wiąże się z brakiem informacji, dużym stresem i nadmierną emocjonalnością, co z kolei zwiększa podatność obywateli i ufność w udostępniane informacje. Takie zachowania nie pasują jednak do definicji dziennikarstwa partycypacyjnego zaproponowanej przez Bowmana i Willisa.

Dziennikarstwo uczestniczące ma również zalety. Współcześnie szybkie przekazywanie informacji, bezpośrednio z miejsc zagrożonych, może być pomocne dla służb, a obywatele mogą spełniać podobną rolę jak opisywani wcześniej dziennikarze w czasie powodzi z 1997 roku – być źródłem informacji dla pracowników administracji o tym, jak rozwija się sytuacja w poszczególnych miejscach. W przypadku zamachów terrorystycznych, filmiki nakręcone przez zakładników czy świadków i umieszczone w internecie pomagają oddziałom policji opracować plany operacyjne, ułatwiając przeprowadzanie skutecznych działań. Dlatego też zjawisko dziennikarstwa partycypacyjnego nie może być ocenione jednoznacznie. Bardzo dużo zależy od osoby, która przygotowuje daną informację, ale także od *gatekeeperów* obsługujących aplikacje oraz strony, na które można je wysłać. To oni powinni odpowiadać za sprawdzenie informacji przed ich rozpowszechnieniem.

## 2.4. Profesjonalizacja komunikowania

Należy zwrócić uwagę na sposób rozumienia określeń: profesjonalizacja, profesjonalizm, profesjonalista. Rozumienie ich zmieniało się na przestrzeni lat, o czym świadczą badania socjologiczne (Cabaj, Charycka, Czerniawska et al., 2015). Najczęściej profesjonalizację postrzegano jako proces (ujęcie dosłowne; hasło: *profesjonalizacja*, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl), 2022) oraz jako stan (część funkcjonuje w tym przypadku określenie *profesjonalizm*; Kafel, 2013). W pierwszym ujęciu zwraca się uwagę na dążenia podmiotów, których celem jest osiągnięcie profesjonalizmu, ale nigdy nie są one skończone. Można je jedynie traktować jako ciąg zdarzeń, który ma początek, punkt bazowy i na tej podstawie ocenia

się późniejsze zmiany, ale sam proces trwa. Profesjonalizm, jako stan, to pewien zbiór cech, które świadczą o tym, że proces został ukończony. Tomasz Kafel zaproponował ujęcie profesjonalizmu z dwóch perspektyw: osobowej oraz organizacyjnej (2013: 16). To podejście wprowadza ważne rozróżnienie i może zostać użyte w analizie działań pracowników administracji publicznej. W perspektywie osobowej, Kafel bierze pod uwagę umiejętności, zdolności, kompetencje, doświadczenie, wiedzę czy cechy osobowości danej osoby. Za Marią Czerepaniak-Walczak przywołaną przez Katarzynę Nanowską, kompetencje mogą być rozumiane jako „szczególna właściwość, wyrażająca się w demonstrowaniu, na wyznaczonym przez społeczne standardy poziomie, umiejętności adekwatnego zachowania się, a także świadomości potrzeby i konsekwencji takiego właśnie postępowania oraz w przyjmowaniu za nie odpowiedzialności” (Nanowska, 2018: 144). Z kolei profesjonalizm organizacyjny Kafel określa jako „wzorcowe charakterystyki (zasoby, procesy i zdolności) profesjonalnej organizacji” (2013: 16), co koresponduje z definicją zaprezentowaną w słowniku języka polskiego, która określa proces profesjonalizacji, jako „nabywanie umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu” (hasło: *profesjonalizacja*, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl), 2022). Obie definicje – choć odnoszą się zarówno do profesjonalizacji jako procesu, jak i osiągniętego stanu – podkreślają, że decydują o niej pewne cechy i umiejętności. Takie podejście zakłada posiadanie abstrakcyjnej wiedzy (która nie jest dla wszystkich dostępna) i możliwość jej aplikowania do konkretnych przypadków w celu tworzenia odpowiednich rozwiązań. Profesjonalizm odznacza się pewnym zamknięciem (izolacją) wiedzy przed powszechnym dostępem do niej (Cabaj, Charycka, Czerniawska et al., 2015: 102).

W przypadku profesjonalnego komunikowania, należy założyć, że kompetencje będą odnosiły się do znajomości technik i narzędzi komunikacyjnych, oraz do właściwego wykorzystania werbalnego i niewerbalnego przygotowania, stosownie do sytuacji. Można sprowadzić kompetencję komunikacyjną do umiejętności oceny trafności i skuteczności komunikowania się z odbiorcami (wewnątrz lub na zewnątrz organizacji) i dzięki temu osiągnięcia założonego celu (Nanowska, 2018: 145). Celowość działania jest w tym kontekście najważniejsza – profesjonalista odpowiedzialny za komunikowanie się będzie skutecznie osiągał zakładane przez siebie cele, choć jest to pewien konstrukt idealny, trudny do pełnej realizacji w rzeczywistości. Według Gruniga i Hunta profesjonalny rzecznik prasowy lub pracownik biura prasowego (ogólnie: specjalista od public relations) powinien ukończyć specjalistyczne studia związane

z wykonywanym przez siebie zawodem, należeć do stowarzyszenia skupiającego inne osoby wykonujące ten sam zawód i przestrzegać reguł tego stowarzyszenia, zasad i wartości etycznych, ciągle poszerzać swoje kompetencje komunikacyjne oraz zarządcze (Grunig, Hunt, 1984: 64–84).

Z podejściem zaprezentowanym powyżej koresponduje także model pola diagnostycznego, który również odnosi się do dwóch perspektyw – organizacyjnej i osobowej. Za pomocą tego modelu, opracowanego przez Tworzydło i Szubę (2018), na podstawie relacji wyliczonych wskaźników faktycznego przygotowania organizacji na zaistnienie sytuacji kryzysowej (obiektywne kryteria, m.in. takie jak opracowane procedury reagowania, ustalenie składu sztabu kryzysowego, stały monitoring mediów itp.) oraz subiektywnego poziomu przygotowania firmy wyrażonego za pomocą opinii menadżerów zarządzających (w oparciu o odpowiedzi na szereg twierdzeń przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta), można ocenić stopień przygotowania organizacji na wystąpienie sytuacji kryzysowej. Stosowanie modelu pola diagnostycznego w odniesieniu do konkretnej firmy czy instytucji pozwala na wskazanie czterech wzorcowych określeń stopni przygotowania: lider zarządzania kryzysowego, nieświadomy potencjału, próżny cwaniak, kryzysowy analfabeta (Tworzydło, Szuba, 2018: 111). Analizowany za pomocą pola diagnostycznego podmiot może się znajdować w różnym położeniu na skalach subiektywna ocena/stan faktyczny. Można założyć, że największy profesjonalizm będzie charakteryzował organizację określaną jako „lider zarządzania kryzysowego” (w pełni przygotowaną instytucjonalnie oraz posiadającą personel z wysoką świadomością i doświadczeniem w zarządzaniu sytuacją kryzysową). Po przeciwnej stronie znajduje się podmiot określony jako „kryzysowy analfabeta”, czyli organizacja o niskim faktycznym przygotowaniu oraz niskiej subiektywnej ocenie. W niniejszym opracowaniu większa uwaga zostanie skupiona na subiektywnej ocenie wyrażonej w badaniach ankietowych, o czym w dalszej części książki.

Można uznać, że profesjonalistą jest fachowiec, który posiada odpowiednie umiejętności do pełnienia zawodu i przeciwstawiany jest amatorowi, który nie posiada właściwej wiedzy i kompetencji (Czakon, 2014: 32). Nie bez znaczenia jest powiązanie profesjonalizmu z etyką i moralnością (Sikorski, 2007: 110; Cabaj, Charycka, Czerniawska et al., 2015: 102). To podejście jest o tyle istotne, że łączy profesjonalizm z samoregulacją zawodową – istnieniem stowarzyszeń, które nadają i weryfikują uprawnienia danej osoby do pełnienia zawodu. Dodatkowo profesjonalizm może owocować zaufaniem społecznym, jeśli profesjonalści

posiadają wartości i idee, które dają pewność osobom korzystającym z ich usług. Profesjonalizm to nie tylko umiejętne wykonywanie zawodu, ale także przestrzeganie obowiązujących zasad etycznych i uznanych norm społecznych.

Wiele miejsca w opracowaniu zostanie poświęcone etyce dziennikarskiej i profesjonalizmowi dziennikarskiemu. Zawód dziennikarza (także z powodu zjawiska konwergencji mediów i cyfryzacji) przeobraża się. Dziennikarz musi być wielozadaniowy, wykonywać w redakcji wiele czynności i oprócz tworzenia tekstów, często musi być również operatorem, czy dźwiękowcem (Sobera, 2016c). Problemem pozostaje, czy wielozadaniowość i współczesne zmiany technologiczne w mediach mają wpływ na profesjonalizm dziennikarski (Skuzza, Modzelewska, Szeluga-Romańska, 2019). Choć w badaniach jest głównie oceniany pod względem czynników strukturalnych i organizacyjnych (m.in. Barczyszyn, 2016), to sytuacje kryzysowe zmuszają do stawiania pytań także o etyczne standardy zawodu. W jednym z badań dziennikarze wskazywali, że z profesjonalizmem związany jest obiektywizm, prawda, rzetelność, warsztat dziennikarski i właśnie etyka dziennikarska; tylko 12% respondentów uznało, że w Polsce profesjonalizm jest wysoki, a przeciwnego zdania było aż 25% ankietowanych (Skuzza, Modzelewska, Szeluga-Romańska, 2019: 86–87). W taki sposób poziom profesjonalizmu oceniają sami dziennikarze; w dalszej części opracowania pojawi się także ocena profesjonalizmu dziennikarskiego wyrażona przez pracowników administracji publicznej i grup dyspozycyjnych w województwie dolnośląskim.

Jeśli profesjonalizacja to nabywanie, w związku z wykonywanym zawodem, pewnych ściśle określonych cech lub umiejętności, postęp technologiczny zachęca do utożsamiania profesjonalizacji z modernizacją. Modernizacja oznacza ciągle udoskonalanie jakiegoś produktu, unowocześnianie go (hasło: *modernizacja*, [www.sjp.pl](http://www.sjp.pl), 2016). Unowocześnianie najczęściej określane jest jako wykorzystywanie najnowszych technologii w procesie działania, dlatego ciężar zainteresowania zostaje przeniesiony na zastosowanie najnowszych zdobyczy techniki i ustanowienie związku profesjonalny=nowoczesny. Nowoczesność może być traktowana jako wykorzystywanie aktualnej wiedzy, badań naukowych, doświadczeń z sektora prywatnego również w sektorze publicznym. Logika rynkowa przeniosła główny ciężar zadań profesjonalistów z realizacji interesu publicznego, na zapewnienie zadowolenia klientów (Fournier, 2000). Potrzeba utrzymania się na rynku podmiotów prywatnych oraz zapewnienie płynności finansowej wymuszają ciągły rozwój wiedzy eksperckiej, która z powrotem trafia do sektora publicznego i może być w nim wykorzystywana.

Modernizacja łączona jest często z amerykańską, czyli przejmowaniem wzorców amerykańskich w prowadzeniu komunikacji; zwłaszcza podczas wyborów profesjonalizacja powinna zapewnić głosy obywateli, czyli maksymalizację zysków (Mazur, 2010; Brodzińska-Mirowska, 2013: 66–67). W komunikowaniu w sytuacjach kryzysowych należy odróżnić komunikowanie polityczne (odpowiedzialni za zarządzanie kryzysowe są przeważnie politycy) od informowania obywateli o zagrożeniach (komunikowanie publiczne). Komunikowanie polityczne dotyczy formułowania oferty politycznej i przekonywania do niej obywateli w celu zyskania poparcia wyborczego (np. poprzez podkreślanie skuteczności zarządzania sytuacją kryzysową), a komunikowanie publiczne odnosi się do przekazywania informacji o publicznym zastosowaniu z powodu ważnego interesu społecznego (wszelkie wiadomości dotyczące odpowiednich zachowań w czasie sytuacji kryzysowej; Dobek-Ostrowska, 2012: 119–124). Te dwie formy komunikowania mogą się wzajemnie przenikać, na co wskazywał też Anaszewicz w swoich badaniach (2015: 236–237). Dlatego wartym przywołania jest model procesu profesjonalizacji komunikowania politycznego przywołany w pracy zbiorowej zaproponowany przez Christinę Holtz-Bacha, która wskazuje, że profesjonalizacja jest efektem zmian społecznych i politycznych oraz przyjmowania orientacji rynkowej przez media, a wyróżnia ją strategiczne podejście do zadań, indywidualizm i personalizizm (Papathanassopoulos, Negrine, Mancini, Holtz-Bacha, 2007). Tylko poprzez koordynację wzajemnych działań w tak rozbudowanej strukturze, jaką jest system zarządzania kryzysowego, komunikaty trafiające do mediów będą ze sobą spójne i poprawne.

Takie postrzeganie profesjonalizacji wydaje się jednak niewystarczające. Bazując nadal na komunikowaniu politycznym, należy przywołać definicję zaproponowaną przez Bogusławę Dobek-Ostrowską, zawierającą w sobie elementy, które autor niniejszego opracowania utożsamia z profesjonalizacją. Otóż według badaczki profesjonalizacja komunikowania politycznego polega na:

przyswojeniu przez podmioty rywalizacji wyborczej oraz zastosowaniu w działaniu politycznym zespołu nowatorskich i coraz bardziej skuteczniejszych metod, stworzonych przez specjalistów z pogranicza świata nauki i praktyki politycznej, sprawdzonych naukowo oraz przetestowanych empirycznie (Dobek-Ostrowska, 2012: 283).

Druga część definicji koncentruje się na kluczowym aspekcie (z perspektywy problematyki analizowanej w niniejszej pracy) – wykorzystywaniu metod i technik wspomagających proces komunikowania. Do nich można przyporządkować całą gamę narzędzi public relations. Nieprzypadkowe było konfrontowanie perspektywy administracji publicznej (działania ograniczone przez przepisy prawa) i przedsiębiorstwa (orientacja rynkowa): okazuje się, że wiele metod i technik z rynku może zostać zaadoptowanych efektywnie przez administrację publiczną. Profesjonalizacja może być zatem również określana jako wykorzystywanie narzędzi pochodzących z rynku ekonomicznego i zaadoptowanych do realiów oraz potrzeb administracji publicznej. By stać się zawodowym komunikatorem niezbędne jest wykorzystywanie technik oraz metod public relations, nabycie specjalnych umiejętności, wiedzy, doświadczenia (Dobek-Ostrowska, 2012: 284).

Helena Kisilowska postrzega pracownika administracji jako profesjonalistę, gdy w pracy „wykazuje wysoki stopień fachowości, wiedzę i wysokie kompetencje” (2004: 106). Dodatkowo, wymieniając najważniejsze wyzwania, z którymi musi zmierzyć się urzędnik, kładzie nacisk na wymóg ciągłego doskonalenia zawodowego czy wykorzystywania nowych narzędzi i technologii (Kisilowska, 2004: 112). Joanna Moczydłowska pisze nawet o „pracowniku wiedzy”, czyli posiadającym wysokie kwalifikacje, osobie twórczej, nastawionej na zmiany i dążącej do ciągłego rozwoju (Moczydłowska, 2011). Wiedza powinna być połączona z indywidualnymi umiejętnościami, zaangażowaniem i motywacją. Nie bez znaczenia jest także doświadczenie, nabyte w czasie świadczenia pracy (Nanowska, 2018: 145).

Urzędnik administracji publicznej musi cały czas się rozwijać, orientować we wszystkich nowościach, a wykształcenie traci na znaczeniu na korzyść doświadczenia. Badania empiryczne wśród urzędników potwierdzają, że nie tylko znajomość przepisów prawa, umiejętności informatyczne są potrzebne do właściwego pełnienia funkcji w jednostce samorządowej, ale także wiedza psychologiczna, bo urzędnik pracuje też z ludźmi, współpracownikami, jak i klientami instytucji (Moczydłowska, 2011). Profesjonalne wykonywanie zawodu wymaga zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich.

Wszystkie przywołane definicje korespondują ze sobą, a profesjonalizację można rozpatrywać jednocześnie z kilku perspektyw: umiejętności, cech osobowych jednostki (podejście podmiotowe), zasobów i procesów instytucjonalnych (podejście organizacyjne), zdolności do wykorzystywania nowych technologii



(modernizacja) oraz używania metod z pogranicza nauki i praktyki (orientacja rynkowa). Biorąc to pod uwagę można zbudować pewien model teoretyczny, wskazujący elementy, którymi charakteryzować się powinien proces profesjonalnego komunikowania w sytuacji kryzysowej. Dzięki temu możliwa będzie weryfikacja, czy badane jednostki administracji publicznej i grupy dyspozycyjne komunikują się profesjonalnie, czy są jeszcze pola, które można udoskonalić. Profesjonalny proces komunikowania kryzysowego powinien zakładać:

- opracowanie procedur komunikowania się i współpracy podmiotów zaangażowanych w zarządzanie kryzysowe i mediów (Coombs, 2012b),
- wytypowanie do prowadzenia komunikacji osoby posiadającej odpowiednie kompetencje (Fearn-Banks, 2010; Tworzydło, Szuba, 2018),
- stały monitoring mediów (Wojcik, 2015: 377–378),
- szybkie przekazywanie informacji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych (Barton, 2001),
- ciągłe podnoszenie kompetencji komunikacyjnych (Cabaj, Charycka, Czerniawska et al., 2015),
- dokonywanie ewaluacji podjętych działań (Mitroff, Pearson, Harrington 1996; Coombs, 2012a),
- wykorzystywanie internetu i mediów społecznościowych (Fournier, 2000; Coombs, Holladay, 2007; Stephens, Malone, 2012).

To, co powyżej, zostanie skonfrontowane z praktyką działania pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych w województwie dolnośląskim.

## Podsumowanie

Zarządzanie komunikacją przy wykorzystaniu różnorodnych form przekazywania informacji jest immanentną cechą public relations. Zrozumienie idei przyświecającej budowaniu symetrycznych relacji oraz współpracy pomiędzy instytucją a otoczeniem jest ważne w perspektywie komunikowania w sytuacjach kryzysowych. Różnorodne formy przekazów są wykorzystywane powszechnie, ale posiadają swoje wady i zalety, które można wykorzystywać. Właśnie aspekt relacyjności, występujący pomiędzy różnymi podmiotami, a także sposób zaadoptowania narzędzi i technik public relations będzie analizowany w trakcie badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania.





## **Rozdział 3.**

# **Opis procedury badawczej**

Teoretyczne rozważania nad charakterystyką sytuacji kryzysowej stanowiły niezbędny wstęp do przedstawienia rozbudowanej metodologii zastosowanej w opracowaniu. Pomogło w tym sprecyzowanie zakresu przygotowanych analiz oraz celu badawczego. W badaniach zostały wykorzystane narzędzia mające charakter hybrydowy, zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Ich wykorzystanie pozwoliło na wieloaspektową analizę zebranych danych i skonfrontowanie rezultatów z postawionymi pytaniami badawczymi i przyjętymi hipotezami.

### **3.1. Zakres badawczy**

W lipcu 2018 roku minęło 21 lat od tzw. powodzi tysiąclecia. Ta rocznica określa cezurę czasową dla próby charakterystyki procesu profesjonalizacji komunikowania w sytuacjach kryzysowych. Po raz pierwszy od 1989 roku i rozpoczęcia zmian ustrojowych w Rzeczypospolitej Polskiej doszło do kryzysu na tak dużą skalę i w bardzo skrajnych warunkach. To był też test dla budowanego systemu ochrony ludności (Ludziejewski, 2016: 203–204). Waga współpracy była niebagatelna, bo od niej często zależało życie i zdrowie wielu obywateli, a także ich mienie i stan środowiska. W późniejszych sytuacjach kryzysowych przedstawiciele administracji publicznej, grup dyspozycyjnych i mediów mogli wykorzystywać doświadczenia zdobyte w 1997 roku oraz rozwijać współpracę. Do sytuacji, które – według ustawy o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku – mają charakter kryzysowych nie dochodzi bardzo często. Dlatego, chcąc dokonać kompletnej oceny współpracy podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe i przekazujących informacje do społeczeństwa, w czasie rozmów z respondentami nie wskazywano konkretnych dat oraz przypadków; każdy mógł opowiedzieć o swoich własnych doświadczeniach i nawiązywać do faktycznych wydarzeń, które dla siebie uważał za ważne. We wcześniejszych fragmentach monografii zwrócono uwagę na szczególne zainteresowanie zjawiskiem, jakim

jest powódź. Do znaczących powodzi w województwie dolnośląskim dochodziło także w 1998 oraz 2010 roku, ale miały one ograniczony zasięg. Na pytania otwarte, czy na problematykę zawartą w scenariuszu wywiadu, wpłynęła mała częstotliwość występowania zjawiska powodzi, podczas gdy inne sytuacje kryzysowe występują częściej (np. katastrofy budowlane, katastrofy komunikacyjne). Przyjęta metodologia pozwoliła na większy uniwersalizm i bardziej kompleksowe spojrzenie na sytuacje kryzysowe oraz wyciągnięcie ogólniejszych wniosków. „Powódź tysiąclecia” będzie wielokrotnie przywoływana na łamach książki, ponieważ pozostało po niej wiele materiałów faktograficznych, przydatnych do analiz i porównań ze współczesnością.

Obszar terytorialny został ograniczony do województwa dolnośląskiego. Wynika to głównie z dwóch przesłanek. Po pierwsze, określenie regionu geograficznego pozwala na pominięcie kwestii reformy administracyjnej, która nastąpiła w Polsce w 1999 roku (Stefaniuk, Szreniawski, 2009: 678–679). Przed podziałem obszar współczesnego województwa dolnośląskiego obejmował powierzchnię czterech wcześniejszych województw: jeleniogórskiego, wrocławskiego, wałbrzyskiego i legnickiego. Drugą przesłanką, ograniczającą terytorialnie obszar badawczy, była kwestia kompletności i złożoności badań. Próba dokładnego odwzorowania relacji występujących pomiędzy przedstawicielami administracji publicznej, grup dyspozycyjnych oraz mediów w sytuacjach kryzysowych, w perspektywie całej Polski musiałaby być czasochłonna i możliwa do zrealizowania jedynie przez zespół badawczy, nie zaś pojedynczego autora. Dodatkowo, zróżnicowanie ukształtowania terenu Polski oraz różnorodność sytuacji kryzysowych mogłyby wymusić wprowadzenie wielu ograniczeń – koncentracji na jednym rodzaju kryzysu lub zminimalizowaniu liczby analizowanych podmiotów. Trudne byłoby też określenie reprezentatywnej próbki badawczej, dla której można wyciągnąć generalne wnioski. Dlatego dla zrealizowania celu pracy, porzeczano na badaniach mieszczących się w granicach współczesnego województwa dolnośląskiego, które z umiarkowaną częstotliwością jest doświadczane przez sytuacje kryzysowe różnego typu.

Zakres tematyczny książki łączy perspektywę badań nad procesem komunikowania, rozwojem narzędzi i technik public relations instytucji o charakterze publicznym w odniesieniu do specyfiki zarządzania sytuacją kryzysową. W okresie 1997–2018 znacznie rozwinęła się technologia medialna, rozwinęły się media społecznościowe, zwiększył się dostęp do informacji, ale również na znaczeniu zyskało budowanie profesjonalnych i transparentnych relacji instytucji

publicznych z otoczeniem. Ostatnie można osiągnąć za pomocą narzędzi oraz technik public relations.

### 3.2. Cel pracy i hipotezy badawcze

Głównym celem badań była diagnoza standardów formalnych i zachowań nieformalnych, rozumianych jako zasady i reguły w ramach sprzężenia zwrotnego, w procesie komunikowania się dziennikarzy i pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych w sytuacjach kryzysowych. Rozumieć je należy jako bardzo specyficzne relacje, wiążące się z istotą kryzysu, który jest zdarzeniem nagłym, trudnym do przewidzenia, w dużym stopniu angażującym osoby oraz posiadane środki. Z tego powodu w czasie wystąpienia zjawiska o takiej charakterystyce, interesujące wydawało się poznanie mechanizmów, którymi posługują się poszczególne podmioty w czasie procesu komunikowania. Administracja publiczna ogniskuje się na przekazaniu jak najdokładniejszych informacji ważnych dla społeczeństwa, dotyczących jego bezpieczeństwa, odpowiedniego zachowania się. Nie można pominąć też aspektu politycznego, związanego z ochroną wizerunku i utrzymaniem władzy (poszkodowani to przyszli wyborcy; Żurawski, 2016: 223). Grupy dyspozycyjne, bazując na podobnych celach jak administracja publiczna (z wyjątkiem politycznych), oprócz samego przekazywania informacji o przebiegu sytuacji kryzysowej, biorą na siebie dominujący ciężar prowadzenia akcji ratowniczej (przy współpracy z administracją różnego szczebla). Dlatego te dwa podmioty, w celu wymiany informacji z otoczeniem, posługują się głównie technikami i narzędziami charakterystycznymi dla działań public relations. Specyfika kryzysu przenosi jednak wagę działań z budowania pozytywnego wizerunku organizacji, na aspekt zapewnienia bezpieczeństwa społecznego i szybkiego dotarcia z informacją do grup nią zainteresowanych. Dlatego tak ważną rolę odgrywa w tym przypadku proces umiejętnego zarządzania informacją.

Media mają za zadanie przekazać i rozpowszechnić ją wśród swoich odbiorców i dzięki temu wspomóc działania podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie sytuacją kryzysową. W budowaniu wzajemnych relacji pomiędzy administracją i grupami dyspozycyjnymi a mediami problemy może stwarzać koncentracja mediów na sensacyjności przekazu, na wyszukiwaniu błędów związanych z zarządzaniem sytuacją kryzysową, czy pośpieszne przekazywanie

niedokładnych komunikatów (a prawa komercyjnego rynku wymuszają osiągnięcie zysku i przyciąganie uwagi odbiorców). Częściowo rozmijające się ze sobą intencje i dążenia poszczególnych podmiotów mogą mieć duży wpływ na bezpieczeństwo, skuteczność w komunikowaniu i świadomość społeczeństwa w czasie sytuacji kryzysowych. Dlatego diagnoza standardów, jakimi posługują się podmioty we wzajemnych kontaktach, może pozwolić na wskazanie rozwiązań, które w przyszłości, po ich zaimplementowaniu, mogłyby wpłynąć na wzrost profesjonalizacji i – co za tym idzie – skuteczności komunikowania w sytuacjach kryzysowych.

Temat zarządzania kryzysowego (związanego z katastrofami naturalnymi) i komunikowania w sytuacjach kryzysowych w administracji publicznej i grupach dyspozycyjnych nie jest szczególnie popularny wśród badaczy. Brakuje zwłaszcza badań, bazujących na analizach empirycznych, których celem byłoby kompletne ujęcie zjawiska komunikowania pomiędzy różnorodnymi podmiotami. Dostępne opracowania badawcze mają głównie charakter studiów przypadków i odnoszą się do doświadczeń konkretnych państw (choćby prace dotyczące huraganu Katrina w USA<sup>1</sup>), nie do końca odpowiadają uwarunkowaniom Polski. Niniejsze badania mają częściowo wypełnić tę lukę w literaturze. Kluczowe będzie wskazanie specyfiki relacji i komunikacji pomiędzy administracją i grupami dyspozycyjnymi a mediami. Możliwa będzie swoista konfrontacja przebiegu kryzysu z perspektywy instytucji publicznych oraz przedsiębiorstw komercyjnych (redakcji). Próba znalezienia podobieństw i sprzeczności, praktycznych rozwiązań funkcjonujących w gospodarce, może zaowocować wnioskami, które – po zaadaptowaniu – będą w stanie przyczynić się do poprawy procesu komunikowania. Obok zawartych w rozdziale pierwszym i drugim analiz danych i źródeł normatywnych ambicją autora jest nadanie waloru praktycznej użyteczności wynikom analizy ilościowej i jakościowej (w ramach badań empirycznych zaprezentowanych w rozdziale czwartym i piątym). Dodatkowo zostaną zobrazowane i poddane diagnozie zależności występującej pomiędzy mediami a politykami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysem, co może mieć wpływ (później) na wynik wyborczy i utratę lub utrzymanie władzy

---

1 W dalszej części monografii powołano się między innymi na prace Benoit i Henson (2009), Garnett i Kouzmin (2007), czy Adkins (2012) a zawarte w nich wyniki posłużyły za dodatkową perspektywę badawczą, rozszerzającą poszczególne aspekty badań przeprowadzonych w niniejszej książce.

przez określoną osobę lub stronnictwo polityczne. Te rozważania wzmacniają aspekt politologiczny niniejszego opracowania.

Zrealizowanie celów opracowania będzie możliwe poprzez odpowiedź na postawione pytania i hipotezy badawcze. Biorąc pod uwagę wieloaspektowość prowadzonych badań, podjęto próbę zweryfikowania następujących hipotez, wspartych pytaniami badawczymi, które będą pomocne w ich potwierdzeniu lub sfalsyfikowaniu:

Hipoteza 1: Po 1997 r. nastąpiła profesjonalizacja organów administracji publicznej w sposobie komunikowania o kryzysie.

1. Czy w administracji publicznej istnieją reguły przekazywania informacji mediom i jaki mają charakter – formalny czy nieformalny?
2. Jakie techniki i metody PR administracja wykorzystuje w czasie sytuacji kryzysowych?
3. Czy w czasie sytuacji kryzysowych informacje przekazują rzecznicy prasowi, czy przedstawiciele władz?
4. Czy dziennikarze uważają, że rzecznicy prasowi w sposób profesjonalny wykonują swoje zadania w przypadku kryzysu?
5. Czy media zauważają zmiany we współpracy z administracją publiczną w czasie sytuacji kryzysowych począwszy od powodzi 1997 r.?
6. Czy członkowie grup dyspozycyjnych wskazują na problemy w procesie komunikacji z organami administracji?
7. Czy administracja publiczna posługuje się systemem powiadamiania o niebezpieczeństwie, bez pośrednictwa dziennikarzy?

Hipoteza 2: Występuje sprzeczność interesów między organami administracji a mediami w komunikowaniu o kryzysie.

1. Jaka jest linia programowa w sferze komunikowania o kryzysie?
2. Czy dziennikarze odczuwają jakąkolwiek presję ze strony administracji publicznej w związku z komunikowaniem o sytuacji kryzysowej?
3. Jak przedstawiciele organów lokalnych oceniają współpracę z dziennikarzami w sytuacji kryzysowej?
4. Jak przedstawiciele organów administracji publicznej oceniają jakość przekazu medialnego w sytuacji kryzysowej?
5. Czy dziennikarze pozytywnie oceniają przebieg komunikacji między administracją i mediami w przypadku sytuacji kryzysowych?

Hipoteza 3: Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych opiera się głównie na nieformalnych zasadach i nieformalnie wypracowanych rozwiązaniach.

1. Czy w czasie sytuacji kryzysowych dziennikarze kontaktują się z przedstawicielami administracji częściej w formalny czy nieformalny sposób?
2. Czy dziennikarze w czasie sytuacji kryzysowych bazują wyłącznie na komunikatach administracji publicznej?
3. Czy, i w jaki sposób, grupy dyspozycyjne współpracują z personelem mediów, w komunikowaniu o kryzysie?

Analizy hipotezy pierwszej będą przeprowadzane głównie w rozdziale czwartym, natomiast hipotezy drugiej i trzeciej w rozdziale piątym.

### 3.3. Metody badawcze

Ze względu na jasno określone cele badawcze oraz chęć zapewnienia kompletności ujęcia procesu komunikowania w sytuacji kryzysowej w perspektywie województwa dolnośląskiego również użyte w książce metody badawcze są celowo zróżnicowane. W badaniach zostały wykorzystane w dominującym stopniu metody hybrydowe. Wynika to głównie z dostosowania aparatury badawczej do specyfiki przeprowadzanych analiz i, przyświecających im, celów (Anderson, 2013: 75–76). Dlatego w opracowaniu występują techniki metod łączonych ilościowo-jakościowych: ankiety, wywiady pogłębione oraz *desk research* (przy wykorzystywaniu materiałów wtórnych, archiwalnych i innych badań). W celu wskazania podobieństw i różnic w opiniach respondentów oraz w postrzeganiu komunikowania w sytuacjach kryzysowych, wyniki będą porównywane ze sobą. Nieocenione w zrealizowaniu założeń było posłużenie się pojęciem triangulacji (Denzin, 1970). Dotychczas mało zbadany obszar, a także dobór zróżnicowanych podmiotów, od których starano się uzyskać informacje, obszerny zakres czasowy, pozwoliły na ujęcie analizowanego problemu z wielu perspektyw, często wykluczających się wzajemnie. Z tego powodu posłużono się zarówno triangulacją danych (zaczepniętych z różnych źródeł – pierwotnych i wtórnych), a także triangulacją metod (ilościowych, jakościowych i mieszanych). W ten sposób starano się zwiększyć trafność i rzetelność wniosków, uzyskać rezultaty o większej mocy wyjaśniającej niż przy stosowaniu każdej metody oddzielnie (Hornowska, Brzezińska et al., 2012). Uzyskiwane wyniki



czasem mogły się wzajemnie wykluczać, umożliwiło to jednak głębsze zrozumienie złożonej i czasem trudnej do uchwycenia specyfiki komunikowania w sytuacji kryzysowej.

Pierwszym z użytych narzędzi badawczych, należącym do grupy metod ilościowych, był kwestionariusz ankiety. Z powodu zróżnicowania analizowanych podmiotów (przedstawiciele administracji publicznej, grup dyspozycyjnych oraz mediów) musiały zostać przygotowane trzy arkusze ankiet, sprofilowane do każdej grupy respondentów. Wynikało to głównie z charakteru zasadniczych zadań spoczywających na poszczególnych podmiotach, biorących udział w oparowaniu sytuacji kryzysowej oraz specyfiki celów, które miały zostać osiągnięte dzięki ogólnej orientacji w zasadach komunikowania w sytuacjach kryzysowych, realizowanych przez poszczególne osoby za to odpowiedzialne. Z tego powodu powstały trzy warianty arkuszy, które następnie zostały rozdyskrebowane wśród poszczególnych grup respondentów. Ze względu na łatwość dostarczenia formularzy oraz wypełnienia ankiety przygotowano jej wersję elektroniczną w serwisie [webankieta.pl](http://webankieta.pl). Wykorzystanie profesjonalnej strony [www](http://www) umożliwiło przygotowanie kwestionariuszy przejrzystych wizualnie, a także szybsze zebranie i opracowanie wyników. Ankietowani dostali możliwość swobodnej odpowiedzi na pytania, wtedy, gdy mieli na to czas, a także przerywania wypełniania ankiety oraz powrotu do niej w dowolnym dla siebie terminie. Dodatkowo formularz internetowy ograniczał ilość błędów przy zaznaczaniu, ponieważ pytania oraz możliwe sposoby udzielenia odpowiedzi były nadzorowane przez system. We wszystkich przygotowanych wersjach kwestionariuszy (o tym poniżej) występowały rozmaite pytania: jednokrotnego wyboru, wielokrotnego wyboru, otwarte, filtrujące, w formie dyferencjału semantycznego itd. (Krok, 2015: 60–63).

Część maili z ankietami trafiła do folderu SPAM (o czym autor opracowania dowiadywał się z późniejszej korespondencji) lub gubiła się wśród pozostałej odebranej poczty, dlatego arkusze papierowe ankiety zostały dostarczone do części respondentów osobiście. Co ważne, na początku każdej ankiety znajdował się list przewodni, w którym jasno sprecyzowano definicję pojęcia sytuacji kryzysowej (wykorzystywaną na potrzeby pracy), zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku (patrz: aneksy 1–3). Dzięki temu zabiegowi już na wstępie badań starano się uniknąć błędnego rozumienia zasadniczego pojęcia i przenoszenia opinii respondentów na inne sytuacje, które w oparciu o przepisy charakteru kryzysu nie mają; inaczej, wyniki mogłyby być zafałszowane, co uniemożliwiłoby analizę zebranych danych.

Ankieta skierowana do administracji publicznej liczyła 34 pytania (patrz: aneks 2). Na jej początku znajdowały się pytania socjodemograficzne w postaci metryczki, odnoszące się między innymi do płci, wieku czy zajmowanego stanowiska. Po nich znalazły się zagadnienia dotyczące organizacji procesu komunikacji w danym urzędzie, używanych procedur czy form przekazywania informacji. Następnie, koncentrując się już na specyfice sytuacji kryzysowych, zapytano ankietowanych o trudności, z którymi muszą się mierzyć oraz o ocenę współpracy z dziennikarzami i grupami dyspozycyjnymi. Zadane pytania dotyczyły również prowadzonego monitoringu mediów, oceny ważności oraz wykorzystywania nowych technologii w zarządzaniu kryzysowym, a także wpływu mediów społecznościowych oraz dziennikarstwa obywatelskiego na proces komunikowania.

Ankieta elektroniczna została rozesłana drogą mailową do wszystkich urzędów administracji samorządowej oraz rządowej na terenie województwa dolnośląskiego. Z rozmysłem użyto w tym przypadku kategorii urzędu jako całości. Często występowały duże trudności ze znalezieniem odpowiednich adresów poczty elektronicznej lub innych danych kontaktowych, umożliwiających dotarcie do respondentów. Na wielu stronach internetowych oraz w serwisach Biuletynu Informacji Publicznej odnalezienie potrzebnych informacji było utrudnione. Kolejną przeszkodą związaną z dotarciem do właściwych osób było zróżnicowanie procedur dotyczących prowadzenia komunikacji z otoczeniem w poszczególnych urzędach. Badając dwa stopnie samorządowe (gminy, powiaty) oraz jeden rządowy (Dolnośląski Urząd Wojewódzki), zauważono duże zróżnicowanie w prowadzeniu polityki informacyjnej na poszczególnych szczeblach. Funkcja rzecznika prasowego była głównie realizowana od szczebla powiatu w górę. W gminach nie zawsze rzecznicy są mianowani, a funkcje komunikowania się urzędu z otoczeniem powierzane są innym pracownikom (np. wydziałom do spraw promocji) jako zadania dodatkowe. To pierwszy problem związany z odnalezieniem właściwych respondentów do badania. Chęć dotarcia nie tylko do jednostek zajmujących się komunikacją, ale – faktycznie – komunikujących się w sytuacjach kryzysowych, sprawił, że ankiety trafiały do różnych osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe (jako wiodących osób komunikujących się w sytuacjach kryzysowych), sekretarzy gmin (jako blisko współpracujących z kierownikami jednostek samorządowych), rzeczników prasowych, czy samych kierowników, którzy osobiście przekazują informacje do mediów w związku z sytuacjami kryzysowymi (takie rozwiązanie było na

przykład stosowane w Starostwie Powiatowym w Kłodzku). Z tego powodu linki do ankiet elektronicznych zostały wysłane (w zależności od dostępu do danych kontaktowych) do kancelarii jednostek samorządu, sekretariatów, rzeczników prasowych, biur promocyjnych, osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe itp. W celu uniknięcia wielokrotnego wypełniania ankiet przez różnych pracowników tego samego urzędu, w każdym mailu znalazła się prośba o skierowanie kwestionariusza do najwłaściwszej osoby zajmującej się procesem komunikowania w sytuacjach kryzysowych w danej jednostce administracyjnej. Maile oraz kwestionariusze papierowe zostały wysłane bądź dostarczone do 200 różnych urzędów w dwóch turach: w styczniu i w październiku 2017 roku. Jednostki zostały wytypowane według danych Głównego Urzędu Statystycznego z podziałem na: 169 gmin (miejskich i miejsko-wiejskich), 26 powiatów, 4 miast na prawach powiatu i jednego urzędu wojewódzkiego (*Statystyczne Vademecum Samorządowca*, 2016). Tabela 1 przedstawia statystykę zwrotów, odnotowanych w serwisie webankieta.pl.

**Tabela 1.** Udział reprezentantów poszczególnych jednostek administracji publicznej w strukturze badania ankietowego

| Jednostka administracyjna | Udział procentowy | Liczba |
|---------------------------|-------------------|--------|
| Urząd Gminy               | 81                | 73     |
| Urząd Powiatowy           | 18                | 16     |
| Urząd Wojewódzki          | 1                 | 1      |
| Urząd Marszałkowski       | 0                 | 0      |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Jeśli chodzi o dokładniejszą charakterystykę poszczególnych respondentów, którzy wypełnili ankiety w administracji publicznej, byli to głównie mężczyźni (54 osoby), którzy stanowili 60% ankietowanych, choć między płciami nie wystąpiła bardzo istotna różnica.

O wiele większe zróżnicowanie występowało w kategorii wieku (tab. 2). Co ciekawe – a jest to pierwszy wniosek badawczy – wśród 90 respondentów żaden nie miał mniej niż 25 lat, a najmniejszą grupę z pozostałych stanowiły osoby w wieku 25–35 lat. Może to świadczyć o tym, że komunikacją w sytuacjach kryzysowych zajmują się głównie doświadczone osoby, które dzięki temu w odpowiedni sposób wykonują swoje obowiązki. Największą grupę

wśród respondentów stanowiły osoby w wieku 35–50 lat. Według badań przeprowadzonych przez Szostok i Rajczyka, w Polsce na stanowisku rzecznika zatrudniało się głównie osoby młode (2013: 43). W 2011 roku ponad 50% osób pracujących w roli rzecznika nie miało więcej niż 40 lat. Osoby, które przekroczyły 50 lat stanowiły 12%. Jak można zauważyć przywołane wyniki nie do końca mają swoje odzwierciedlenie w odniesieniu do komunikowania w sytuacjach kryzysowych.

**Tabela 2.** Wiek reprezentantów administracji publicznej

| Wiek           | Udział procentowy | Liczba |
|----------------|-------------------|--------|
| 25–35 lat      | 22                | 20     |
| 35–50 lat      | 46                | 42     |
| Powyżej 50 lat | 31                | 28     |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Kolejne kwestionariusze ankiety zostały przygotowane dla grup dyspozycyjnych. Ze względu na specyfikę podziału zadań w czasie sytuacji kryzysowych oraz prowadzenia komunikacji z otoczeniem do badań wytypowano oficerów i rzeczników prasowych wyłącznie z Państwowej Straży Pożarnej oraz Policji. Nie wzięto pod uwagę przedstawicieli Sił Zbrojnych RP (ponieważ wojsko nie bierze udziału we wszystkich operacjach związanych z zarządzaniem sytuacją kryzysową), a także pogotowia ratunkowego. Kwestionariusze dla grup dyspozycyjnych liczyły 37 pytań i były skonstruowane w podobny sposób jak ankiety dla administracji publicznej, ze względu na chęć skonfrontowania odpowiedzi pomiędzy poszczególnymi populacjami respondentów (patrz: aneks 3). Zadano pytania o wzajemne relacje z administracją i mediami, wykorzystywane narzędzia media relations, trudności w czasie sytuacji kryzysowych oraz wpływ nowych technologii na proces komunikowania. Podobnie, jak w przypadku administracji publicznej, ankiety zostały przygotowane w dwóch wersjach, które następnie zamierzano rozdystrybuować, korzystając z informacji zawartych na stronach internetowych, do oficerów prasowych (straż pożarna – PSP) oraz rzeczników prasowych (policja). W tym przypadku populacje respondentów były zdecydowanie mniej liczne, ponieważ na terenie województwa dolnośląskiego w badanym okresie zlokalizowanych było 27 komend PSP (26 powiatowych i miejskich oraz jedna wojewódzka) (*Dane adresowe KM/KP PSP, 2022*)

oraz 27 komend policji (22 powiatowe, cztery miejskie oraz jedna wojewódzka; *Twoja Komenda Policji*, 2017).

Początkowa chęć indywidualnego dotarcia do każdego z rzeczników okazała się niemożliwa do zrealizowania. Po kilku dniach od rozesłania arkuszy, został wystosowany do autora opracowania list z określeniem procedury otrzymania zgody na prowadzenie badań wśród funkcjonariuszy policji (*Procedury realizacji badań opinii w Policji*, 2017). Odpowiedni wniosek z zapisem całego procesu badawczego, załączeniem kwestionariusza i innych potrzebnych dokumentów został złożony na początku kwietnia 2017 roku. 25 kwietnia 2017 roku poproszono o uzupełnienie wniosku, co nastąpiło po kilku dniach. Do czasu złożenia odpowiednich dokumentów oraz otrzymania zgody przeprowadzenie badań ankietowych oraz zaplanowanych wywiadów pogłębionych nie było możliwe. Pomimo dokładnego opisu celów i założeń procesu badawczego, przedstawienia arkuszy ankietowych, oraz pytań wywiadu pogłębionego, 18 maja 2017 r. Naczelnik Wydziału Prezydyjnego Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu odrzucił prośbę autora o przeprowadzenie badań. Problematyczne było również to, że informacja o decyzji dotarła do wnioskodawcy dopiero w lipcu, po wcześniejszej interwencji. W piśmie z decyzją stwierdzono, co następuje:

Mając na względzie ciągłą i sprawną realizację ustawowych zadań policji, a także brak wymiernych korzyści Komendant Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu insp. Arkadiusz Golanowski nie wyraził zgody na przeprowadzenie badania określonego w Pana wniosku w jednostkach policji województwa dolnośląskiego.

Pomimo wskazania we wniosku jasno sprecyzowanych możliwych korzyści, które wynikają z celu przeprowadzanych badań, decyzja odmowna Komendy Wojewódzkiej Policji uniemożliwiła przeprowadzenie badań wśród funkcjonariuszy podległych tej jednostce. Również specjalne pismo zostało skierowane do Komendanta Wojewódzkiego Państwowej Straży Pożarnej we Wrocławiu, który w krótkim czasie wyraził zgodę na przeprowadzenie badań ankietowych, i – w dalszej kolejności – wywiadów pogłębionych z oficerami prasowymi komend PSP. Dzięki temu uzyskano 11 zwrotów od oficerów prasowych straży pożarnych, co stanowi 41. procentową reprezentację całego województwa. Respondentami byli tylko mężczyźni, którzy reprezentowali 3 jednostki miejskie straży pożarnej, 7 jednostek powiatowych oraz jedną komendę wojewódzką (tabela 3).

**Tabela 3.** Wiek przedstawicieli Państwowej Straży Pożarnej

| Wiek           | Udział procentowy | Liczba |
|----------------|-------------------|--------|
| 25–35 lat      | 18                | 2      |
| 35–50 lat      | 73                | 8      |
| Powyżej 50 lat | 9                 | 1      |

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Podobnie, jak w przypadku reprezentantów administracji publicznej, wśród oficerów prasowych PSP nie występowały osoby z najmłodszej grupy wiekowej, a prawie 3/4 ankietowanych miało od 35 do 50 lat. Wyniki mogą świadczyć o tym, że do pełnienia funkcji oficera prasowego potrzebne jest przejście przez wcześniejsze szczeble kariery oraz zdobycie odpowiedniej wiedzy i doświadczenia.

Ostatnią grupą respondentów, do której skierowano kwestionariusze ankiet byli dziennikarze. Poznanie ich opinii na temat współpracy z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe i rozpowszechniających za pomocą mediów informacje było jednym z kluczowych elementów, ponieważ pozwalało skonfrontować sposób postrzegania swoich działań przez administrację i grupy dyspozycyjne, z zewnętrznymi w stosunku do nich podmiotami. Kwestionariusz dla mediów liczył 31 pytań i koncentrował się na trochę innych kwestiach, niż dwa wcześniej opisywane, co wynikało z dominującej roli mediów, jako nadawcy wtórnego w stosunku do osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe. Oprócz danych socjodemograficznych, respondentom zadano pytanie o rodzaj medium, w którym dana osoba pracuje i skoncentrowano się na warsztacie dziennikarskim: najważniejszych źródłach, sposobach kontaktów z nimi, poszczególnych aspektach sytuacji kryzysowych, formach wykorzystywania materiałów pochodzących od administracji i grup dyspozycyjnych, ich profesjonalizmie oraz ocenie wpływu mediów społecznościowych i dziennikarstwa obywatelskiego na pracę redakcyjną (patrz: aneks 1).

Podobnie, jak w przypadku wcześniejszych ankiet, stworzono spis adresów poczty elektronicznej mediów działających na terenie województwa dolnośląskiego: prasy, radia, telewizji oraz portali internetowych. W przypadku prasy do puli zaliczono zarówno dzienniki, jak i wszystkie inne periodyki. Stworzenie tak szerokiej listy kontaktów nie przyniosło zbyt dużej liczby zwrotów ankiet elektronicznych. Autor niniejszego opracowania pragnie zwrócić uwagę na dwie tego przyczyny. Po pierwsze – co znalazło też miejsce w informacjach zwrotnych,

uzyskanych od respondentów w postaci e-maili lub komentarzy, dołączonych do ankiet – dziennikarze małych redakcji, gazet innych niż dzienniki, stwierdzali niemożność wypełnienia ankiety. Wskazywali w tym przypadku na brak współpracy z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe, wykorzystywanie ogólnie dostępnych materiałów lub opóźnione publikowanie informacji o takich zdarzeniach, wynikające z małej częstotliwości ukazywania się kolejnych numerów gazet. Oto przykładowa odpowiedź od jednej z redakcji:

Witam! Nasza gazeta to miesięcznik, w związku z czym na jej łamach nie przekazujemy informacji dot. sytuacji kryzysowych. Oczywiście jest, że takie informacje muszą być przekazywane w trybie pilnym, a niestety nasza gazeta nie spełnia tego warunku. W związku z tym żaden dziennikarz nie kontaktuje się w tym temacie z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe.

Drugim problemem była mała chęć udziału środowiska dziennikarskiego w badaniu, co potwierdzili w czasie rozmów bezpośrednich sami zainteresowani. Potrzebneankiety udało się zebrać poprzez wykorzystywanie prywatnych kontaktów oraz osobiste odwiedziny w redakcjach poszczególnych mediów. Dzięki temu w analizach zostały uwzględnione odpowiedzi z 43 kwestionariuszy, głównie papierowych, w zdecydowanej większości z wrocławskich redakcji mediów (prasy, radia, telewizji), czyli tych dziennikarzy, którzy najczęściej biorą udział w procesie komunikowania o sytuacjach kryzysowych. Kobiety stanowiły 51% wszystkich ankietowanych (22 osoby), a mężczyźni 49% (21 osób). Pod względem wieku zróżnicowanie dziennikarzy było o wiele wyższe niż wśród administracji publicznej i grup dyspozycyjnych (tabela 4).

**Tabela 4.** Wiek respondentów z sektora medialnego

| Wiek           | Udział procentowy | Liczba |
|----------------|-------------------|--------|
| 18–25 lat      | 7                 | 3      |
| 25–35 lat      | 44                | 19     |
| 35–50 lat      | 44                | 19     |
| Powyżej 50 lat | 5                 | 2      |

Źródło: opracowanie własne, N=43.



Choć w dominującej większości były to osoby w średnim wieku, pojedynczo reprezentowane były też osoby najmłodsze (18–25 lat) i najstarsze (ponad 50 lat).

Jeśli chodzi o miejsce pracy (tabela 5) respondenci byli przedstawicielami głównie trzech największych sektorów medialnych: prasy (28% ankietowanych), radia (37%) i telewizji (27%), a także – w mniejszym stopniu – internetu (9%). Przez to, że niektórzy dziennikarze pracują w większej liczbie redakcji niż jedna, wskazania nie sumują się do 100%.

**Tabela 5.** Udział reprezentantów poszczególnych sektorów medialnych w strukturze badania

| Rodzaj medium                           | Udział procentowy | Liczba |
|---|-------------------|--------|
| Regionalny ośrodek radia publicznego    | 30                | 13     |
| Regionalny ośrodek telewizji publicznej | 23                | 10     |
| Gazeta lokalna                          | 16                | 7      |
| Gazeta regionalna                       | 12                | 5      |
| Informacyjny portal internetowy         | 9                 | 4      |
| Radio regionalne                        | 5                 | 2      |
| Komercyjna telewizja regionalna         | 2                 | 1      |
| Komercyjna telewizja lokalna            | 2                 | 1      |
| Komercyjna lokalna rozgłośnia radiowa   | 2                 | 1      |
| Inne                                    | 5                 | 2      |

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Zgodnie z zasadami stosowania metod hybrydowych badania ankietowe zostały wsparte wywiadami pogłębionymi. Miało to na celu poszerzenie zbioru danych zawartych w kwestionariuszach i skonfrontowanie ogólnych opinii wyrażonych przez respondentów z doświadczeniami osób zajmujących się komunikowaniem w sytuacjach kryzysowych. W ten sposób metoda ilościowa została uzupełniona o metodę jakościową, w celu kompleksowego ujęcia prezentowanych kwestii (Dobek-Ostrowska, Sobera, 2017: 29). Wywiady pogłębione pozwoliły na analizę porównawczą formalnych deklaracji (procedur, zasad, wartości) i rzeczywistych działań (standardów zachowań) przedstawicieli zainteresowanych podmiotów oraz rozwinięcie zagadnień zawartych w ankiecie. Kwestie komunikowania, czy public relations, są bardzo złożone – obejmują różne płaszczyzny działalności, dlatego zastosowano metodę jakościową,

umożliwiająca analizę z różnych perspektyw. Przykładowo, stworzyła możliwość wprowadzenia nowych zmiennych zależnych, których nie można było precyzyjnie ująć w ankiecie, na przykład wpływ emocji wywołanych przez kryzys na pracę poszczególnych instytucji czy sposoby podejmowania decyzji w zależności od analizowanego podmiotu lub miejsca pracy. Posługiwano się wywiadem półustrukturyzowanym (zwanym też nieskategoryzowanym), czyli zakładającym pewną swobodę w zadawaniu pytań respondentom (Żelazo, 2013: 223–224). W każdym z wywiadów, w ramach przyjętego scenariusza, padały pytania podstawowe, które zostały wcześniej przygotowane w oparciu o dane ankietowe, ale w przypadku dostrzeżenia nowych, interesujących kwestii, pula zagadnień była dowolnie rozszerzana. Wielokrotnie liczba zadawanych pytań była uzależniona od respondenta i czasu przeznaczanego przez niego na konwersację. Główna konstrukcja każdego wywiadu została dostosowana do grupy, z którą była przeprowadzana rozmowa: dziennikarzy (aneks 4), przedstawicieli administracji (aneks 5), przedstawicieli grup dyspozycyjnych (aneks 6). Z tego powodu powstały cztery scenariusze wywiadów: dla każdej z badanych głównych grup oraz jeden o charakterze historycznym (aneks 7). Ostatni z nich odwoływał się do założeń pierwszej hipotezy badawczej związanej z cezurą czasową, między „powodzią tysiąclecia” a współczesnością. Informacje uzyskane od respondentów, którzy uczestniczyli w komunikacji kryzysowej ponad 20 lat temu, mogły rzucić nowe światło na analizowane współcześnie problemy, rozszerzyć perspektywę badawczą o doświadczenia związane z nieporównywalną współcześnie sytuacją nadzwyczajną, a także zwiększyć dostępną bazę przykładów. Zwłaszcza – co wynika z zapisów raportu Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji zaprezentowanym w rozdziale drugim – niektóre stosowane praktyki w czasie powodzi w 1997 roku zasługiwały na uwagę i naśladownictwo.

Pytania zadawane pracownikom administracji i straży pożarnej były do siebie w zdecydowanym stopniu zbliżone, ponieważ w czasie kryzysu te podmioty są najistotniejsze. Natomiast dla mediów i dla osób przedstawiających perspektywę historyczną kwestionariusze były już o wiele bardziej zróżnicowane, co związane było ze specyfiką ich pracy w czasie sytuacji kryzysowych oraz archiwalnością (w odniesieniu do ostatniej grupy respondentów) przekazywanych opinii. W przypadku pojawienia się nowych informacji, interesujących z perspektywy prowadzonych badań, dołączano je do zgromadzonego materiału. Zwłaszcza że doświadczenie poszczególnych osób często znacząco odbiegało od założeń teoretycznych prowadzenia komunikacji w sytuacjach

kryzysowych. Z tego powodu czas trwania poszczególnych wywiadów był mocno zróżnicowany (od około 30 minut do prawie dwóch godzin). Rozmowy były przeprowadzane osobiście oraz telefonicznie, z wykorzystaniem dyktafonu, z zachowaniem niejawności danych respondentów. Na podstawie nagranych materiałów została przygotowana transkrypcja. Jej zaletą był swobodny dostęp do każdego fragmentu rozmowy, jej dosłowne wykorzystanie, a także analiza konkretnych sekwencji wypowiedzi wraz z elementami niewerbalnymi (Silverman, 2012: 228–229).

Dobór respondentów, których łączna liczba wynosiła 15, miał na celu zaprezentowanie różnorodnych opinii, a elementami różnicującymi były:

1. obszar, na którym dany podmiot prowadzi swoją działalność: w przypadku administracji publicznej przeprowadzono wywiady z reprezentantami dużego miasta (ponad 500 tys. mieszkańców), gminy (do 25 tys. mieszkańców), powiatu (ponad 160 tys.) oraz urzędu wojewódzkiego (prawie 3 miliony mieszkańców), a w przypadku Państwowej Straży Pożarnej – z przedstawicielami komend: miejskiej, dwóch powiatowych i wojewódzkiej;
2. rodzaj medium: z powodu specyfiki działalności redakcji w mniejszych miejscowościach (o czym wspomniano już w przypadku badań ankietowych) wywiady zostały przeprowadzone głównie wśród dziennikarzy mediów regionalnych, a elementem różnicującym był rodzaj medium.

W celu zaznaczenia perspektywy zmian, które nastąpiły w kwestii komunikowania w sytuacjach kryzysowych po 1997 roku na terenie województwa dolnośląskiego, udało się dotrzeć do trzech osób prowadzących działania związane z powodzią w lipcu 1997 roku – do prezydenta miasta Wrocławia Bogdana Zdrojewskiego, osoby odpowiedzialnej w tym czasie za obronę cywilną w stolicy regionu, a także ówczesnego wojewody wałbrzyskiego. Na prośbę ostatniego z wymienionych respondentów, z powodu zaawansowanego wieku oraz dużego ładunku emocjonalnego związanego z analizowanymi zdarzeniami, zrezygnowano z przeprowadzenia wywiadu i uzyskaniu materiału badawczego. Informacje otrzymane od pozostałych osób, które w 1997 roku zajmowały się komunikowaniem o kryzysie, stały się bazą i źródłem do konfrontacji z opiniami osób współcześnie zaangażowanych w ten proces. Dzięki temu podjęto próbę rekonstrukcji zmian, które nastąpiły w komunikowaniu w sytuacjach kryzysowych na przestrzeni ponad 20 lat. Pytania skierowane do osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe w latach 90-tych różniły się trochę od tych, które zostały zadane współczesnym pracownikom badanych grup. Główne

zagadnienia każdego kwestionariusza wywiadu zostały załączone w aneksie na końcu pracy.

Fragmety wywiadów posłużyły jako uzupełnienie rezultatów badań ankietowych, w celu rozszerzenia uzyskanych danych liczbowych. Zasadniczą trudnością z dotarciem do respondentów był nadmiar obowiązków i tłumaczenie się brakiem czasu (zwłaszcza wśród przedstawicieli Państwowej Straży Pożarnej i mediów). Na 15 przeprowadzonych wywiadów pogłębianych, czterech respondentów reprezentowało administrację publiczną, czterech Państwową Straż Pożarną, pięciu<sup>2</sup> media, dwóch przedstawiło perspektywę historyczną. Przez to, że wywiad z założenia był anonimowy (choć niektórzy interlokutorzy pozwolili na używanie swoich danych osobowych), charakterystyka poszczególnych rozmówców, wraz z przypisanymi kodami, które będą używane w dalszej części opracowania, znalazła się w aneksie 8.

W celu poszerzenia zebranych danych i informacji została użyta (choć w mniejszym stopniu) technika *desk research*. Pozwala ona na wykorzystanie badań zastanych (wtórnych), które są łatwiej dostępne, a mogą posłużyć głównie jako poszerzenie próby (Bednarowska, 2015: 18–19). Gdy dotarcie do respondentów było niezwykle utrudnione, zostały użyte archiwalne fragmenty programów TVP Wrocław oraz telewizji TeDe (Echo) z czasów powodzi, a także informacje przedstawione w programie „Studio Powódź”, emitowanym w lipcu 2017 roku na antenie telewizji Echo24, z okazji 20. rocznicy „powodzi tysiąclecia”. Posłużyły one jako źródło informacji dodatkowych, zwłaszcza że w tych programach wystąpiły osoby zaangażowane w zarządzanie sytuacją kryzysową w 1997 roku oraz relacjonujące je dla mediów; fragmenty wypowiedzi konkretnych osób zostały przywołane w celu uzupełnienia wywiadów pogłębianych.

Metoda porównawcza, również należąca do grupy hybrydowych, z powodu dowolnego jej adoptowania do analizy danych zgromadzonych przy wykorzystaniu zarówno metody ilościowej, jak i jakościowej, zostanie użyta w celu konfrontacji uzyskanych danych z ankiet oraz wywiadów pogłębianych, a także ogólnej oceny zebranego materiału. Jej zastosowanie pomaga w szerszej i pogłębianej analizie wielu przypadków w kontekście tych samych zmiennych (Dobek-Ostrowska, Sobera, 2017: 30). Co najważniejsze, czas przeprowadzania

2 Z powodu ograniczonej dostępności dziennikarzy oraz dysponowaniem przez nich małą ilością czasu na rozmowę, a także zróżnicowaniem sektorów medialnych, w tym przypadku liczba respondentów została powiększona, co umożliwiło zebranie potrzebnych informacji

poszczególnych badań empirycznych oraz główny temat, czyli sytuacja kryzysowa, umożliwiła zachowanie dużego stopnia obiektywizmu w czasie porównywania danych.

Wykorzystane metody i techniki oraz przeprowadzone analizy zapewniają kompleksowość badań nad komunikowaniem w sytuacjach kryzysowych. Założono, iż konfrontacja opinii personelu mediów i pracowników administracji publicznej, ukazanych w przeprowadzonych ankietach i wywiadach pogłębionych, pozwoli na ocenę wzajemnych relacji oraz wskazanie rzeczywistego efektu złożoności relacji w czasie kryzysu.

## Podsumowanie

Opisanie procedury doboru próby oraz organizacji procesu badawczego wyjaśniło istotne trudności, z którymi musiano się zmierzyć, przed przystąpieniem do badań. Dzięki dostępności rozważań teoretycznych oraz metodologii pracy, analizy będą mogły opierać się na fundamentach naukowych i umożliwią potwierdzenie lub sfalsyfikowanie postawionych pytań badawczych oraz hipotez.

Ze względu na socjodemograficzną prezentację populacji badanych grup możliwy był wybór spośród zmiennych niezależnych tych, które będą miały przypuszczalnie istotne znaczenie w dalszych analizach. Najważniejszymi zmiennymi niezależnymi w perspektywie prowadzonych badań będzie wykonywany zawód oraz miejsce pracy (podział na poziomy hierarchiczne w każdej analizowanej populacji – np. gminny, powiatowy, wojewódzki w przypadku administracji publicznej). Te dwie grupy zmiennych niezależnych będą miały wpływ na analizowane zmienne zależne, jak chociażby zorganizowanie struktur odpowiedzialnych za komunikowanie, profesjonalizację, formalizację, posiadane kompetencje, sprzeczność interesów, ocenę współpracy z innymi podmiotami, stosowane metody i techniki przekazywania informacji, jakość przekazu, wykorzystanie nowoczesnych technologii itp. W małym stopniu pod uwagę będą brane takie zmienne niezależne jak płeć, wiek czy wykształcenie respondentów, zarówno w odniesieniu do ankiet jak i wywiadów.

## **Rozdział 4.**

# **Proces komunikowania w sytuacji kryzysowej – analiza wyników badań ilościowych i jakościowych**

W celu zapewnienia właściwego stopnia komunikacji z otoczeniem instytucje używają wielu narzędzi z dziedziny medioznawstwa, reklamy czy public relations. Strategiczne założenia w praktyce mogą być zrealizowane tylko na skutek właściwego doboru technik i odpowiednio zorganizowanego procesu komunikacji. Wyjaśnienie specyfiki tworzenia odpowiednich relacji z otoczeniem we wcześniejszych rozdziałach oraz schemat procesu komunikowania w rozdziale niniejszym temu właśnie mają służyć. Nie należy również pomijać aktorów politycznych, kierujących samorządami oraz jednostkami administracji publicznej – poniesienie jak najmniejszych strat wizerunkowych w sytuacji kryzysowej, w przyszłości zaś sukces wyborczy i odnowienie mandatu leży w ich żywotnym interesie (Żurawski, 2016: 224). Proces komunikowania w sytuacjach kryzysowych ma jeszcze inne ograniczenie – ochronę informacji prawnie chronionych (wrażliwych), zwłaszcza związanych z bezpieczeństwem państwa, ludzi i ich mienia. Odpowiednie zarządzanie przekazywanymi informacjami wiąże się z dużą odpowiedzialnością, ale także wiedzą i doświadczeniem osób zajmujących się tą dziedziną. W rozdziale zostanie dokonana analiza specyficznych aspektów związanych z proceduralnym i strukturalnym umocowaniem działalności komunikacyjnej poszczególnych podmiotów.

### **4.1. Schemat procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych**

Proces komunikowania w sytuacjach kryzysowych ma skomplikowany przebieg, a podmioty biorące w nim udział wchodzi z sobą w różnorodne relacje. Nie zawsze wygląda on podobnie, ponieważ jest to uzależnione od wielu czynników zewnętrznych. Zarządzanie kryzysowe przebiega w czterech fazach, co nie pozostaje bez wpływu na wzajemne relacje czy wykorzystywane formy komunikowania. Wszystkie te aspekty zostały wzięte pod uwagę w przeprowadzanych badaniach empirycznych, w oparciu o autorskie opracowanie schematycznego

procesu komunikacji kryzysowej, który został przedstawiony na rysunku 6. Jego stworzenie było możliwe dzięki przeprowadzonym we wcześniejszych rozdziałach książki rozważaniom, a także badaniom empirycznym. W dalszej części książki poszczególne elementy schematu będą opisywane i uszczegóławiane, w oparciu o uzyskane dane. Z powodu złożoności i skomplikowania wzajemnych relacji na rysunku zostały wskazane – w pewnym uproszczeniu – najbardziej znaczące podmioty i procesy komunikacyjne, między nimi zachodzące. Schemat ma charakter zamkniętego systemu, na który składają się relacje między podmiotami, wszystkie mające charakter kontinuum opartego na czterech fazach zarządzania kryzysowego: zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy (stabilizacji). Fazy następują po sobie i stanowią ramy dla komunikacji kryzysowej w odniesieniu do otoczenia (m.in. pod względem uwarunkowań prawnych, warunków pogodowych czy dostępnej technologii). Na potrzeby opracowania dwie pierwsze (z Ustawy) fazy zarządzania kryzysowego zostały połączone ze sobą w jedną, co jest zgodne z podziałem zaproponowanym przez Coombsa (2012a), który wskazuje na trzy fazy komunikowania kryzysowego: przedkryzysową, reagowania i pokryzysową.

W zaprezentowanym schemacie, w celu zwiększenia klarowności występujących relacji, wzajemne działania administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych (zarówno operacyjne, jak i komunikacyjne, związane z zarządzaniem sytuacją kryzysową), które mają skomplikowany przebieg, wynikający również z ich wielopoziomowej struktury, zostały połączone w jeden podsystem zarządzania kryzysowego (ZK) i to określenie będzie używane w dalszych analizach. W toku prezentacji badań sprzężenia pomiędzy tymi dwoma podmiotami zostaną szerzej opisane, ale na potrzeby schematu informacje, które mogą pochodzić od wielu różnych źródeł jednostkowych należących do tego podsystemu (patrz: rys. 1) są traktowane jako jednorodne, spójne akty zewnętrznej komunikacji podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe.

Sprzężenia zwrotne, zachodzące między administracją publiczną, grupami dyspozycyjnymi, mediami oraz społeczeństwem mają zróżnicowany charakter, a informacje przekazywane są różnorodnymi formami komunikacji: bezpośrednimi i pośrednimi. Zostały oznaczone na schemacie za pomocą strzałek, a ich grotty określają kierunek wymiany informacji. Częstotliwość wzajemnych kontaktów oraz zmienność ról komunikacyjnych (nadawca, pośrednik, odbiorca) jest istotnie zależna od fazy sytuacji kryzysowej. Informacje w fazie zapobiegania i przygotowania, uzyskane z obserwacji oraz od wyspecjalizowanych instytucji,



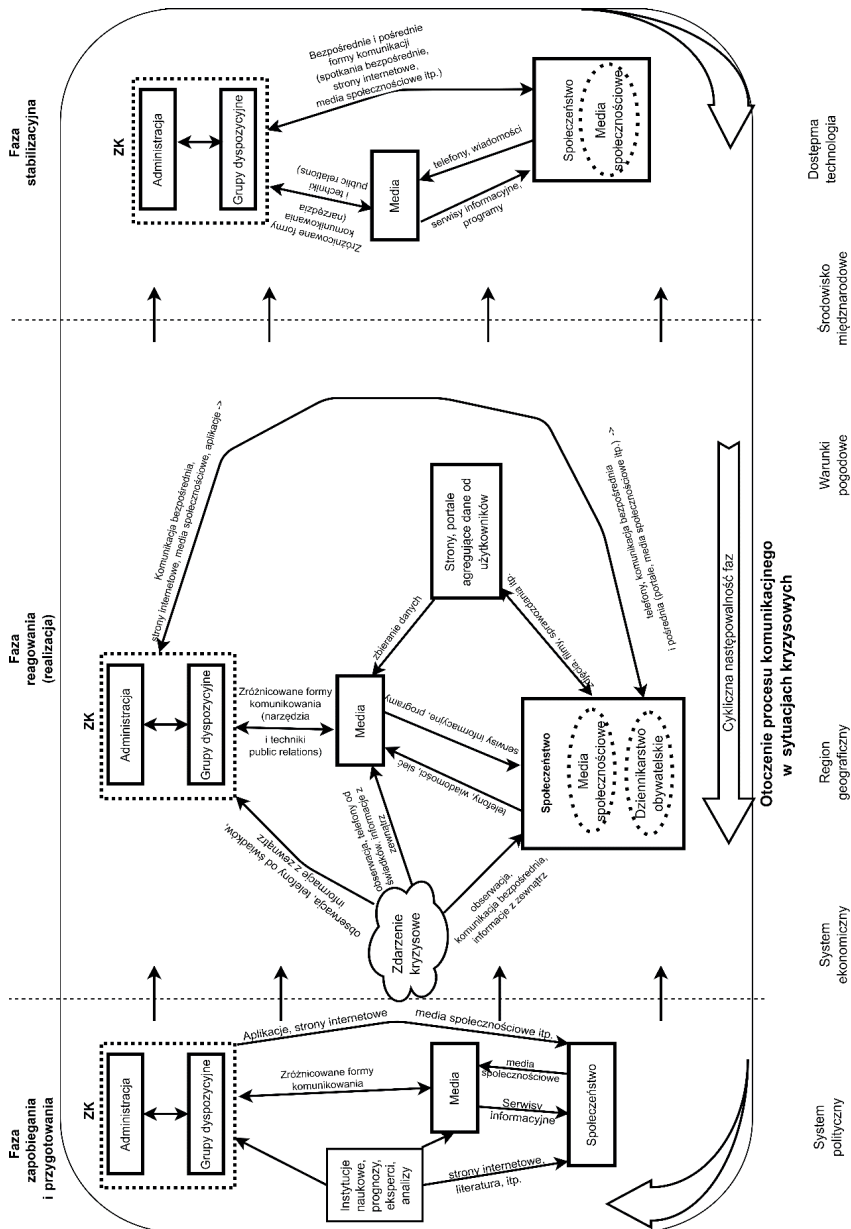
są rozpowszechniane głównie przez administrację publiczną i media (nadawcy) do społeczeństwa (odbiorcy). W fazie reagowania sztywny podział ról jest zaburzony, relacje komunikacyjne zachodzą między wszystkimi podmiotami (zarówno w sposób formalny jak i nieformalny), a także wzrasta ryzyko szumów je utrudniających (Shannon, Weaver, 1949: 6–8). W fazie odbudowy relacje się stabilizują, i przypominają te z fazy zapobiegania i przygotowania.

Szczegółowa istota poszczególnych relacji oraz ich charakter zostaną przedstawione w opisie faz zaznaczonych na schemacie (rys. 6).

### **Faza I: Zapobieganie i przygotowanie (faza przedkryzysowa)**

Na potrzeby badawcze fazę pierwszą i drugą wymienioną w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku (Art. 2, ustawa o zarządzaniu kryzysowym, 2007) połączono w jedną fazę zapobiegania i przygotowania. Ma ona głównie znaczenie w przypadku katastrof naturalnych, których nadejście jest możliwe do przewidzenia z wyprzedzeniem. W czasie zdarzeń nagłych, takich jak wypadki komunikacyjne czy katastrofy budowlane, zapobieganie i przygotowanie nie występują w ogóle, albo w szczątkowej formie. W tej fazie komunikaty przekazywane do otoczenia mają najczęściej charakter edukacyjny i prewencyjny.

W przypadku komunikacji prewencyjnej głównym nadawcą pierwotnym komunikatów są jednostki naukowe i badawcze, przygotowujące ekspertyzy i analizy, a także instytuty (np. Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej). To one – na podstawie obserwacji zmian pogody, a także wydarzeń w otoczeniu międzynarodowym – prognozują wystąpienie zdarzeń, mogących wywołać sytuację kryzysową. Instytucje mają najistotniejsze znaczenie jako nadawcy pierwotni przekazujący wyniki swoich obserwacji i analiz do administracji publicznej, mediów, ale także bezpośrednio do obywateli (np. poprzez strony internetowe: wydawanie ostrzeżeń określonego stopnia). Te krótkie notatki oraz prognozy są później udostępniane przez organy administracji publicznej za pomocą stron internetowych czy aplikacji mobilnych (np. Regionalny System Ostrzegania jako system ogólnopolski, ale też mniejsze, np. SISMS – Samorządowy Informator SMS itp.). Podobnie funkcjonują media, które zostaną poinformowane przez organizacje zewnętrzne lub administrację publiczną i przekażą informację do społeczeństwa. Z tego powodu w tej fazie jest zaznaczony jednokierunkowy transfer komunikatów do społeczeństwa, bez sprzężenia zwrotnego. W przypadku mediów i podsystemu zarządzania kryzysowego może dochodzić do dodatkowego przepływu informacji, gdyby dziennikarze chcieli



Rysunek 6. Schemat procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne.

się dowiedzieć czegoś więcej o nadchodzącej sytuacji kryzysowej lub po prostu poszerzyć informacje. Formy kontaktu są uzależnione od sektora medialnego lub skali zagrożenia. W tym przypadku inicjatywa może też wychodzić od podsystemu ZK, który chcąc ostrzec społeczeństwo sam zorganizuje konferencje lub inne wydarzenia, które przyciągną uwagę mediów. Jeden z respondentów [PSP4] w czasie rozmowy wskazał, że komunikaty dotyczące ostrzeżeń straży pożarnej wzbudzają większe zainteresowanie mediów niż edukacyjne, tym bardziej w przypadku pojawiania się poważnych zagrożeń.

Biorąc pod uwagę komunikację edukacyjną przebiega ona głównie na linii podsystem ZK–Społeczeństwo oraz podsystem ZK–Media–Społeczeństwo. Może się ona odbywać poprzez bezpośrednie kontakty np. straży pożarnej z obywatelami i organizację szkoleń prezentujących właściwe wzorce zachowań, ale także poprzez konferencje prasowe lub specjalne wydarzenia, które bywają popularyzowane przez media i docierają dzięki temu do szerokiego grona odbiorców (Derlatka, 2016: 94; Zawisza, 2017: 258), utrwalając w społeczeństwie problematykę właściwego zachowania się w sytuacji kryzysowej (Holladay, 2009: 209–210; Olejnik, 2017: 41–42).

## **Faza II: Reagowanie (realizacja)**

Ta faza jest najważniejsza z perspektywy zarządzania kryzysowego, co wpływa także na proces komunikacji. Następuje płynnie po etapie ostrzegania, a jej punktem zwrotnym jest samo wystąpienie zdarzenia, które staje się źródłem sytuacji kryzysowej (np. nadmierne opady deszczu, wypadek komunikacyjny, zawalenie się konstrukcji itd.). To wtedy uruchamiają się różnorodne kanały komunikacji, a cały proces wymiany informacji nabiera tempa (patrz: rys. 4). W poprzedniej fazie można było łatwo odróżnić nadawców pierwotnych i wtórnych oraz pośredników. W fazie reagowania te role zmieniają się bardzo szybko. Pierwszy sygnał o zdarzeniu może pochodzić z kilku źródeł. Podsystem ZK mając świadomość ostrzeżeń oraz posiadając aparaty pomiarowe sam obserwuje przebieg sytuacji, a także zapobiegawczo może wysyłać siły i środki do zagrożonych miejsc. Spodziewając się niebezpieczeństwa media i społeczeństwo przyglądają się uważnie otoczeniu oraz przygotowują się na nadejście kryzysu (jeśli nie zbagatelizują doniesień i dotrą one do nich z odpowiednim wyprzedzeniem – patrz: faza I). Z takimi okolicznościami mamy do czynienia, kiedy sytuacja kryzysowa jest wynikiem czynników naturalnych. W przypadku zdarzeń nagłych (wypadki, katastrofy techniczne) pierwszą relacją komunikacyjną

tworzą obywatele, przekazując informację do służb (podsystem ZK) a także do mediów, wykorzystując do tego głównie telefony.

Po etapie wystąpienia kryzysu i poinformowania o nim pierwszych instytucji relacje nabierają charakteru sprzężeń zwrotnych pomiędzy wszystkimi podmiotami, co jest bardzo ważne dla skutecznej komunikacji (Sasińska-Klas, 2016: 66–67). Poszczególne z nich zostały przedstawione poniżej:

### 1) Podsystem ZK – Media

Kiedy podmioty z podsystemu ZK przystępują do działań operacyjnych mających na celu zniwelowanie negatywnych skutków sytuacji kryzysowej (zarządzanie kryzysowe), media zaczynają potrzebować newsów, które następnie prześlą odbiorcom. Właśnie wtedy po raz pierwszy dochodzi do konfrontacji interesów podmiotów – ratowanie ludzi, mienia, minimalizowanie szkód materialnych oraz podejmowanie działań operacyjnych z jednej strony, a przekazywanie informacji z drugiej. To pierwsze z wielu zakłóceń (szumów), które mogą oddziaływać na relacje między podmiotami. W tej fazie sytuacji kryzysowej dochodzi do wzajemnej wymiany informacji pomiędzy administracją, służbami a mediami dotyczącymi aktualnych wydarzeń. Korzyści z tej współpracy mogą być obopólne: media zaspokajają potrzeby informacyjne swoich odbiorców, a administracja publiczna przekazuje ważne informacje (np. dotyczące ewakuacji czy wymaganych zachowań). Formy komunikowania mogą mieć postać bezpośrednich (rozmowy telefoniczne, briefingi) lub pośrednich (wydawanie komunikatów). Kolejne szумы w przekazywaniu informacji może powodować obciążenie linii telefonicznych, wykonywanie zadań ratowniczych, a także brak prądu lub łączności, a to tylko przykładowe z nich. W początkowej fazie ratowniczej, mediom może być trudno uzyskać potrzebne informacje, a presja czasu, wykonywanie zadań związanych z zarządzaniem kryzysowym, stres, mogą prowadzić do konfliktów i nieporozumień. Gdy w grę wchodzi złożony, często rozproszony proces, występuje brak wiarygodnych informacji, które są w posiadaniu rzeczników prasowych (czasem również zaangażowanych w działania ratownicze).

### 2) Podsystem ZK – Społeczeństwo

Oprócz kontaktów z mediami, podmioty z podsystemu ZK wchodzi w relacje bezpośrednie, zapośredniczone lub pośrednie, ze społeczeństwem. Do osobistych kontaktów komunikacyjnych dochodzi na miejscu zdarzeń między dotkniętymi

nimi osobami a ratownikami i urzędnikami. W czasie, kiedy potrzebne są szybkie reakcje, taka forma komunikacji dominuje. Gdy sytuacja ma zdecydowanie większą skalę, te kontakty mogą być telefoniczne (zapośredniczone) – tak przede wszystkim obywatele kontaktują się z władzami i służbami w przypadku zagrożenia. Administracja oprócz tego może wykorzystywać internet (strony internetowe, portale społecznościowe) do przekazywania różnorodnych komunikatów i informacji. Kontakt mogą uniemożliwiać lub zdecydowanie go ograniczać: brak prądu, brak łączności a nawet fizyczne odcięcie dróg dojazdowych do miejsc zaludnionych. Między innymi z tych powodów komunikacja może nie zachodzić albo powodować nieporozumienia (szumy).

### 3) Media – Społeczeństwo

Media występują w dwóch rolach, a mianowicie nadawców wtórnych, jak i pierwotnych. Choć w centrum rozważań niniejszej książki znajduje się profesjonalizacja głównych uczestników komunikacji w sytuacji kryzysowej – administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych – nie bez znaczenia pozostaje udział mediów w przekazie informacji, szczególnie jako nadawców wtórnych; i ta perspektywa w opracowaniu jest najistotniejsza. W kontekście sytuacji kryzysowej i profesjonalizacji działalności operacyjnej, media są istotnym pośrednikiem między administracją a społeczeństwem. Analiza w przedmiotowym zakresie prowadzi do ukazania sprzeczności interesów pomiędzy przedstawicielami administracji oraz grup dyspozycyjnych a mediami. Szerszy kontekst przedmiotowego konfliktu interesów ujęty zostanie w rozdziale piątym (hipoteza druga). Rola nadawcy wtórnego aktywuje się, gdy media przekazują informację od podsystemu ZK skierowaną do społeczeństwa, a pierwotnego, gdy same inicjują przekaz i podają zdobyte przez siebie informacje. W przypadku relacji pomiędzy obywatelami i mediami dochodzi również do sprzężenia zwrotnego, a polega ono na tym, że z jednej strony media informują społeczeństwo, a równocześnie społeczeństwo przekazuje newsy mediom. Środki społecznego przekazu do relacjonowania kryzysu mogą wykorzystywać swoje serwisy informacyjne czy specjalne programy, a społeczeństwo: telefony do redakcji, wpisy na stronach internetowych i w serwisach społecznościowych. Właśnie w tym drugim przypadku, gdy zwiększa się chęć partycypacji w tworzeniu materiału informacyjnego wśród części społeczeństwa, pojawia się zjawisko tzw. dziennikarstwa obywatelskiego. Media starają się to spożytkować, tworząc specjalne serwisy agregujące doniesienia społeczne (np. Kontakt24, TwojeInfo itp.) w celu

późniejszego wykorzystania ich w przygotowywanych przez siebie materiałach. Mimo to część odbiorców może omijać te serwisy i starać się dotrzeć do mediów bezpośrednio (telefony, strony internetowe).

Relacje media–obywatele są istotne dla zarządzania kryzysowego, ponieważ pozwalają dostarczyć informacje z podsystemu ZK do szerszej publiczności. Z drugiej strony środki masowego przekazu zdobywając materiały od społeczeństwa mogą je wykorzystywać w kontakcie z administracją oraz służbami i informować te podmioty o zdarzeniach (o których podmioty z podsystemu ZK mogłyby nawet nie mieć pojęcia). Oczywiście, i w tym przypadku problemem mogą być szumy, mające taki sam charakter jak we wcześniej opisanych kontaktach. Z wzajemnymi, przenikającymi się relacjami w fazie reagowania mamy do czynienia bezustannie, niezależnie od pory dnia. Przez to kolejnym problemem może być chaos informacyjny lub przesyt informacji. Szczególnie podmioty z podsystemu ZK mogą w tym przypadku odczuwać syndrom obłożonej twierdzy, ponieważ to na nich spoczywa oprócz kwestii komunikowania (jest często traktowana pobocznie) główny ciężar uporania się z sytuacją kryzysową, przy ograniczonych siłach i środkach (Dyderska, Lizut, 2011: 332). Dlatego tak ważne jest wskazanie jednej właściwej osoby, która będzie przekazywała informacje mediom, przez co instytucja zapobiegnie pojawianiu się wykluczających się wzajemnie opinii, oświadczeń, które mogą jeszcze bardziej pogłębiać kryzys (Fearn-Banks, 2010: 37–38). Presja mediów, presja społeczna, stres a także zmęczenie może wzmacniać chaos informacyjny a także utrudniać przekazanie właściwych informacji (Wróblewski, 2007). Wraz ze stabilizacją działań i upływem czasu relacje komunikacyjne pomiędzy wszystkimi podmiotami stają się coraz rzadsze oraz spokojniejsze, ponieważ sytuacja wraca do normy, a podsystem ZK ma coraz więcej informacji oraz spokojniej może je przekazywać (rys. 3).

Przedstawione problemy komunikacyjne rzutują na cały proces zarządzania kryzysowego. Przesyt informacji, nieporozumienia, mogą stać się powodem złych decyzji, opóźniania działania grup dyspozycyjnych i administracji publicznej oraz wywoływania paniki wśród społeczeństwa (rozwińcie najistotniejszych zagadnień z zakresu działań operacyjnych nastąpi w rozdziale piątym). Dlatego dbanie o właściwą komunikację w tym przypadku jest kluczowe w zarządzaniu kryzysowym.

### Faza III: Stabilizacja (odbudowa – faza pokryzysowa)

Faza reagowania przechodzi w płynny sposób w fazę stabilizacji (odbudowy, według ustawy o zarządzaniu kryzysowym). Kontakty i wzajemne relacje mają spokojniejszy charakter, choć nadal dochodzi do wzajemnych sprzężeń zwrotnych. Podmioty z podsystemu ZK komunikują społeczeństwu zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, poprzez media, o tym, co zostało wykonane, a także o równoczesnej pomocy ludziom w przywróceniu warunków sprzed kryzysu. W mediach temat sytuacji kryzysowej jest stopniowo ograniczany i zastępowany innymi informacjami. Faza stabilizacji charakteryzuje się dodatkowo podsumowaniami, ewaluacją działań, również koncentracją w dalszym ciągu na pomocy poszkodowanym. Słabnie także aktywność partycypacyjna obywateli w przekazywaniu informacji, bo już nie mają one takiej wagi, jak w czasie nagłych zdarzeń w fazie poprzedniej. Media stają się pośrednikiem<sup>1</sup> pomiędzy obywatelami oraz podsystemem ZK, informując podmioty z jednej strony o podejmowanych działaniach, a z drugiej o potrzebie pomocy osobom, które jeszcze jej nie otrzymały (Dyderska, Lizut, 2011: 335–336). Gdy sytuacja zdecydowanie się ustabilizuje, kończy się faza trzecia, a cały system komunikacji ponownie wraca do fazy pierwszej; aż do następnej sytuacji kryzysowej.

Tak zakreślony schemat (rys. 6) ma charakter poglądowy i pomija wiele płaszczyzn, czy szczegółowych aspektów relacji, zwłaszcza wewnątrz podsystemu ZK. Zostaną one omówione w dalszej części książki na podstawie badań empirycznych. Co istotne, schemat procesu komunikowania został zaadoptowany do warunków polskich. W alternatywnym do analizowanego schematu systemie prawnym, w perspektywie innego poziomu rozwoju ekonomicznego i technologicznego, a także pod wpływem odmiennych warunków geograficznych, a nawet samego rodzaju kryzysu, komunikacja może przebiegać w zupełnie inny sposób. Ważnym aspektem jest także rola stosunków międzynarodowych, głównie umów dwustronnych z sąsiadami w regionach przygranicznych (w takim położeniu jest przecież województwo dolnośląskie), a także przynależność do organizacji międzynarodowych. Wtedy mogą pojawić się dodatkowe podmioty, które uczestniczą w procesie komunikowania w (oraz o) sytuacji kryzysowej.

1 Rola mediów w charakterze pośrednika została ujęta w podrozdziale 2.2. oraz 2.3.



## 4.2. Procedury przekazywania informacji w sytuacji kryzysowej

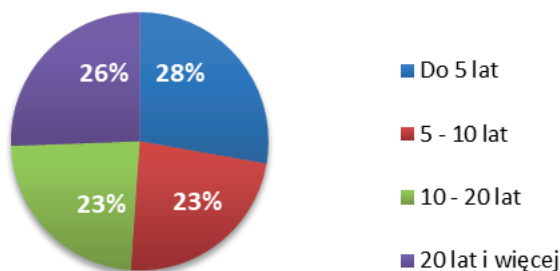
W prowadzeniu polityki informacyjnej administracja publiczna dysponuje najczęściej mniej zaawansowanymi technicznie instrumentami niż chociażby podmioty działające na rynku komercyjnym; także sama specyfika sytuacji kryzysowej dla administracji i rynku jest inna (Sobera, 2016a). W *Księdze Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, czyli dokumencie pomocniczym mającym formę poradnika dla pracowników administracji oraz służb, wydanym przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa w 2017 roku, scharakteryzowano kategorie podmiotów, które zajmują się komunikacją:

W przypadku zagrożenia, jakim jest powódź, instytucją wiodącą jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji – głównym wykonawcą Państwowa Straż Pożarna [...]. I to najczęściej rzecznik prasowy głównego wykonawcy jest głównym komunikatorem. Nie oznacza to jednak, że samodzielnie prowadzi komunikację ze społeczeństwem. Jako że koordynatorem polityki informacyjnej jest rzecznik prasowy podmiotu wiodącego, rzecznik prasowy głównego wykonawcy musi działania komunikacyjne prowadzić w porozumieniu z rzecznikiem instytucji wiodącej, ponieważ to ten ostatni odpowiada za kluczowe przesłania. Z nim także powinny być ustalane/konsultowane kluczowe przekazy (*Księga Komunikacji Kryzysowej*, 2017: 28).

Na administrację publiczną (samorządową i rządową) narzucone jest wiele obostrzeń prawnych, w związku z prowadzoną przez nie polityką informacyjną. Wiele miejsca temu zagadnieniu poświęcił w swoich badaniach Anaszewicz (2015: 75–124). Wśród aktów prawnych organizujących pracę rzeczników prasowych (ale także sam proces przekazywania informacji obywatelom), autor wymienia konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. (prawo do informacji), ustawę prawo prasowe z 1984 r. (której przepisy zostały już przywołane), również rozporządzenia ministerialne dotyczące organizacji służb prasowych administracji rządowej. Według rozporządzenia Rady Ministrów z 2002 roku, rzeczników prasowych ministrów i wojewodów powołuje i odwołuje organ, którego rzecznik reprezentuje i któremu podlega (Anaszewicz, 2015: 113). To wprowadza dużą dowolność w obsadzaniu tego typu stanowisk w administracji rządowej i samorządowej. Pod uwagę należy brać predyspozycje osób, które będą pełniły odpowiedzialną funkcję jako przedstawiciele medialni urzędu.

Odporność na stres i odpowiednia organizacja pracy to tylko niektóre z cech, którymi powinna odznaczać się osoba na stanowisku rzecznika, biorąc pod uwagę chociażby trudy pracy przywołane w dotychczasowych rozważaniach (Tabernacka, 2012a: 186–188).

Z praktycznego punktu widzenia, prowadzenie efektywnej komunikacji przez administrację publiczną z otoczeniem jest kluczowe dla budowania wzajemnych relacji i zaufania. By to uzyskać wymagana jest symetryczność komunikacji, czyli szukanie pól porozumienia, nawet w sprawach konfliktowych, dla osiągnięcia dobra wspólnego i realizacji interesu społecznego (Adamus-Matuszyńska et al., 2011: 26–27). Urzeczywistnienie tych celów gwarantuje głównie zbudowanie zaufania pomiędzy instytucją a obywatelem. Magdalena Tabernacka podkreśla, że w przypadku administracji publicznej zaufanie może być utożsamiane z pewnością – kompetencje organów powinny być jasno określone, a realizacja powierzonych im zadań opierać się na przepisach prawnych (Tabernacka, 2012b: 50–51). Działania komunikacyjne, informujące o tym, jak decyzje zostały zrealizowane, mogą być przeprowadzane za pomocą zróżnicowanych instrumentów. Z pewnością, ważną cechą rzeczników prasowych i biura prasowego powinno być doświadczenie.



**Wykres 1.** Staż pracy przedstawicieli administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne, N=90.

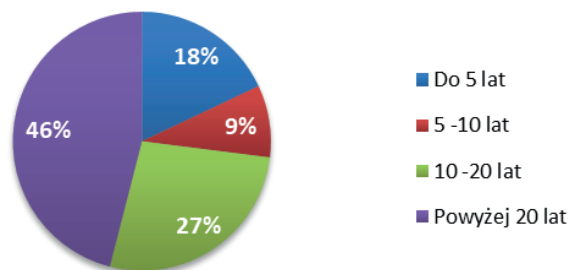
Przeprowadzone badania empiryczne pokazały, że staż pracy osób odpowiedzialnych za komunikację w sytuacji kryzysowej jest bardzo zróżnicowany (wykres 1). Można stwierdzić, że wśród respondentów istnieje prawie idealna równowaga poszczególnych grup, jeśli chodzi o długość pracy. Uzyskane wyniki mogą świadczyć o tym, że pomimo zróżnicowania wieku pracowników administracji publicznej, przedstawionych w tabeli 2, nie przekłada się to na długość zdobytego doświadczenia w zawodzie. W przypadku wieku najliczniejszą

grupę reprezentowały osoby w przedziale 35–50 lat. Wydaje się, że staż pracy ma mniejsze znaczenie w przypadku administracji publicznej. Przyczyn takiej sytuacji można poszukiwać również w tym, że osoby odpowiedzialne za prowadzenie komunikacji w imieniu urzędu często są wymieniane na skutek zmian powyborczych. Rzecznik, czy ktokolwiek mający dostęp do ważnych danych i informacji oraz współpracujący z kierownikiem urzędu, musi posiadać pewne kompetencje akceptowane przez przełożonego. Jak wskazywał jeden ze starostów:

Więc rzecznik jest osobą, która jest zaufaną absolutnie. Więc nie dziwię się, że jeżeli przychodzi nowa osoba na stanowisko np. starosty, to raczej zmienia, dopasowuje do trybu użycia i pracy taką osobę [ADM3, duży powiat, starosta].

Taka opinia może tłumaczyć uzyskane wyniki – w pracy osoby odpowiedzialnej za komunikację w administracji liczy się bardziej zaufanie i dostosowanie do kierownika urzędu, polityka, niż doświadczenie w pełnieniu danej funkcji (choć z pewnością ono również w wielu sytuacjach jest ważne i przydatne).

Zdecydowanie inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku respondentów ze straży pożarnej (wykres 2).



**Wykres 2.** Staż pracy przedstawicieli grupy dyspozycyjnej

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Oficerami prasowymi w straży pożarnej są osoby o dużym doświadczeniu w służbie. Prawie połowa ankietowanych wykazała się stażem wynoszącym ponad 20 lat. Może to wynikać ze specyfiki pracy służb ratunkowych, która jest trudna i wymaga dużego doświadczenia. Oficer prasowy musi dokładnie poznać zasady prowadzenia operacji, by później we właściwy sposób o nich opowiadać. Zwracali na to uwagę dziennikarze w wywiadach pogłębionych.

Reporter z ogólnopolskiej stacji telewizyjnej podawał przykłady rzeczników, którzy dzięki swojemu doświadczeniu dobrze współpracowali z mediami:

Mogę powiedzieć to dość szczerze: Paweł Petrykowski, rzecznik dolnośląskiej Policji, to jest [w momencie publikacji książki już nie pełni swojej funkcji – W.S.] rzecznik prasowy, który mówi doskonale, bo świetnie zna się na robocie policyjnej i nie ma znaczenia, co w Policji by się wydarzyło, to on doskonale ci wyartykułuje, bo zna charakterystykę pracy w tej służbie, w formacji i nie ma problemu, żeby ci opowiedział [DZ2, ogólnopolska stacja telewizyjna, dziennikarz].

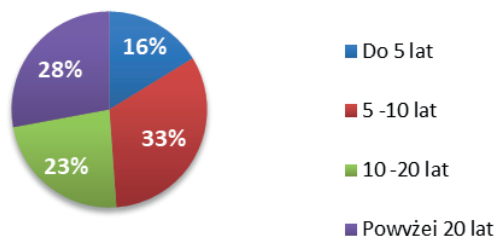
Podobne opinie kierowane były również w stosunku do rzeczników prasowych straży pożarnej. Kolejny dziennikarz również wyraził swoje zdanie dotyczące ważności doświadczenia w pracy oficera prasowego grupy dyspozycyjnej:

To jest człowiek [Paweł Frątczak – w momencie publikacji książki już nie pełni swojej funkcji – W.S.], który przeszedł długą służbową drogę. On nie ma 25 lat, zapewniam [śmiech]. Czy tam 20. Czyli to jest doświadczony strażak, który wie, o czym mówi. Jego nic nie może zaskoczyć. Żadna wichura, żadna trąba powietrzna, żadne pytanie dotyczące sposobu działania służb. Nie. On po prostu jest profesjonalistą w zawodzie strażaka a jednocześnie przez te całe lata, bo on dosyć długo jest rzecznikiem, zmieniali się komendanci a Paweł Frątczak się nie zmieniał, więc naprawdę to jest kawał profesjonalisty [DZ3, regionalny oddział radia publicznego, dziennikarz].

Te dwie opinie, odnoszące się do Pawła Petrykowskiego (ówczesnego rzecznika Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu) oraz Pawła Frątczaka (ówczesnego rzecznika Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej), korespondują z uzyskanymi wynikami ankiet. Doświadczenie zdobyte w czasie różnorodnych akcji pozwala na łatwiejsze przekazywanie informacji, a także ułatwia współpracę z dziennikarzami (Gawroński, 2011: 180). Już w tym przypadku respondenci wskazywali [DZ2 i DZ3], że doświadczenie może być oznaką profesjonalizmu w prowadzeniu komunikacji. Takie podejście odnosi się do rozumienia profesjonalizacji jako zbioru pewnych cech nabywanych wraz z doświadczeniem (podrozdział 2.4.).

Staż pracy ankietowanych dziennikarzy był, podobnie jak w administracji, w dużym stopniu zróżnicowany (wykres 3). Największą grupę wśród

ankietowanych stanowiły osoby mające 5.–10. letni staż redakcyjny, a najmniej było dziennikarzy z najkrótszą historią zatrudnienia w mediach (do 5 lat).



**Wykres 3.** Staż pracy ankietowanych dziennikarzy

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Przekazywanie informacji w sytuacjach kryzysowych, zwłaszcza z perspektywy administracji oraz grup dyspozycyjnych, jest działaniem odpowiedzialnym i wymagającym doświadczenia, co potwierdzały prezentowane wcześniej wyniki.

Wysyłając ankietę respondentom kładziono nacisk na to, że powinna ona trafić do osób zajmujących się komunikacją w sytuacjach kryzysowych. Ze względu na własne doświadczenie, zdobyte we wcześniejszych kontaktach z jednostkami samorządu terytorialnego, autor opracowania zauważył, że zasady przekazywania informacji wewnątrz urzędów są bardzo zróżnicowane. Dla potwierdzenia lub zaprzeczenia opisywanym zjawiskom również w ankiecie pojawiło się pytanie dotyczące stanowiska, które pełni dana osoba w urzędzie. Wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 6.

**Tabela 6.** Zajmowane stanowisko w ramach jednostki administracji publicznej

| Stanowisko  | Udział procentowy |
|---|-------------------|
| Rzecznik prasowy  | 20                |
| Prowadzący/a strony internetowej/portalu w mediach społecznościowych urzędu | 13                |
| Członek biura/komórki/zespołu prasowego                                     | 9                 |
| Specjalista ds. zarządzania informacją                                      | 2                 |
| Inne  | 72                |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

W pytaniu dotyczącym zajmowanego stanowiska umożliwiono wielokrotny wybór, ponieważ jedna osoba może pełnić kilka funkcji (także w sytuacji kryzysowej). Wyniki wskazują na najpopularniejsze funkcje/stanowiska. Tylko co piąta osoba była zatrudniona na stanowisku rzecznika prasowego. Kategoria „inne” została wskazana przez 72% respondentów, czyli prawie 3/4 ankietowanych. Uzupełnili oni pytanie swoimi uwagami, a otrzymane wyniki zostały posegregowane w większe grupy i wyszczególniono najpopularniejsze warianty. W prawie 25% wszystkich odpowiedzi komunikacją zajmowała się osoba odpowiedzialna za zarządzanie kryzysowe (wskazania odnoszące się bezpośrednio do zarządzania kryzysowego, ale także stanowiska związane z obroną cywilną, sprawami wojskowymi itp.); takich odpowiedzi było zdecydowanie najwięcej. Inne to sekretarz miasta lub gminy; osoba odpowiedzialna za promocję i rozwój; jedna osoba wskazała na stanowisko: doradca.

Prezentacja wyników pozwoliła na ocenę dużego zróżnicowania przebiegu procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych. W wielu jednostkach administracyjnych ten obowiązek przekazywany jest na osoby odpowiedzialne za zarządzanie, a tylko w 20% przypadków zadania te wypełnia rzecznik. Może to wynikać z jeszcze jednego problemu: w wielu mniejszych gminach i innych jednostkach administracyjnych nie ma zatrudnionego na stałe rzecznika, a jego funkcje wypełniają osoby oddelegowane przez kierownika urzędu lub on sam. Potwierdziły to wyniki badań w samorządach podkarpackich, które – co prawda przeprowadzone stosunkowo dawno – pokazały, że w blisko 88% samorządów nie było zatrudnionego rzecznika prasowego (Gawroński, 2009: 84). Często się zdarza, że w sytuacjach trudnych, kryzysowych, to kierownik urzędu bierze na siebie odpowiedzialność za przekazywanie informacji, a rzecznik odpowiada na standardowe pytania mediów. Nie jest to nowe zjawisko, bo w 1997 roku prezydent miasta Wrocławia, Bogdan Zdrojewski, sam występował w mediach, a rzecznik miał inne zadania:

Była to osoba, która odpowiadała na komunikaty i odpowiadała na pytania wtedy, kiedy one nie były kierowane do mnie tylko do urzędu. W związku z tym można powiedzieć, że rzecznik nigdy nie zastępował mnie w moich funkcjach. Były pytania do mnie, to ja odpowiadałem. Nie wystawiałem rzecznika przed kamery telewizyjne. Rzecznik nie chodził, nie organizował konferencji prasowych. On był tylko i wyłącznie odpowiedzialny za politykę informacyjną [...] [HIS1, prezydent miasta Wrocławia w 1997 roku].

Prawie 1/4 wszystkich wskazań dotyczyła osoby na stanowisku odpowiedzialnym za zarządzanie kryzysowe. Może to być pewną oznaką profesjonalizmu – taki urzędnik ma z pewnością największą wiedzę w omawianym temacie i jest merytoryczny. Z drugiej strony, nadmiar innych obowiązków wykonywanych w czasie zarządzania kryzysem może skutecznie ograniczać kontakt z dziennikarzami i przekazywanie informacji.

Bardzo podobnie sytuacja wygląda w straży pożarnej (tabela 7), gdzie 64% wskazań odnosiło się do pełnienia funkcji rzecznika prasowego. Również w tym przypadku dominujący stopień odpowiedzi dotyczył kategorii „inne”, ale celowość wypełniania tej rubryki była zupełnie odmienna niż w administracji, o czym strażacy mówili w późniejszych wywiadach. W straży pożarnej funkcje rzecznika (oficera prasowego)<sup>2</sup> były najczęściej dodatkowymi obowiązkami nakładanymi na osoby, które pełnią już określone role w komendzie. Potwierdził to naczelnik wydziału operacyjno-szkoleniowego jednej z komend powiatowych:

Udzielam tych informacji, ale powiedzmy: jestem w trakcie zmiany służby, bo codziennie następuje zmiana służby, stanowiska kierowania, są to ważne sprawy, bo musimy przedyskutować pewne tematy: co się wydarzyło, rozmawiamy o akcjach itd. Za chwileczkę woła mnie komendant, bo są bieżące sprawy komendy, bo jest to duża komenda więc są to czasami poważne sprawy, które trzeba rozstrzygać... zawsze jakieś pisma są, no i w końcu jestem ciałem doradczym dla pana komendanta, bo komendant jest organem [PSP1, komenda powiatowa, oficer prasowy].

Potwierdzali to również pozostali respondenci. Dopiero od komendy wojewódzkiej wzwyż w hierarchii PSP mamy osobne stanowisko oficera prasowego<sup>3</sup>, a w pozostałych jednostkach funkcje komunikacji z otoczeniem są dodane jako dodatkowe, do innego etatu. Z tego powodu aż dziewięciu respondentów

---

2 Zgodnie z nomenklaturą używaną w straży pożarnej, osoba wypełniająca funkcję rzecznika prasowego jest określana mianem oficera prasowego. Z tego powodu w dalszej części pracy również będzie używana taka nazwa w odniesieniu do przedstawicieli Państwowej Straży Pożarnej.

3 W tym przypadku widać zmianę jakościową w stosunku do badań S. Gawrońskiego, w których wskazywał, że w latach 2010-2011 oficerowie prasowi w komendach wojewódzkich PSP nie byli zatrudnieni na samodzielnym etacie, ale również dzielili funkcję rzecznika z innymi obowiązkami (Gawroński, 2012: 103-104).



wskazało na kategorię „inne”, wyjaśniając przy tym, że są dowódcami jednostki ratowniczo-gaśniczej (3 przypadki), ratownikami (2) lub naczelnikami różnych wydziałów (2). Już na tym etapie można uznać to za pewne utrudnienie, które w dalszej perspektywie może rzutować na kontakty z mediami – po prostu, w nadmiarze innych obowiązków, może nie wystarczać na nie czasu (Gawroński, 2011: 164).

**Tabela 7.** Stanowiska zajmowane przez respondentów grup dyspozycyjnych

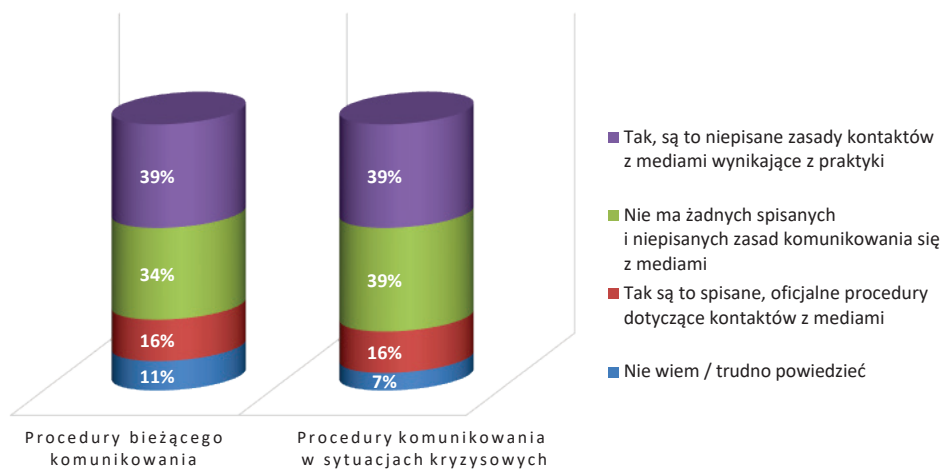
| Stanowisko   | Udział procentowy |
|--|-------------------|
| Rzecznik prasowy   | 64                |
| Prowadzący/a strony internetowej/portalu w mediach społecznościowych organizacji | 18                |
| Specjalista ds. zarządzania informacją   | 9                 |
| Członek biura/komórki/zespołu prasowego  | 0                 |
| Inne   | 82                |

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Wstępna charakterystyka osób, zajmujących się komunikowaniem w analizowanych podmiotach, pozwala na przyjrzenie się stronie proceduralnej procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych, zwłaszcza pomiędzy podsystemem zarządzania kryzysowego a mediami. W celu konfrontacji dwóch trybów funkcjonowania – standardowego oraz kryzysowego – do respondentów administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych zostało skierowane podobnie brzmiące pytanie o istnienie procedur przekazywania informacji i czy są one odgórnie narzucone, czy wynikają z pracy i wzajemnego dostosowywania się podmiotów. Wykres 4 obrazuje rozkład odpowiedzi w przypadku administracji publicznej.

Wyniki uzyskane od przedstawicieli administracji publicznej wyraźnie wskazują na to, że tylko 16% respondentów posługiwało się w swojej pracy oficjalnymi, spisаныmi procedurami, dotyczącymi kontaktów z mediami, zarówno w czasie normalnego, bieżącego funkcjonowania, jak też w trakcie sytuacji kryzysowej. Otrzymane odpowiedzi sugerują, że większość urzędników starała się budować zasady współpracy pomiędzy administracją publiczną a mediami w czasie kryzysu, ale były one głównie nieoficjalne. Co ciekawe, prawie 40% respondentów oświadczyło, że nie ma żadnych procedur przekazywania informacji.

Dodając do tego wskazania „nie wiem/trudno powiedzieć” (brak wiedzy na temat procedur, nawet jeśli faktycznie istnieją, sprawia, że nie są wykorzystywane w praktyce), można stwierdzić, że w odniesieniu do odpowiedzi badanych respondentów w blisko 45% urzędów na terenie województwa dolnośląskiego nie było żadnych procedur komunikowania zarówno w normalnym trybie pracy, jak i w sytuacjach kryzysowych. To może rzutować na wymianę informacji, ponieważ za każdym razem relacje z dziennikarzami należy układać od nowa, a – w przypadku zdarzeń nagłych i ogólnej presji – może na to nie być wystarczającej ilości czasu. Z tego powodu część urzędników (blisko 40%) mogła sama sobie organizować współpracę z otoczeniem na swoich zasadach i dzięki temu mieć pewien komfort (wykres 4). Zaprezentowane rezultaty stanowią odpowiedź na jedno z pytań badawczych, odnoszące się do istnienia reguł przekazywania informacji w administracji publicznej.



**Wykres 4.** Procedury komunikowania w administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Uzyskane wyniki z ankiet straży pożarnej wskazują, że w szeregach tej formacji istniała o wiele większa formalizacja w procesie komunikowania. W czasie normalnego funkcjonowania komendy (głównie komunikowanie prewencyjne i edukacyjne) 91% ankietowanych (10 na 11 osób) stwierdziło, że są spisane, oficjalne procedury komunikacji straży pożarnej z mediami. Tylko jeden z oficerów prasowych przyznał, że swoją działalność opiera na niepisanych, nieformalnych zasadach. W przypadku komunikacji w sytuacjach kryzysowych

wynik uzyskany z kwestionariuszy był podobny, bo ponad 80% ankietowanych (9 osób na 11) oświadczyło, że wykorzystuje oficjalne procedury. Jeden oficer zwrócił uwagę, że są one nieoficjalne, a jeden deklarował brak wiedzy o jakichkolwiek funkcjonujących zasadach w tym aspekcie. Nie zawsze stosowanie procedur przynosi pozytywne rezultaty, ponieważ zbytnia formalizacja też może stanowić problem w komunikacji, o czym wspominał jeden z dziennikarzy:

Jedyne zastrzeżenie dla mnie, jeśli chodzi o komunikację między instytucjami a nami, mediami, jest takie, że ona ma już taki stopień formalności, że ginie w tym chęć przekazania informacji a na czubku, tak jakby, jest do wykonania pewne zadanie, żeby powiedzieć coś i mieć spokój [DZ2, ogólnopolska stacja telewizyjna, dziennikarz].

Konfrontacja wyników administracji z rezultatami grupy dyspozycyjnej, jaką jest straż pożarna, pokazała, że w jednostkach administracyjnych w województwie dolnośląskim istniała większa swoboda kształtowania relacji, niż w komendach Państwowej Straży Pożarnej. W przypadku drugiego wymienionego podmiotu na sytuację może rzutować silne hierarchiczne przyporządkowanie do całościowej struktury, jaka charakteryzuje grupy dyspozycyjne, bariery wejścia do zawodu (proces szkolenia) oraz odpowiedzialna funkcja ratownicza w czasie zarządzania kryzysem, która powinna dominować nad współpracą z mediami. W administracji publicznej, która częściej kontaktuje się z mediami w bieżącej działalności komunikacyjnej, może istnieć więcej możliwości swobodniejszego kształtowania relacji.

W opisanej powyżej analizie wyników dotyczących straży pożarnej można zauważyć dużą formalizację dotyczącą komunikacji zewnętrznej. Jednak, gdy służby zapytano o to, czy istnieją procedury przekazywania informacji między jednostkami administracji publicznej a grupą dyspozycyjną, większość strażaków odpowiedziała, że nie ma żadnych uregulowań w tym temacie lub o nich nie wiedzą (tabela 8).

Tylko trzech oficerów prasowych stwierdziło, że takie uregulowania dotyczące wzajemnego kontaktu istnieją, z czego dwóch wskazało, że są one oficjalne i spisane. Takie sformułowanie odpowiedzi może wynikać z tego, że relacje pomiędzy pracownikami administracji publicznej są na tyle ścisłe, że oficerowie nie odróżniają trybu współpracy z urzędami na co dzień, od tego w czasie kryzysu. Dodatkowo, sami zainteresowani w wywiadach stwierdzali, że w czasie

zarządzania kryzysem wykonują swoje własne zadania i wypowiadają się tylko w temacie przypisanym do swojej działalności.

**Tabela 8.** Istnienie procedur komunikacji między pracownikami administracji publicznej a straży pożarnej

| Procedury komunikacji  | Udział procentowy |
|--|-------------------|
| Nie ma żadnych spisanych i niepisanych zasad komunikowania się z administracją publiczną | 27                |
| Są to spisane, oficjalne procedury dotyczące kontaktów z administracją                   | 18                |
| Są to niepisane zasady kontaktów z administracją wynikające z praktyki                   | 9                 |
| Nie wiem / trudno powiedzieć   | 46                |

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Nie bez znaczenia jest także samo zorganizowanie zespołów zarządzania kryzysowego, w których skład wchodzi również członek straży pożarnej. Bezpośrednia współpraca w czasie podejmowania działań nie wymaga żadnych procedur, a opieranie się na zasadach współdziałania powoduje, że i tak ostateczny komunikat, który dociera do mediów jest spójny. Jak stwierdził starosta powiatu:

Na bieżąco informuje mnie o zmianie jakiegokolwiek sytuacji zarządzanie kryzysowe. I ja wtedy ich [media] informuję zgodnie z tym, co powie zarządzanie kryzysowe po ustaleniu ze służbami. To jest informacja. Ale nie uzgadniamy informacji medialnych między sobą. Może to jest dobry pomysł, żeby tak robić [ADM3, duży powiat, starosta].

Na podział obowiązków pomiędzy administracją i grupami dyspozycyjnymi zwrócił uwagę też oficer prasowy z miasta na prawach powiatu:

No, bo tak naprawdę, prezydent nie jest osobą, która może wejść w strefę działań. On jest osobą postronną, czyli on powinien sobie stać w miejscu bezpiecznym, wyznaczonym. Pierwsze informacje idą od nas, w międzyczasie na pewno ich tam męczą, bo to też ich taka rola, że oni przychodzą i biorą na siebie też część tej odpowiedzialności. No, bo czasami trzeba też coś zorganizować. Jeżeli jest większe zdarzenie, to tych ludzi trzeba gdzieś ewakuować, lokal zastępczy,

choćby autobus, albo jakąś koparkę zorganizować [PSP3, komenda powiatowa, oficer prasowy].

W przywołanej wypowiedzi wyraźnie został określony podział obowiązków oraz przeniesienie dominującej roli w udzielaniu informacji w zależności od czasu trwania sytuacji kryzysowej – najpierw komunikaty wystosowują służby, które prowadzą akcję i są najbardziej zorientowane, a dopiero później media zaczynają wypytywać przedstawicieli administracji publicznej, ale wyłącznie o ich obowiązki (ewakuacja, logistyka itp.).

Przedstawione powyżej dane obrazują, w jaki sposób zorganizowany był podsystem zarządzania kryzysowego pod względem proceduralnym. Samorządy i organy administracji publicznej powinny być gotowe na prowadzenie komunikacji w sytuacji kryzysowej. Przygotowanie w tym przypadku winno polegać na opracowaniu procedur informowania redakcji o zagrożeniach, a także na podpisaniu z nimi umów lub porozumień o współpracy. Gotowość mediów na prowadzenie procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych przejawia się poprzez wyznaczenie konkretnych osób do kontaktów z samorządem w sytuacjach o charakterze kryzysu, przekazanie członkom administracji numerów telefonów umożliwiających szybki kontakt z redakcją, opracowanie dyżurów w czasie nagłych zdarzeń, a także poprzez stworzenie swoistego wzoru komunikatu, który zostałby opublikowany w przypadku nadchodzącego niebezpieczeństwa (Filaber, 2012: 492). W zależności od sytuacji wystarczyłoby w nim uzupełnić tylko konkretne dane, a zaoszczędzony czas poświęcić na zbieranie informacji o tym, co się wydarzyło.

Dlatego też w ankietach zapytano dziennikarzy o wewnętrzną organizację redakcji w odniesieniu do relacjonowania sytuacji kryzysowej. Wstępem do tego było pytanie o istnienie procedur (ogólnych) dotyczących funkcjonowania redakcji w odniesieniu do zdarzeń o dużej skali (tabela 9).

**Tabela 9.** Istnienie wewnętrznych procedur organizacji redakcji w sytuacji kryzysowej

| Procedury | Udział procentowy |
|-----------|-------------------|
| Tak       | 23                |
| Nie       | 16                |
| Nie wiem  | 61                |

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Tylko prawie co czwarty ankietowany dziennikarz (10 osób) stwierdził, że w jego redakcji istnieją jakiegokolwiek ogólne procedury dotyczące organizacji procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych. Są one głównie oparte na procedurach operacyjnych, przepisach prawa dotyczących dostępu do informacji publicznej, telefonach do dyżurnych służb, wykorzystywaniu numerów do członków administracji publicznej lub uczestniczeniu w organizowanych przez nich spotkaniach. To zdecydowanie zmienia zasady pracy w redakcji. Na brak regulacji przygotowanych na sytuacje kryzysowe wskazało 16% respondentów, a 61% nie potrafiło udzielić jasnej odpowiedzi, bo po prostu o nich nie wiedziało, co potwierdza ogólne tendencje wskazywane przez innych badaczy (Dyderska, Lizut, 2011: 337).

Dzięki kolejnemu pytaniu, które było już o wiele bardziej precyzyjne, można było zobrazować jak sytuacja kryzysowa wpływa na reorganizację funkcjonowania redakcji. Zmiany przedstawia tabela 10.

**Tabela 10.** Zmiany w funkcjonowaniu redakcji w sytuacjach kryzysowych

| Zmiany w funkcjonowaniu redakcji   | Udział procentowy |
|--|-------------------|
| Zostają wydłużone dyżury poszczególnych pracowników                                | 81                |
| Pracownicy zostają oddelegowani do regionu, w którym doszło do sytuacji kryzysowej | 70                |
| Powstaje osobny zespół do prowadzenia komunikacji o sytuacji kryzysowej            | 19                |
| Wprowadzane są inne zmiany   | 7                 |
| Nie ma zmian   | 2                 |

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Choć oficjalnych procedur funkcjonowania redakcji nie ma, to jednak do modyfikacji w czasie sytuacji kryzysowych w nich dochodzi. Po pierwsze – na co wskazało aż 81% respondentów – zostają wydłużone dyżury poszczególnych pracowników. Jeden z dziennikarzy w czasie wywiadu powrócił do 1997 roku i nienormowanego czasu pracy:

1997 rok. Kiedy to było, to wszyscy na głowie stawali. Naprawdę. Ale tak czuliśmy, że chcemy pomóc ludziom, naprawdę. To nie jest tak, że przychodzi się do pracy od godziny 8 do 17 czy do 18... [DZ4, regionalny oddział radia publicznego, dziennikarz].

Ewa Wolniewicz, dziennikarka i prezenterka, w czasie programu „Studio Powódź” wyprodukowanego przez telewizję Echo24 z okazji 20-lecia „powodzi tysiąclecia”, powiedziała, że jej kolega – zarazem dziennikarz i operator – by dotrzeć do zalanych miejsc jechał na rowerze z ciężką kamerą VHS na ramieniu. Takie przykłady pokazywały, jakim poświęceniem charakteryzowali się dziennikarze przygotowując materiały z sytuacji kryzysowej („Studio Powódź”, 12.07.2017 r.). W tym samym programie Katarzyna Kaczorowska, dziennikarka „Gazety Wrocławskiej”, stwierdziła, że czasem traciła poczucie statusu dziennikarza, przychodziła do urzędników i „prawie ich szarpała”, interweniując w sprawach mieszkańców („Studio Powódź”, 12.07.2017 r.).

W wielu redakcjach były też oddelegowane osoby do prowadzenia komunikacji z miejsca zdarzenia; zwłaszcza w telewizji oraz radio, gdzie potrzebne jest nagranie tego, co się dzieje lub wypowiedzi funkcjonariuszy zaangażowanych w akcję. Wtedy właśnie dziennikarze są wysyłani w miejsce zdarzeń, co czasem wiąże się też z niebezpieczeństwem. Zwracał na nie uwagę respondent DZ1, kiedy w czasie mniejszej powodzi w okolicy Międzygórza został ostrzeżony przez służby, żeby nie jechać na miejsce, bo jest to niebezpieczne. Mimo to dotarł w zagrożony teren i przygotował materiał. Media w trakcie sytuacji kryzysowych starają się dotrzeć jak najbliżej zdarzeń i je relacjonować, o czym świadczy kadr jednego z programów informacyjnych (zdj. 1). Często może się to wiązać nawet z narażeniem życia.



**Zdjęcie 1.** Dziennikarka relacjonująca powódź

Źródło: program informacyjny „Fakty” TVP Wrocław, 07.07.1997 r.



W czasie powodzi 1997 roku trzech dziennikarzy telewizji publicznej musiało ponad 30 godzin spędzić w stodole. Chcieli zrobić materiał z zalanej miejscowości Żelazno; ich ciężki samochód transmisyjny został podtopiony przez wodę, a oni nie mogli się ewakuować. Ekstremalne warunki pogodowe zmusiły ich do pozostania w tym miejscu i oczekiwania na nadejście pomocy; stracili przy tym wszystkie materiały i sprzęt (Program informacyjny „Fakty” TVP Wrocław, 08.07.1997 r.). Takie opowieści obrazują, jak – z jednej strony – dziennikarze nawet w ekstremalnych warunkach starają się jak najlepiej wykonywać swoją pracę, co się wiąże z określonym poświęceniem; z drugiej – mogą utrudniać działanie służb ratowniczych, ściągając na siebie niebezpieczeństwo, wymagające pomocy i interwencji.

W przypadku, gdy sytuacja kryzysowa się przedłuża, reporterzy na miejscu mogą się wymieniać lub przyjeżdżać z innych regionalnych ośrodków:

To jest naturalne, to nie tylko u nas, ale w innych stacjach telewizyjnych. My też mamy określony czas pracy. A wiadomo, że jeżeli to jest akcja ratunkowa, kryzysowa, to ten czas pracy często jest przekraczany. Maksymalnie możemy pracować 12 godzin. Więc tzw. podmianka się to u nas nazywa, po prostu przyjeżdża ktoś z innego miasta. To jest czy w Polsat News, czy w TVN24. [...] Bo pamiętajmy o tym, że jeżeli to jest sytuacja kryzysowa, to rzecz dzieje się na miejscu, ale również są sztaby kryzysowe w innych miejscach i tam też są nasze kamery [DZ2, ogólnopolska stacja telewizyjna, dziennikarz].

Decyzja co do działania dziennikarzy, ich zmian w pracy czy przyjazdów do określonych miejsc jest głównie zależna od wydawcy i to nie tylko w przypadku telewizji, ale też stacji radiowych. Jeśli do sytuacji kryzysowej dochodzi w dużych ośrodkach miejskich lub w ich okolicach, większe redakcje dysponują swoimi korespondentami oddelegowanymi tam na stałe. Takie rozwiązanie było stosowane w Radiu Wrocław, gdzie przypadki akcji ratowniczych związanych z wypadkami w kopalniach Zagłębia Miedziowego relacjonowała jedna osoba, która tam na stałe przebywała [DZ3].

Respondenci w odniesieniu do zmian, które zachodzą w pracy redakcji, wskazywali również, że w większości przypadków nie ma konkretnych dziennikarzy, którzy zawsze zajmują się relacjonowaniem sytuacji kryzysowych (70% ankietowanych; tabela 10). Około 26% respondentów (11 ankietowanych) stwierdziło, że takie osoby w redakcji były na stałe wytypowane. Z wypowiedzi

udzielonych w czasie wywiadów pogłębionych wynikało, że nawet gdy konkretni dziennikarze zostaną oddelegowani na miejsce zdarzenia i tam zbierają informacje, inni ich wspierają poprzez telefoniczne uzyskiwanie informacji od poszczególnych podmiotów, odwiedzanie urzędów i zdobywanie pozostałych wiadomości „na miejscu”.

Wcześniejsze przygotowanie administracji, grup dyspozycyjnych i mediów powinno wynikać z charakteru sytuacji kryzysowych, z którymi muszą się dane podmioty zmierzyć – ich przyczyną są głównie procesy zachodzące w środowisku naturalnym, zjawiska pogodowe, których nie da się z odpowiednim wyprzedzeniem przewidzieć. Dlatego każda organizacja powinna być permanentnie gotowa do wystąpienia kryzysu (Rozwadowska, 2002: 167–169).

#### 4.2.1. Zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej

Zdarzenia kryzysowe, z powodu wysokiego stopnia niepewności oraz dużej dynamiki, wymuszają na podmiotach starających się zarządzać sytuacją kryzysową (celem minimalizacji zagrożenia i szkody) pełną kontrolę nad procesem zarządzania informacją. Z jednej strony społeczeństwo, media, przedsiębiorcy i inne zaangażowane podmioty oczekują dokładnej i rzetelnej informacji, z drugiej – nie wszystkie dane mogą zostać ujawnione przez pracowników administracji publicznej. Pojawia się pewien rozdźwięk pomiędzy zasadami postępowania w sytuacji kryzysowej, opierającymi się na szybkiej reakcji, szczerości i otwartości podmiotu, a ochroną bezpieczeństwa społeczności oraz państwa; zbyt pochopne wypowiedzi mogą to bezpieczeństwo narażać (Kulasza, Gromek, 2013: 218–219).

Jeden z badaczy proponuje podział informacji udzielanych w czasie sytuacji kryzysowych na: 1) informację instruktażową, która pozwoli zainteresowanym podmiotom zabezpieczyć się przed skutkami fizycznymi i finansowymi sytuacji kryzysowej, a także uświadomi społeczeństwo, że władza ma wiedzę, jak sobie z kryzysem radzić; 2) informację umożliwiającą dopasowanie, mającą na celu pomoc w opanowaniu stresu, niepewności i emocji; 3) informację umożliwiającą internalizację, co pozwoli organizacji chronić jej reputację (Rydzak, 2011: 80). Wyróżnienie przywołanych wyżej rodzajów informacji wskazuje, z jakimi trudnościami w zarządzaniu informacją – ale także z dotarciem z komunikatem do wszystkich odbiorców, którzy mierzą się z sytuacją kryzysową – muszą sobie radzić organy administracji publicznej. W przypadku powodzi

informacje instruktażowe mogą dotyczyć sposobów zabezpieczania domów przed wodą, wskazywać kierunki, w których będzie przechodziła fala powodziowa, a także wyznaczać możliwe drogi ewakuacji. Otoczenie odpowiednią opieką poszkodowanych może zmniejszyć ich poziom stresu oraz niepewności. Dzięki podjęciu właściwych i szybkich działań informacyjnych administracja publiczna może sprawić, że społeczeństwo będzie traktowało ją bardziej ufnie (zakładając, że w następstwie skutecznej komunikacji zostaną poczynione realne kroki pomocowe).

Podobne zdanie w stosunku do informacyjnej zawartości przekazów ma Jan Gołębiewski przywołany przez Katarzynę Cabaj (2010: 154). Zwraca on jednak uwagę na te elementy komunikatów, które powinny znajdować się w doniesieniach medialnych również w czasie, gdy nie występują żadne zagrożenia. Do nich zalicza między innymi informacje o wpływie zmian w otoczeniu, które zwiększają ryzyko występowania zagrożeń, także w odniesieniu do szans przetrwania w nich człowieka; informowanie o efektywnych działaniach, które mają przyczynić się do przezwyciężenia trudnej sytuacji, a także promować i popularyzować właściwe wzorce zachowań (Cabaj, 2010: 154). W jego klasyfikacji można zauważyć powiązanie procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych z edukacją dla bezpieczeństwa. W kontekście analizy hipotezy pierwszej, dotyczącej procesu profesjonalizacji, istotny byłby aspekt kształcenia społeczeństwa, ułatwiającego działania ratownicze. Ciągłe przypominanie o właściwych zachowaniach, a także o ryzyku wystąpienia zagrożeń, pomaga obywatelom przygotować się na nie i odpowiednio reagować, więc powinien to być istotny element działalności komunikacyjnej zarówno administracji jak i grup dyspozycyjnych.

#### 4.2.2. Kompetencje pracowników administracji publicznej i grup dyspozycyjnych

Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych wymaga odpowiednich kompetencji. Choć procedury mogą określać, co należy powiedzieć lub jakie osoby powinny to uczynić, istotna jest forma przekazu. Zwłaszcza, o czym wspominają autorzy przywołani w poprzednim podrozdziale, informacja powinna uspokajać, ale też powinna być konkretna i rzeczowa. Na rzeczniku, lub innej osobie wypowiadającej się do mediów, ciąży jeszcze odpowiedzialność za treść – nie może ujawniać danych wrażliwych, które mogłyby wpłynąć na bezpieczeństwo

wewnętrzne. Sposobu prowadzenia rozmów z dziennikarzami oraz występów przed kamerą można się nauczyć. W czasie badań respondentom z administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych zadano pytanie: czy biorą udział w szkoleniach dotyczących komunikowania się bądź sami zdobywają wiedzę w tym zakresie.

Wśród pracowników administracji prawie 47% ankietowanych stwierdziło, że nigdy nie uczestniczyło w żadnych szkoleniach dotyczących komunikowania w sytuacjach kryzysowych. Około 40% zostało wysłanych na szkolenie zewnętrzne, na którym można było zdobyć potrzebną wiedzę, a 17% zostało przeszkolonych wewnątrz swojego urzędu. To pokazuje, że prawie połowa respondentów z administracji publicznej nie uczestniczyła w żadnych szkoleniach. Przyczyną może być na przykład nieuznawanie ważności zdobywania wiedzy przez przełożonych, ale też brak odpowiednich funduszy na ten cel. Istotne może być również wykształcenie osoby zajmującej się prowadzeniem działań komunikacyjnych. W odniesieniu do bardzo szerokiej definicji PR, przedstawionej w rozdziale drugim, pojawia się ważny problem instrumentalnego traktowania mediów podczas kryzysu w celach public relations. Pogłębiona analiza przeprowadzonych wywiadów, jak również *Księgi Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie* (2017: 9–10), wskazuje na wagę zagadnienia w dobie budowania społeczeństwa informacyjnego. Zatem działania public relations znajdują się w zakresie istotnych kompetencji komunikacyjnych; także w zakresie komunikowania o kryzysie.

Niektórzy badacze zwracają uwagę, że prowadzeniem działań komunikacyjnych zajmują się jednostki, których studia nie były tematycznie związane z ich aktualnym zawodem (Gawroński, 2007: 29–33). Może to powodować wiele problemów: brak znajomości przepisów prawnych potrzebnych do wykonywania obowiązków, brak znajomości norm etycznych i podstawowych narzędzi pracy rzecznika prasowego. Nieużyteczne w tym przypadku może być wykształcenie humanistyczne rzeczników prasowych (lub, ogólnie, pracowników) administracji. W przygotowanej ankiecie zadano pytanie o posiadane wykształcenie i respondenci wskazywali głównie na nauki społeczne (politologia, administracja, prawo) a tylko sześciu odpowiedziało, że skończyło studia związane z naukami humanistycznymi, dziennikarstwem, czy marketingiem lub public relations. Można domniemywać, że posiadane wykształcenie humanistyczne nie gwarantuje zdobycia niezbędnej, całościowej wiedzy na temat sposobów komunikowania się i zarządzania informacją, a także radzenia sobie ze stresem,

towarzyszącym sytuacjom kryzysowym. Można te zaległości nadrobić poprzez szkolenia, ale także samą praktykę. Szczególnie, że wykształcenie specjalistyczne oraz dodatkowe szkolenia są wyznacznikiem profesjonalizmu.

Szostok i Rajczyk w 2013 roku przeprowadzili badania, z których wynikało, że około 20% rzeczników w Polsce potwierdzało posiadanie wykształcenia wyższego dziennikarskiego, a kolejne 30% skończyło wyższe studia humanistyczne (autorzy twierdzą, że wśród nich mogły znajdować się też osoby, które ukończyły studia dziennikarskie) (Szostok, Rajczyk, 2013: 43). Przywołane dane, choć odnoszą się do perspektywy ogólnopolskiej, również podają w wątpliwość, czy ktoś, kto zdobył wiedzę dziennikarską, może zajmować się prowadzeniem zewnętrznej komunikacji urzędu. Dziennikarstwo różni się od działalności public relations. Najważniejszą rozbieżnością jest zakres ról w tych dwóch zawodach. Dziennikarz zbiera informacje, by je później przekazać publiczności. Specjalista do spraw PR oprócz tego powinien mieć umiejętność wpływania tymi informacjami na zachowania i świadomość obywateli (Gawroński, 2007: 29–31), co jest bardzo ważne w przypadku sytuacji kryzysowych. Nie mniej istotne jest także kreowanie pozytywnego wizerunku instytucji, dzięki czemu jest ona lepiej postrzegana przez członków społeczeństwa. Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu przygotowanym na potrzeby tej książki, nie zauważali problemów w związku z tym, że rzecznikiem prasowym danej instytucji jest dawny dziennikarz. Wydaje się to być powszechną praktyką, ponieważ dziennikarze zdobyli w czasie pracy odpowiedni warsztat i lekkie pióro. Ciekawą opinię odnoszącą się do postrzegania tego zjawiska przez środowisko medialne wyraził dziennikarz regionalnej telewizji i ogólnopolskiego dziennika:

Bo to są dwa wrogie obozy [dziennikarstwo i rzecznictwo]. Więc jak człowiek przejdzie do wrogiego to już nie ma powrotu. Ja ciągle podkreślam, że to nie jest wrogie. Bo jeśli jest się profesjonalistą to trzeba wykonywać dobrze i tu i tu. A nie zwalczać. Ja nie jestem żadnym wrogiem rzeczników prasowych [DZ1, regionalna telewizja, dziennikarz].

Dla wzmocnienia swojej wypowiedzi podał wiele przykładów dziennikarzy lub rzeczników, którzy zmieniali zawód i nadal są pozytywnie postrzegani w środowisku. Rzeczniczką prasową urzędu wojewódzkiego była w czasie przeprowadzania badań dawna dziennikarka, wcześniej specjalizująca się w tematach politycznych, która odeszła z zawodu i jak sama stwierdziła:

Tak, dla mnie to było troszeczkę szokiem też, ponieważ zupełnie inaczej wygląda praca rzecznika prasowego takiej instytucji jak Dolnośląski Urząd Wojewódzki, a ja jednak sobie inaczej to wyobrażałam będąc dziennikarzem [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Ta opinia pokazuje, że kończąc studia dziennikarskie, czy nawet uprawiając zawód dziennikarza, nie do końca można zawsze się odnaleźć w funkcji rzecznika prasowego, bez zdobycia doświadczenia lub poszerzenia wiedzy. Można wysnuć przypuszczenie, że bardziej od wykształcenia liczą się osobowość i umiejętności tego, kto pełni funkcję rzecznika. Innym problemem może być za duża pewność kierowników pokładana w tym, że osoba z wykształceniem humanistycznym (także dziennikarskim) od razu posiada niezbędną wiedzę i ma zdolności do prowadzenia komunikowania w sytuacji kryzysowej i współpracy z mediami. Dopiero praktyka weryfikuje zdolności rzecznika do odpowiedniego zarządzania informacją w kryzysie. Da się to zauważyć w wynikach ankiet, gdzie tylko około połowa urzędników poszerzała swoje umiejętności komunikowania w kryzysie w czasie oficjalnych szkoleń, a blisko 70% respondentów wskazywało, że edukowało się we własnym zakresie, czytało literaturę i poszerzało swoją wiedzę. Może to świadczyć o tym, że to nie kierownicy urzędów, a sami respondenci dostrzegali potrzebę doksztalcenia się, przydatną w codziennej pracy, zwłaszcza w kontakcie z dziennikarzami:

I dlatego też unikamy tego, żeby zbyt wiele osób nie udzielało takich informacji, bo ja jestem w stanie przeciwstawić się. Jestem do tego trochę przygotowany, wyszkolony. Jestem w stanie przeciwstawić się dziennikarzowi, który mówi: „to jak się tam tragicznie dzieje?”. „Gdzie się coś dzieje? Pokażcie nam chociaż jedno zalane podwórko!” [ADM3, duży powiat, starosta].

Większą rolę szkoleń można było zauważyć w przypadku służb. Według wskazań respondentów tylko około 20% (2 osoby) z nich nie brało udziału w żadnym kursie (tabela 11). Pozostali uczestniczyli w szkoleniach zewnętrznych, wewnętrznych lub w obu z wymienionych.



**Tabela 11.** Udział w szkoleniach respondentów ze straży pożarnej

| Udział w szkoleniach   | Udział procentowy |
|--|-------------------|
| Było to szkolenie wewnętrzne organizowane przez instytucję, w której pracuję | 64                |
| Było to szkolenie zewnętrzne   | 55                |
| Nie uczestniczyłem w żadnym szkoleniu  | 18                |

Źródło: opracowanie własne, N= 11.

Otrzymane wyniki wskazują, że straż pożarna doceniała rolę szkoleń w pracy oficerów prasowych w swoich jednostkach. Może to wynikać też ze specyficznej roli grup dyspozycyjnych, które biorą aktywny udział w operacjach i muszą to łączyć z umiejętnością komunikacji. Komunikowaniu w sytuacji kryzysowej towarzyszy trudność w określeniu faktów. W przypadku nagłych zdarzeń silne emocje, związane ze stresem oraz odpowiedzialnością, działają nie tylko na oficera prasowego. Takie same odczucia często towarzyszą wszystkim członkom grup dyspozycyjnych na miejscu zdarzenia. Zdobyte doświadczenie pomaga zachować dystans do skali tragedii, która dotknęła poszkodowanych. Mimo to, wydarzenia kryzysowe, śmierć i cierpienie ludzi, wywołują w ratownikach silne emocje, które wymagają często interwencji psychologa. Zwłaszcza początkowa faza operacji, szczególnie przy braku odpowiednich sił i środków, jest dla wielu najtrudniejsza. Opowieści strażaków i ratowników medycznych o katastrofie kolejowej pod Szczekocinami w 2012 roku wyjaśniają, z jakimi problemami muszą mierzyć się służby oraz jak adrenalina oddziałuje na przebieg operacji (Miecik, 2012). Ma to również wpływ na proces wymiany wzajemnej informacji między grupami dyspozycyjnymi działającymi na miejscu zdarzenia, a także mediami, które potrzebują od razu wielu danych. Formułowanie pierwszych informacji i komunikatów może utrudniać nieznaną przyczyn czy istotnych okoliczności i kluczowych faktów dotyczących samej sytuacji i przebiegu zdarzeń (Guła, Prońko, Wiśniewski, 2009: 39). Dlatego tak ważne wydaje się odpowiednie szkolenie, które mogłoby ograniczyć do minimum wpływ emocji na przekaz komunikatów oraz wypracować zasady wzajemnego porozumienia pomiędzy oficerami prasowymi a mediami. Szczególnie, że – gdyby wstępna ocena skali tragedii była zbyt pochopna – nie można wprowadzać społeczeństwa w błąd i wywoływać nieuzasadnionej paniki, podając informacje dziennikarzom. Kursy mogą przygotować na trudne pytania. Same media współorganizują



szkolenia, pozwalające oficerom prasowym rozeznąć się w perspektywie dziennikarzy i ich oczekiwaniach:

Uczestniczyliśmy w szkoleniach. Byłem nawet w telewizji we Wrocławiu, dwa czy trzy razy – też prawda. To nas przygotowuje w jakiś tam sposób. Powiedzmy, wiemy jak to ma wyglądać. To znaczy, wiem, jak to od drugiej strony jest. No, bo też podczas spotkań przy akcjach rozmawiamy [z dziennikarzami – W.S.; PSP1, komenda powiatowa, oficer prasowy].

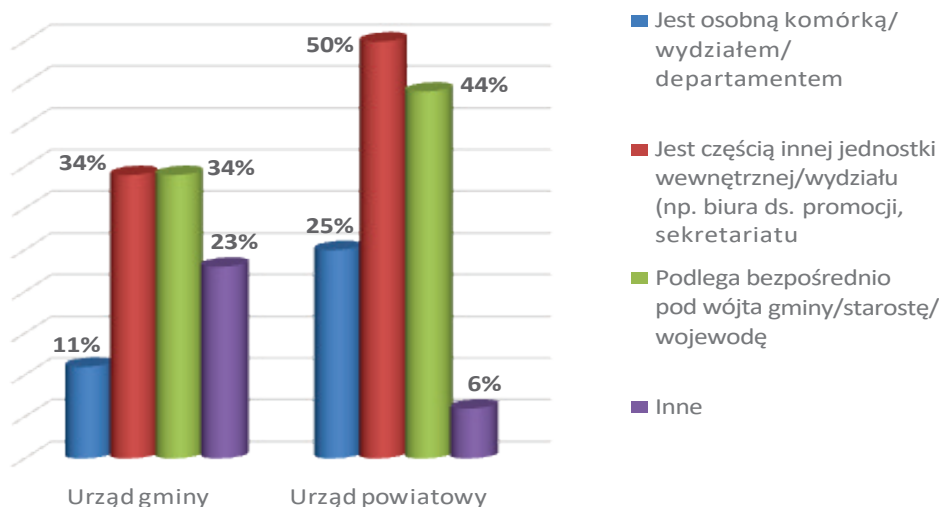
Spojrzenie z drugiej strony, przedstawienie, jakie pytania mogą paść oraz co interesuje dziennikarzy, przygotowuje oficerów prasowych do kontaktu z reporterami i dzięki temu zmniejsza ich stres. Już wcześniej uzmysławiają sobie, jak trudne pytania mogą się pojawić i w jaki sposób przedstawić wszystkie problematyczne kwestie.

Duża liczba szkoleń organizowanych przez komendy może także wpływać na mniejszą chęć (lub po prostu brak potrzeby) indywidualnego poszerzania własnej wiedzy z zakresu media relations. Wśród oficerów prasowych tylko 45% respondentów potwierdziło, że samodzielnie pracuje nad swoimi kompetencjami komunikacyjnymi.

Same kompetencje, które posiada rzecznik lub oficer prasowy, mogą nie wystarczyć w prawidłowym prowadzeniu komunikacji w sytuacji kryzysowej. Czasem złożoność sytuacji wymaga także współpracy i zaangażowania kolejnych osób, które mogłyby zbierać i przekazywać informacje wewnątrz urzędu, do rzecznika, albo kierownika, który przedstawi ją mediom i szerszej publiczności. Umieszczenie w strukturze organizacji biura prasowego (jeśli takie istnieje w analizowanej jednostce) lub osoby odpowiedzialnej za transfer informacji ma wpływ na to, jak szybko informacja zostanie rozdystrybuowana, oraz czy będzie rzetelna.

#### 4.2.3. Struktura organizacyjna głównych komunikatorów

Ze względu na zróżnicowanie struktur różnych urzędów w ankiecie zadano pytanie odnoszące się do statusu biura prasowego (rzecznika lub innej osoby/osób odpowiedzialnych za komunikację) w organizacji (wykres 5).



Wykres 5. Status biura prasowego w gminie i powiecie

Źródło: opracowanie własne,  $N_G=73$ ,  $N_P=16$ , możliwość wielokrotnego wyboru.

Otrzymane wyniki pokazują, że w samorządach województwa dolnośląskiego w 2018 roku istniało duże zróżnicowanie pod względem statusu biura prasowego lub rzecznika. W gminach i powiatach najpopularniejszym rozwiązaniem było włączenie rzecznika do innego wydziału lub podporządkowanie go bezpośrednio kierownikowi urzędu. Ten ostatni sposób był zastosowany w urzędzie wojewódzkim, a rzecznik prasowy był także doradcą wojewody [ADM2]. Bezpośrednie podporządkowanie pozwala na szybszy przekaz informacji pomiędzy urzędem jako całością a kierownikiem, który pełni dominującą rolę w zarządzaniu sytuacją kryzysową. Jeden z rzeczników wskazał na wiele zalet takiego rozwiązania:

Nasz wydział [komunikacji społecznej – W.S.] jest zaraz przy prezydencie i nie ma dnia bez spotkania, bo też charakter pracy bardzo interwencyjny niestety. Choć, z drugiej strony, praca jest przez to ciekawa, polega na tym, że czasami w jednej minucie po prostu musimy się skontaktować z prezydentem telefonicznie czy spotkać bezpośrednio, bo po prostu wybuchają w różnych obszarach jakieś drobne kryzysy, które musimy łątać i tutaj nie ma czasu na niekontaktowanie się, bo często sprawy nas zaskakują, musimy mieć ustaloną wspólną linię, wspólny kierunek, który wybieramy, więc jest to niezbędne [ADM4, duże miasto, rzecznik prasowy].

Brak pośredników bardzo ułatwia wzajemne kontakty, co w czasie zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej jest bardzo potrzebne. Wyniki zaprezentowane na wykresie 5 wskazują, że w najmniejszym stopniu (choć w przypadku powiatów w co czwartym przypadku) biuro prasowe było osobną komórką, wydziałem, departamentem. Może to się wiązać z większymi kosztami prowadzenia działalności w przypadku, gdy jest to osobna jednostka, licząca więcej osób, w strukturze. W odniesieniu do małych gmin brak też potrzeby tworzenia wielu stanowisk, które by zajmowały się działalnością komunikacyjną. W przypadku powiatów – gdy spraw, które wzbudzają zainteresowanie jest więcej – potrzeba odrębnego biura prasowego czy instytucjonalnego rzecznika rośnie.

Prawie co czwarty respondent pracujący w gminie zaznaczył odpowiedź „inne” na pytanie o to, jaki jest status biura/zespołu prasowego w urzędzie? Z dodatkowych wyjaśnień wynika, że w 16 przypadkach (22% wszystkich urzędów) nie ma biura prasowego. Z tego powodu obowiązki przenoszone są na inne wydziały (np. promocji) lub na konkretnych pracowników urzędów – sekretarzy, asystentów burmistrzów i wójtów. Można to postrzegać jako pewien brak profesjonalizmu – komunikowanie jest zadaniem dołączonym do innych obowiązków urzędników i w czasie sytuacji kryzysowej może nie mieć priorytetowego znaczenia. Z drugiej strony, gminy mogą zrezygnować z zatrudniania rzeczników prasowych lub organizacji biur, które wydają się być niepotrzebne, zwłaszcza gdy w grę wchodzi oszczędności lub małe zainteresowanie mediów.

Z pewnością właściwe komunikowanie się urzędu z otoczeniem jest wynikiem odpowiedniego zorganizowania współpracy wewnętrznej. Źródłem kryzysów w sferze komunikacji społecznej i polityki mogą być konflikty interesów, choćby stąd potrzeba profesjonalizacji w komunikowaniu wewnętrznym (rozważania na ten temat zostaną rozszerzone w kolejnym rozdziale). Jak zauważał jeden z rzeczników, jego rola jest ważna także w komunikacji wewnętrznej, ponieważ jednym z przypisanych mu obowiązków jest zbieranie informacji z różnych działów, po to, by przekazać je do burmistrza lub przygotować jeden materiał w celu upowszechnienia [ADM1]. Pełnienie innych funkcji w tym samym czasie może skutecznie utrudniać proces zarządzania informacją.

Badane regionalne i lokalne środowiska zajmujące się komunikowaniem nie są zbyt licznymi populacjami. Rzadko która jednostka administracyjna widzi potrzebę i może sobie pozwolić na zatrudnianie większej liczby osób niż sam rzecznik prasowy. W celu dokładnej orientacji w strukturalnych warunkach organizacji biur prasowych i oceny, jak się może to przekładać na komunikację

w sytuacjach kryzysowych, poproszono respondentów o skonkretyzowanie liczby osób wchodzących w skład biura (tabela 12).

**Tabela 12.** Liczba osób odpowiedzialnych za komunikację w jednostkach administracji publicznej

| Liczba osób                | Udział procentowy |
|----------------------------|-------------------|
| Jedna osoba                | 70                |
| Od dwóch do trzech osób    | 27                |
| Od czterech do pięciu osób | 3                 |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

W zdecydowanej liczbie przypadków (70%) biuro prasowe w jednostkach administracji ograniczało się do jednej osoby, czyli samego rzecznika lub kogoś na innym stanowisku, kto wykonywał jego obowiązki. W 24 jednostkach były to 2, 3 osoby (27%). Takie rozwiązanie było stosowane w urzędzie wojewódzkim, w 6 powiatach oraz 17 gminach, zwłaszcza tych większych lub turystycznych, gdzie potrzeba też więcej osób zajmujących się promocją regionu. Tylko w trzech przypadkach wśród respondentów województwa dolnośląskiego biura prasowe liczyły trzy lub cztery osoby, czyli były bardzo rozbudowane.

Kwestia liczebności biura prasowego ma często niebagatelne znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Przy złożoności kryzysu lub przy dużym zainteresowaniu nim mediów, rzecznik prasowy, który ma do pomocy biuro prasowe, może zostać przez nie odciążony i podzielić część obowiązków pomiędzy podwładnych (Kulasza, Gromek, 2013: 215). To wpływa na szybkość i rzetelność przekazywania informacji, co stanowi fundament profesjonalizacji. Gdy rzecznik jedzie na miejsce zdarzenia, wspierać grupy dyspozycyjne lub przedstawiciele urzędu i bezpośrednio komunikować się z mediami, inni pracownicy mogą zajmować się obsługą np. strony internetowej lub odpowiadać na bieżące pytania mediów. Szczególną uwagę na ten aspekt zwracała rzeczniczka urzędu wojewódzkiego, w odniesieniu do katastrofy budowlanej w Świebodzicach w kwietniu 2017 roku:

O ile ja zajmowałam się Facebookiem i Twitterem, to już stroną internetową i taką kompleksową informacją zajmowało się biuro. Jego praca polegała na spisaniu tego co się tam pojawia na Twitterze w taką kompleksową informację

i rozesłaniu do mediów. [...] Ja sobie w ogóle tego nie wyobrażam, bo pewnie byśmy nie dali rady... to znaczy w sensie fizycznym nie dałoby rady, gdybym ja jeszcze musiała myśleć o komunikacie na stronę. Wtedy to już kompletnie coś pewnie by mi umknęło. Ja się musiałam skupić na wykonywaniu zadań na miejscu, a do biura słałam informacje i po prostu dziewczyny mnie wspierały w kontekście tych komunikatów i informacji do mediów. Tak musi być. To nie da się samemu. Na pewno nie [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Wielość form komunikowania, o czym będzie mowa w dalszej części tego rozdziału, skutecznie utrudnia pracę zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Dlatego wsparcie rzecznika w przekazywaniu informacji w takich momentach jest nieocenione. Zawsze można też na szybko zorganizować osoby, urzędników, którzy w potrzebie mogliby wspomóc proces komunikowania urzędu. Takie rozwiązanie jest czasem stosowane i wspominał o nim rzecznik małej gminy [ADM1]: wytypowane osoby na przykład odbierają telefony od mediów lub innych zainteresowanych podmiotów i przekazują podstawowe informacje, dzięki temu odciążając w pracy rzecznika. Oczywiście, przy założeniu, że zostanie przygotowany jeden komunikat, który następnie będzie powtarzany, a osoby będą miały wystarczającą wiedzę.

W przypadku straży pożarnej sposób organizacji był mniej skomplikowany. Wśród ankietowanych rzeczników straży pożarnych województwa dolnośląskiego w siedmiu (64%) przypadkach tylko jedna osoba w komendzie odpowiadała za komunikację w sytuacjach kryzysowych. W pozostałych czterech były to dwie osoby (głównie oficer prasowy i jego zastępca). Również w komendzie wojewódzkiej sposób zorganizowania był podobny, z wyjątkiem tego, że oficer prasowy był zatrudniony na samodzielnym etacie. W przypadku pozostałych jednostek obowiązki rzecznika były tylko dodatkiem do innych zadań, które strażak musiał wykonywać:

Powoli, powoli zmierza to, i struktura organizacyjna komendy się zmienia, że tworzy się zespół prasowy, więc prawdopodobnie w tym zespole będą trzy osoby i będzie zdecydowanie łatwiej. Będziemy jeszcze bardziej dostępni niż jesteśmy. [...] Taką wizję ma Komendant Wojewódzki, żeby komenda funkcjonowała bardzo dobrze, bardzo profesjonalnie. A czy to się uda później rozszerzyć na pozostałe komendy, no to nie wiem [...] myślę, że my przetrzemy ten

szlak i będziemy pierwsi, którzy takie biuro prasowe stworzą [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

W opinii respondenta oznaką profesjonalizmu jest dysponowanie rozbudowanym biurem prasowym i ten aspekt zaczyna już być dostrzegalny przez straż pożarną. Na razie tylko Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej posiada wiele osób zajmujących się komunikowaniem, co wynika z obejmowania swoim zasięgiem całego obszaru Polski. Jak wspominał respondent [PSP2] Komenda Wojewódzka PSP we Wrocławiu jako pierwsza będzie podążała w kierunku profesjonalizmu poszerzając skład swojego biura prasowego.

Podobne do wypowiedzi oficera prasowego straży myślenie o profesjonalizacji zaproponował Kafel (rozdział 2.4), koncentrując się na odpowiednich zasobach oraz procesach, które umożliwiają właściwe i efektywne wykonywanie powierzonych zadań. Dlatego brak rzeczników prasowych w niektórych jednostkach samorządu terytorialnego można postrzegać jako brak profesjonalizmu (Gawroński, 2009: 83). W sytuacjach kryzysowych może mieć to kluczowe znaczenie i wpływ na efektywność prowadzonej komunikacji.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku wprowadziła indywidualną odpowiedzialność kierownika urzędu za działania podjęte w związku z sytuacją kryzysową (art. 14, art. 17, art. 19). Najczęściej jest to polityk znany lokalnej społeczności, który dzięki temu może ze swoim komunikatem dotrzeć do niej skuteczniej niż rzecznik lub inny urzędnik. Dlatego postawiono pytanie, kto tak naprawdę jest dominującą osobą komunikującą się w sytuacjach kryzysowych?

**Tabela 13.** Osoby odpowiedzialne za komunikowanie w sytuacji kryzysowej w administracji publicznej

| Osoby odpowiedzialne za komunikowanie                            | Udział procentowy |
|--|-------------------|
| Kierownik urzędu: wójt, burmistrz, prezydent, starosta, wojewoda | 67                |
| Rzecznik prasowy   | 16                |
| Pracownik komórki/działu bezpieczeństwa                          | 14,5              |
| Ktoś inny  | 0,5               |
| Brak wskazania konkretnej osoby                                  | 2                 |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Respondentów z administracji publicznej poproszono o wyeksponowanie dominującej osoby, która prowadzi bieżącą komunikację w sytuacji kryzysowej. Miało to na celu wskazanie roli kierownika urzędu w odniesieniu do innych osób odpowiedzialnych za komunikowanie. Jak pokazują wyniki zamieszczone w tabeli 13 w ponad 2/3 przypadków to właśnie wójtowie, burmistrzowie, prezydenci i wojewoda odpowiadali za bieżące komunikowanie w sytuacji kryzysowej, co stanowi odpowiedź na jedno z pytań badawczych.

Różnica w wynikach jest istotna, ponieważ w 16% przypadków główny obowiązek komunikowania spoczywał na rzeczniku prasowym, a w około 15% na osobie, która zajmowała się zarządzaniem kryzysowym. Wskazanie tego ostatniego stanowiska może wynikać z kwestii merytorycznych. To urzędnik, który zajmuje się zarządzaniem kryzysowym jest w stanie najdokładniej wyjaśnić, na czym polega sytuacja, oraz jak w odpowiedni sposób się zachować. Niewykluczony jest udział takiej osoby w opracowaniu komunikatów, które później będzie przekazywał kierownik urzędu. Na ważność obecności prezydenta w miejscu zdarzeń zwracał już uwagę Bogdan Zdrojewski, który w 1997 był ciągle w ruchu:

Natomiast oczywiście kluczowa była moja obecność bezpośrednio w najważniejszych punktach obrony Wrocławia. Więc ja byłem permanentnie w drodze. I to wszystkimi możliwymi środkami transportu i docierałem amfibiami, kajakami i samochodem, i zdarzyło się rowerem. Wszystkim co się dało [HIS1, prezydent miasta Wrocławia w 1997 roku].

Można zauważyć, że rola kierownika urzędu w sytuacji kryzysowej niewiele się zmieniła – jest on nadal dominującą postacią, która przekazuje informacje do społeczeństwa, ale także do swoich wyborców (kwestie wizerunkowe będą szerzej opisane w rozdziale piątym). Respondenci z administracji publicznej potwierdzali w czasie rozmów, że w przypadkach zdarzeń o dużej skali kierownicy urzędów udawali się na miejsce, a rzecznicy prasowi mogli ich jedynie wspomagać, przygotowywać przed wystąpieniami medialnymi, lub po prostu przekazywać informacje mniejszej wagi:

To znaczy z jednej strony rzeczywiście było tak, że ja siedziałam cały czas na telefonie i podawałam jakieś tam informacje, które interesowały dziennikarzy, bo oni też cały czas dzwonią. [...] Więc ja przejęłam na siebie pewne role,



natomiast wojewoda był komunikatorem tzw. konferencyjnym, czyli przekazywał co się wydarzyło i jakie służby, ile, jakie są potrzeby, co zostało dla rodzin tych poszkodowanych zrobione [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Oczywiście, powódź z 1997 roku przyniosła tak katastrofalne skutki, że większą wagę miała obecność bezpośrednia prezydenta i rozmowa z mieszkańcami, a także wytłumaczenie im sensu podejmowania niepopularnych decyzji.

Wszyscy respondenci ze straży pożarnej wskazali, że to oficer prasowy jest dominującą osobą odpowiedzialną za bieżące komunikowanie w sytuacjach kryzysowych. Jednakże w niektórych ankietach oraz w czasie wywiadów podkreślano bardzo ważną rolę jeszcze dwóch osób, zwłaszcza w początkowej fazie operacji. Mowa w tym przypadku o dyżurnych, którzy przyjmują zgłoszenia oraz dysponują siłami i środkami w momencie zagrożenia. Przez to, że do nich w pierwszej kolejności docierają informacje o tym, co się zdarzyło, dziennikarze właśnie w ich stronę kierują swoje główne zainteresowanie sytuacją kryzysową. Dysponowanie siłami i środkami, co jest bardzo odpowiedzialnym zadaniem, staje się utrudnione w momencie, gdy reporterzy wywierają presję, o czym wspominali respondenci:

Dzwonią na normalny numer [dziennikarze – W.S.], niestety telefon alarmowy. Nie jest to sprawa pilna i nawet jak [dyżurny – W.S.] nie odbierze, też miałem takie sytuacje, to mówią, że się nie mogą dodzwonić. I mówię: „bo widocznie są prowadzone działania i jeżeli dyżurny wykonuje pewne rozmowy związane z działaniami a Pani dzwoni, żeby się coś dowiedzieć, no to co jest dla Pani ważniejsze: prowadzenie akcji ratowniczej, czy żeby Pani się dowiedziała czegoś?” [PSP1, komenda powiatowa, oficer prasowy].

Podobną opinię wyraził także inny oficer:

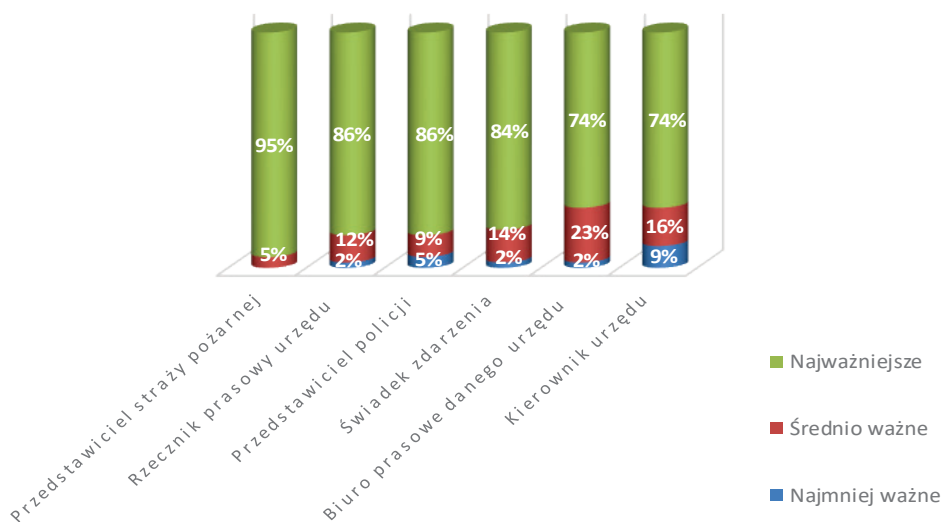
Ten dyżurny on ma tyle na głowie, po uszy... Więc ta komunikacja, ona bardzo szybko, w pewnym momencie się blokuje [PSP4, komenda miejska, oficer prasowy].

Odpowiednie zarządzanie informacją w tej sytuacji może być zdecydowanie utrudnione, a nawet niemożliwe. Oficer prasowy sam musi poznać charakter

zdarzenia i odpowiednio się do niego ustosunkować, żeby wydać komunikat czy porozmawiać z mediami i dzięki temu odciążyć dyżurnego.

Dowódca jest drugą osobą, która ma duże znaczenie w czasie początkowej komunikacji z dziennikarzami na miejscu zdarzenia. Respondenci, oficerowie prasowi zgodnie stwierdzali, że również on ma uprawnienia do kontaktów z mediami w czasie zdarzeń o mniejszej skali, oraz gdy rzecznik nie jest dostępny lub dopiero udaje się na miejsce. W przypadku Państwowej Straży Pożarnej można więc w taki sposób scharakteryzować udział poszczególnych podmiotów w zarządzaniu informacją w czasie sytuacji kryzysowej: w początkowej fazie akcji dziennikarze starają się uzyskać informacje głównie od dyżurnych oraz strażaków na miejscu; później włącza się w komunikację oficer prasowy (gdy dotrze na miejsce lub chociaż zapozna się z sytuacją); jeśli bierze udział w akcji od razu może kierować komunikacją. Co istotne: wszyscy respondenci wskazali w ankiecie, że – oprócz przekazywania informacji – biorą czynny udział w akcjach ratowniczych. Może to być kolejnym utrudnieniem dla dziennikarzy w zdobywaniu informacji, ponieważ na pierwszym miejscu zawsze będzie akcja ratownicza, a dopiero w dalszej kolejności komunikowanie.

Spojrzenie na komunikację w sytuacji kryzysowej ze strony administracji publicznej i straży pożarnej skonfrontowano ze stanowiskiem dziennikarzy i oceną ważności źródeł, na którym zależy reporterom (wykres 6).



**Wykres 6.** Ocena ważności źródeł według dziennikarzy

Źródło: opracowanie własne, N =43.

Najważniejszymi dla mediów są, szczególnie w czasie trwania akcji, przedstawiciele straży pożarnej i prawie wszyscy respondenci wskazali na te osoby. Dopiero na drugim miejscu są rzecznicy prasowi oraz przedstawiciele policji. Kierownicy urzędu (czyli politycy) choć są ważni, to jednak – z perspektywy reporterów – ostatni w hierarchii. Nawet biuro prasowe w większym stopniu interesuje pracowników mediów (Dyderska, Lizut, 2011: 333–334). Podobną hierarchię źródeł w zbieraniu informacji przedstawił jeden z dziennikarzy:

Jeżeli chodzi o sytuacje kryzysowe, w które zaangażowane są służby, to rzecznicy są (jak już powiedziałem: oni nie zawsze po pierwsze są osiągalni, a po drugie nie zawsze mają taką pełną wiedzę na temat zdarzenia), więc wielokrotnie wolę bardziej dzwonić do bezpośrednio zaangażowanego, czyli oficera dyżurnego, a którego potrafię nakłonić, [...] który kontaktuje się z ratownikiem na miejscu [DZ5, regionalny oddział radia publicznego, dziennikarz].

Dziennikarz ze stacji ogólnopolskiej [DZ2], powołując się na konkretny przypadek, wyraził zrozumienie, że nie zawsze strażacy czy inne służby mogą mieć czas na udzielenie informacji. Dopóki przedstawiciel administracji publicznej, czy oficer prasowy nie pojawią się na miejscu prowadzenia akcji ratowniczej, reporterzy mogą uzyskać wiadomości z innych źródeł, w tym od świadków. Można zauważyć, że dziennikarze starają się zrozumieć działania strażaków i ich priorytety. Mimo to może dochodzić do problemów z zarządzaniem informacją w czasie prowadzonych akcji. Zróznicowanie oraz nieprzewidywalność sytuacji kryzysowych często burzą procedury i schematy, i wymagają spontanicznej organizacji. Szczególnie, gdy konfrontuje się oczekiwania dziennikarzy z możliwościami oraz obowiązkami administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych.

W fazie zapobiegania i przygotowania kampanie komunikacyjne dotyczące sytuacji kryzysowej można łatwo przeprowadzić, w fazie reagowania na kryzys przekazywanie informacji jest mocno utrudnione. Przemysław Guła, Jarosław Prońko i Bernard Wiśniewski zauważają, że w czasie zawiązywania się sytuacji kryzysowej informacje równocześnie docierają do mediów i do służb (2009: 61–62). Dziś, dzięki rozwojowi nowych technologii, świadek może zaraz po zgłoszeniu zdarzenia służbom nagrać je telefonem i umieścić film w internecie. Tradycyjne media bardzo szybko go znajdują i na tej podstawie tworzą materiał, prawie „na żywo”, z miejsca kataklizmu, nawet jeśli nie dotarł tam

jeszcze wóz transmisyjny. Dlatego w początkowym etapie sytuacji kryzysowej rzecznik administracji publicznej, straży pożarnej czy policji, sam nie mając wystarczających informacji z miejsca zdarzenia, może czuć się jak w obłężonej twierdzy – dziennikarze, czy mieszkańcy, chcą uzyskać informację, której on sam nie posiada (Rozwadowska, 2002: 186). Z tego powodu osoba odpowiedzialna za komunikację powinna przekazać pierwsze, krótkie oświadczenie, które dopiero będzie zapowiedzią późniejszych, szerszych wyjaśnień (Mroczo, 2012: 243–244). W przypadku administracji publicznej, gdy zdarzenie kryzysowe ma charakter zewnętrzny w stosunku do organizacji, nie ma możliwości izolacji instytucji i zebrania potrzebnych danych bez uczestnictwa mediów. Działania rzecznika i całego zespołu zarządzania kryzysowego oraz dziennikarzy są równoczesne. Dlatego choć jedną z głównych zasad komunikacji kryzysowej jest szybkie przekazanie informacji, w przypadku administracji publicznej takie rozwiązanie nie zawsze jest właściwe.

Biorąc pod uwagę sytuację kryzysową o dużym zasięgu, wiele źródeł komunikowania przedstawionych w rozdziale pierwszym oraz sposoby organizacji procedur komunikacyjnych, w celu odciążenia rzecznika prasowego administracji lub kierownika urzędu powinny odbywać się spotkania z dziennikarzami reprezentanta każdego z zaangażowanych w kryzys podmiotów, na przykład straży pożarnej, policji czy pogotowia ratunkowego. Oprócz zmniejszenia presji mediów na jedną osobę, dzięki takiemu rozwiązaniu unika się swoistej luki informacyjnej w czasie prowadzonych działań, a rzecznicy wypowiadają się w dziedzinach dobrze sobie znanych (Guła, Prońko, Wiśniewski, 2009: 63–64). W przypadku wystąpień pojedynczych rzeczników rozwiązaniem jest organizacja krótkich briefingów, które miałyby na celu przedstawienie tylko najważniejszych i aktualnych wydarzeń. Na koniec poszczególnych etapów działań, albo w przypadku znaczących zdarzeń, właściwe byłoby przekazanie wszystkich informacji w czasie jednej wspólnej (administracja publiczna i poszczególne grupy dyspozycyjne) konferencji prasowej.

Szczególą kwestią prawną w przypadku sytuacji kryzysowej i zarządzania informacjami jest ochrona informacji niejawnych, tajnych, których przypadkowe ujawnienie mogłoby wpłynąć na bezpieczeństwo państwa. Wśród informacji, które mogą być poufne (najniższa w skali klauzula tajności) wymienia się te, które między innymi: „zakłóca porządek publiczny lub zagrażają bezpieczeństwu obywateli; [...] utrudnią wykonywanie zadań służbom lub instytucjom odpowiedzialnym za ochronę bezpieczeństwa lub podstawowych interesów Rzeczypospolitej

Polskiej; [...] utrudnią wykonywanie zadań służbom lub instytucjom odpowiedzialnym za ochronę porządku publicznego, bezpieczeństwa obywateli lub ściganie sprawców przestępstw i przestępstw skarbowych oraz organom wymiaru sprawiedliwości” (art. 5.3, ustawa o ochronie informacji niejawnych, 2010). Na osobach odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe i dysponujących informacjami, które mają cechy tajności, ciężą odpowiedzialność, by przez nieodpowiedzialne działanie nie zdradzić tajemnic, które po pierwsze mogłyby utrudnić prowadzenie akcji (wywołanie paniki i problemy z zachowaniem porządku publicznego), ale także zagrozić bezpieczeństwu państwa (informacje na temat infrastruktury krytycznej, czyli funkcjonalnych obiektów zapewniających bezpieczeństwo obywateli i prawidłowe funkcjonowanie państwa). Każde ujawnienie informacji niejawnej, w sytuacji niepewności, stresu, ciągłego zagrożenia, może spowodować nieprzewidzianą reakcję społeczeństwa, która znacząco utrudni działania antykryzysowe. O takiej sytuacji opowiadał starosta jednego z powiatów:

My to tłumaczymy. Co nas wytną, to nas wytną, ale ton głosu i rozpoczęcie, np.: „Jesteśmy bezpieczni. Informuję, że wszystko jest bezpieczne i dzieci, które są, są bezpieczne”. I potem zaczynamy o czymś tam mówić. Więc to jest jakby celowe działanie, nastawione na to, by nie siać paniki. My informujemy też. Oprócz tego, że dziennikarze przyjeżdżają, dzwonią itd., nagrywają, to jeszcze puszczałyśmy własne informacje w mediach [ADM3, duży powiat, starosta].

Dlatego tak ważne są ciągle szkolenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie informacją, za odpowiednie selekcjonowanie informacji. Kursy powinny obejmować także zwykłych pracowników, którzy mogą być wykorzystywani przez media jako źródła danych, a brak wiedzy z zakresu ochrony informacji niejawnych może skutkować poważnymi konsekwencjami prawnymi, jak i organizacyjnymi (Olejnik, 2017: 43–44). W czasie powodzi w 1997 roku zdarzały się sytuacje, kiedy sami dziennikarze nie chcieli umieszczać jakiegóż informacji, by nie powodować paniki:

Natomiast media czasami chciały tonować informacje. Jeżeli ja napisałem, że wykupcie, że będzie potrzebne, zróbcie zapas wody, to powiedzieli, że może na razie tego nie umieścimy, bo może to spowodować panikę w sklepach itd. No życie pokazało, że ten zapas wody by się przydał [HIS2, powódź w 1997 roku, szef obrony cywilnej].

Na wagę odpowiedniego zarządzania informacją, zwłaszcza w sytuacjach skrajnych, zwracał też uwagę prezydent Wrocławia w 1997 roku. Brak podejmowania odpowiednich decyzji przez wojewódzki sztab przeciwpowodziowy oraz ogólny chaos informacyjny miały wpływ na zarządzanie sytuacją kryzysową i obronę poszczególnych dzielnic. Bogdan Zdrojewski przypomniał w rozmowie okoliczności związane z obroną Starego Miasta i Ostrowa Tumskiego, gdzie działania mogły zostać przerwane z powodu nieprawdziwej informacji, sugerującej bardzo duże zagrożenie dla części mieszkańców:

I wtedy przysłała informacja, że idzie druga fala. Obrońcy byli, cała grupa ze strażą, ludzie, pospolite ruszenie, wszyscy, techniczni, dźwigi, operatorzy dźwigów etc. Byli absolutnie przerażeni i straż pożarna, sztab główny po tej informacji podjęli decyzję o ewakuacji całego centrum miasta. I mi się udało w bardzo krótkim czasie zweryfikować, że nie ma drugiej fali [HIS1, prezydent miasta Wrocławia w 1997 roku].

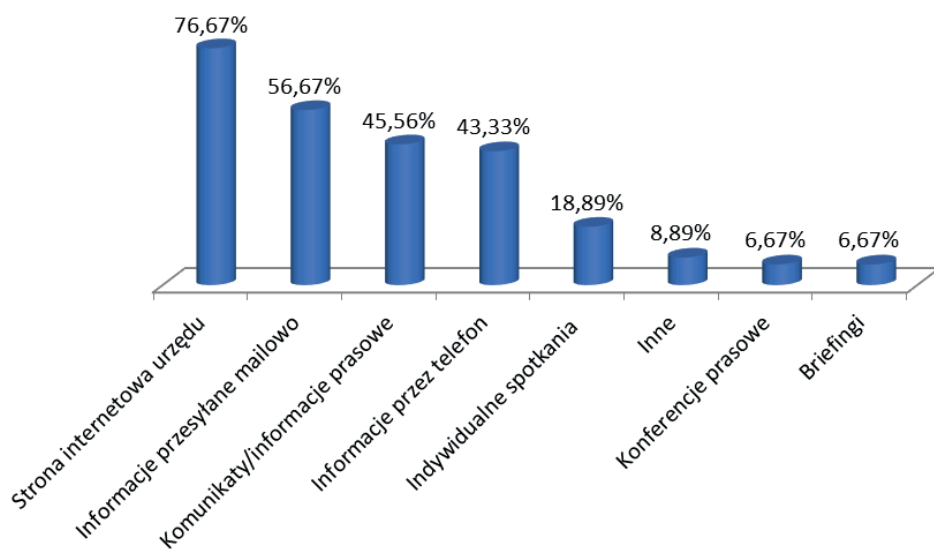
Konfrontacja informacji z innymi źródłami pozwoliła przywrócić gotowość i ochronić Stare Miasto przed zalaniem.

### 4.3. Metody i techniki komunikowania pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych

Celowo w badaniach zaproponowanych w tej książce, w przypadku tradycyjnych form komunikowania instytucji, pominięto te narzędzia media relations, które są narzucone przepisami prawa – Biuletyn Informacji Publicznej (BIP), strona internetowa, plakaty i tablice ogłoszeń, oraz wykupione szpalty w gazetach – choć sposób realizacji tego obowiązku w samorządach jest również bardzo zróżnicowany (Adamus-Matuszyńska, Barańska, Kocoń, 2011: 163–164). Ważniejszym polem zainteresowania są narzędzia, które urzędy stosują dobrowolnie. Dzięki badaniom przeprowadzonym w 2011 roku wśród gmin i powiatów województwa śląskiego oraz urzędów marszałkowskich z całej Polski wytypowano, że najpopularniejszymi technikami public relations były w kolejności: 1) bezpośrednie spotkania z zainteresowanymi osobami; 2) publikowanie materiałów we własnych wydawnictwach; 3) przygotowywanie materiałów prasowych do mediów; 4) organizacja imprez specjalnych (np. drzwi otwarte,

sympozja); 5) konferencje prasowe i briefingi (Adamus-Matuszyńska, Barańska, Kocoń, 2011: 170–171). Potwierdzenie rzadkości organizowania konferencji prasowych w samorządach można również znaleźć w badaniach samorządów podkarpackich (Gawroński, 2009: 88–89). Można przypuszczać, że popularność niektórych rozwiązań może wynikać z łatwości ich wykonania oraz wprowadzenia w życie, choć badania ankietowe nie wskazywały na to jednoznacznie.

Wyniki badań, choć już upłynęło kilka lat, mogą być użyteczne do oceny rezultatów ankiet przeprowadzonych na potrzeby tej monografii. Respondentów z administracji publicznej poproszono, w celu odpowiedzi na jedno z pytań badawczych, o wskazanie trzech najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych do kontaktu z mediami. Otrzymane rezultaty przedstawia wykres 7.



**Wykres 7.** Najpopularniejsze formy kontaktu pracowników administracji publicznej z mediami w sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Wykorzystywane narzędzia odgrywają bardzo ważną rolę w czasie sytuacji kryzysowych, bo to od nich zależy, jak szybko informacja dotrze do mediów i później do otoczenia. Ponad 3/4 ankietowanych w badaniu stwierdziło, że najpopularniejszym kanałem przekazywania informacji jest strona internetowa urzędu. To na niej są zamieszczane informacje, z których później mogą skorzystać mieszkańcy, ale też media. Z jednej strony, można to postrzegać jako



pewne ułatwienie w dotarciu do informacji, ponieważ każdy, nawet nie wychodząc z domu, może zdobyć wszystkie potrzebne wiadomości (zakładając, że są one na bieżąco aktualizowane). Z drugiej strony, zamieszczanie komunikatów na stronie wymaga poświęcenia czasu i jest uzależnione od dostępnej łączności. W następnej kolejności wymieniono maile. To rozwiązanie ma z pewnością dwie dominujące wady (wymaga zaangażowania i pochłania bardzo dużo czasu), co w sytuacjach kryzysowych może je dyskwalifikować, zwłaszcza w mniejszych jednostkach samorządowych, które nie mają rozbudowanych biur prasowych i przez to wystarczającego personelu. Trzecią, co do popularności formą kontaktu jest wydawanie komunikatów prasowych. Można domniemywać, że pewną jej odmianą są dwa najpopularniejsze, wcześniej przywołane sposoby przekazywania informacji na zewnątrz przy pomocy internetu.

Otrzymane wyniki i hierarchia popularności mogą zastanawiać. Wyniki badania wskazują na to, że wykorzystywane w kryzysie formy kontaktów z mediami i otoczeniem są takie same, jak w przypadku bieżącego funkcjonowania danych instytucji. Ze względu na presję czasu i szybkość zachodzących zjawisk na znaczeniu zyskiwać powinny bezpośrednie formy kontaktu, skoncentrowane głównie na briefingach, ale także przekazywaniu informacji za pomocą mediów społecznościowych.

Na popularność form pośrednich w badaniu może rzutować sposób podziału administracyjnego i rodzaj mediów, z którymi współpracują niższe poziomy samorządów. Rzecznik prasowy małej gminy podsumował tą zależność:

Przeważnie są to lokalne gazety. Sposób kontaktu jest przeważnie mailowy. Po prostu wysyłane są do nas zapytania. Przeważnie są to pytania typu: Jak zamierzamy pomóc? Czy mają być jakieś świadczenia wypłacane? Jaka to będzie wysokość? [ADM1, gmina, rzecznik prasowy].

Na najniższych poziomach samorządowych, gdzie najpopularniejsze medium to głównie prasa, ukazująca się z małą częstotliwością, zapotrzebowanie na szybkie informacje jest mniejsze.

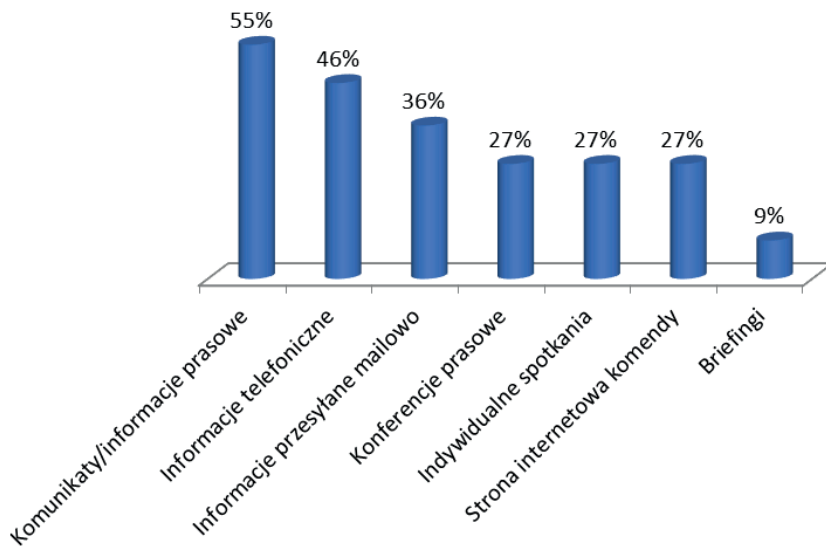
Dopiero na czwartym miejscu znajdowała się pierwsza z bardziej bezpośrednich form komunikowania (choć również zapośredniczona przez urządzenie), czyli udzielanie informacji telefonicznie.

Kolejność i formy kontaktu z mediami w funkcjonowaniu powiatu podczas kryzysu przedstawił jeden ze starostów:

Czyli tak: najpierw jest komunikat (już mówię o tych sytuacjach, gdzie już coś wiemy), razem z komunikatem na terenie gminy, ten komunikat jest we wszystkich możliwych mediach: telewizja lokalna, internet, smsy, telefony, smartfony. I to jest informowanie. Potem oczywiście najczęściej pojawiają się dziennikarze. Dziennikarze dostają ten komunikat. Jeżeli życzą sobie rozszerzenia informacji, to oczywiście z każdym albo ja się spotykam, albo rzecznik. Jeżeli ich jest rzeczywiście dużo, bo aż tak dużo do nas nie dojeżdża, to wtedy robimy konferencję prasową [ADM3, duży powiat, starosta].

Taka gradacja w zbliżonym stopniu odwzorowuje również kolejność wskazaną przez respondentów w ankiecie. Najpierw stosowane są metody pośrednie, ale gdy pojawia się zainteresowanie dziennikarzy lub sytuacja trwa o wiele dłużej, to formy kontaktu zyskują na bezpośredniości. Tylko w co dziesiątej jednostce samorządu terytorialnego, wśród trzech najpopularniejszych metod przekazywania informacji, urzędnicy wskazali konferencje prasowe i briefingi. Może to właśnie wynikać z większej skali zjawisk, z którymi muszą mierzyć się wyższe poziomy samorządu terytorialnego – powiaty czy województwo. Zgodnie z opisanym wcześniej systemem zarządzania kryzysowego powiat odpowiada za zdarzenia wykraczające poza teren jednej gminy, a województwo za kilka powiatów. Rzeczniczka wojewody [ADM2] potwierdziła zależność wynikającą ze stopnia złożoności działań, powołując się na katastrofę budowlaną w Świebodzicach, gdzie dobrą formą komunikacji były konferencje prasowe, organizowane co dwie godziny. Ich częstotliwość była wymuszona przez wielkość zdarzenia, wywołującego podwyższone zainteresowanie medialne. Z tego powodu lepszą formą było przekazywanie jednej informacji od razu do wielu dziennikarzy naraz. W międzyczasie, o czym była już mowa przy organizacji biura prasowego, inne osoby odpowiedzialne za komunikację mogły przygotowywać materiały prasowe i odpowiadać na pytania w mniejszym stopniu związane z bieżącymi działaniami.

Wyniki pochodzące z autorskiego badania korespondują z tymi otrzymanymi w województwie śląskim w 2011 roku (Adamus-Matuszyńska, Barańska, Kocóń, 2011: 170–171). Można przypuszczać, że sytuacja kryzysowa nie wpływa znacząco na zmianę postępowania biur prasowych w jednostkach samorządu terytorialnego i nadal w takim samym stopniu są wykorzystywane podstawowe formy komunikacji.



**Wykres 8.** Najpopularniejsze formy przekazywania informacji przez oficerów prasowych

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Większe zróżnicowanie w prowadzonych formach komunikowania widać w przypadku ankietowanych strażaków (wykres 8). Wśród najpopularniejszych form były zarówno te pośrednie, jak i bezpośrednie. Co ciekawe, jedną z najmniej popularnych technik było publikowanie informacji na stronie internetowej komendy. Może to wynikać z braku takich witryn, a – po drugie – specyfika kierowania działaniami przez grupy dyspozycyjne jest zdecydowanie inna. Operacje mają większą intensywność, są prowadzone poza komendą, angażują znaczne siły i środki. Dlatego nie ma czasu na wykorzystywanie strony internetowej do kontaktu. Większą popularnością cieszą się komunikaty prasowe lub bezpośrednie kontakty – głównie telefoniczne. Sami oficerowie prasowi opowiadali o wielu nieodebranych połączeniach w czasie sytuacji kryzysowych lub blokowaniu się telefonu dyżurnego, kiedy duża liczba dziennikarzy szybko stara się uzyskać potrzebne informacje (patrz także: Maj, 2016: 84–85). Straż pożarna również częściej organizuje konferencje prasowe niż urzędy. Można w tym przypadku zauważyć odwróconą hierarchię sposobów komunikowania w stosunku do administracji publicznej, o czym mówił rzecznik komendy wojewódzkiej:

To znaczy ja jestem zdecydowanym zwolennikiem bezpośredniego kontaktu z mediami, czyli przedstawienia w tym pierwszym momencie, w tej sytuacji, gdzie media potrzebują tego „mięsa” tak, żeby jednak porozmawiać z nimi w bezpośrednim kontakcie. Natomiast wszystkie późniejsze sytuacje, jeśli oczywiście coś się zmienia, to później bardziej adekwatnie: albo pojedynczo z mediami lub poprzez informację mailową lub informację prasową [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Przedstawiona wypowiedź odnosi się pośrednio do dwóch problemów. Po pierwsze – przez to, że media docierają na miejsce zdarzenia i potrzebują tak zwanego „obrazka”, czyli nagranego materiału, strażakom uczestniczącym w akcji łatwiej jest zorganizować na miejscu konferencję prasową lub briefing, niż przygotowywać dłuższe materiały tekstowe. Nagranie z miejsca zdarzenia może być dodatkowo od razu umieszczone na antenie i w początkowej fazie kryzysu jest bardziej wartościowe niż tekst. Dla mediów oraz grup docelowych najbardziej zainteresowanych informacją (np. mieszkańcy zagrożonych terenów) będzie się liczyła szybkość, konkretność i kompletność uzyskanej informacji. Słowne jej przekazanie jest często prostsze, co gwarantuje realizację wskazanych oczekiwań. Z drugiej strony presja czasu może być dużym problemem. Ważność wypowiedzianych słów oraz selekcja informacji wiążą się z dużym obciążeniem psychicznym oraz odpowiedzialnością (Kaczmarek-Śliwińska, 2015: 160–161). Dlatego tak ważne jest wcześniejsze uczestnictwo w szkoleniach i przygotowywanie osób przekazujących komunikaty do mediów – może to znacząco ograniczyć ich stres, oraz wpłynąć na jakość dostarczanych informacji.

Działania public relations w sytuacjach kryzysowych powinny opierać się również na bezpośredniej komunikacji ze społeczeństwem. Jest to potrzebne zwłaszcza w małych miejscowościach i gminach, w których słaby dostęp do mediów lokalnych jest przeszkodą w uzyskaniu wartościowych informacji w szybkim tempie. Dlatego, oprócz komunikatów prasowych i innych form współpracy z mediami, administracja powinna posługiwać się systemem syren alarmowych, a w przypadku nagłych zdarzeń do ogłaszania komunikatów wykorzystać megafony i inne urządzenia nagłaśniające. Dlatego tak ważna jest koordynacja działań bezpośrednich oraz zapośredniczonych przez media (Filaber, 2012: 496–498). Ostrzeżenie w porę społeczeństwa oraz wykorzystanie do tego wielu różnych źródeł może przynieść zbawienne efekty; obywatele mają prawo do przekonania, że administracja publiczna troszczy się o ich życie, zdrowie

i mienie. To wpływa na budowanie wzajemnego zaufania między członkami społeczności a szeroko pojętą władzą, na różnych poziomach administracji.

Problemem, który wiąże się z bezpośrednimi sposobami komunikacji, jest brak ich rozumienia przez społeczeństwo. Publicznie znaną dolegliwością jest nieznanomość modulacji syren alarmowych i przez to znikoma wartość ostrzeżenia przy ich pomocy, o czym wspominali respondenci [HIS2]. W przypadku małej gminy [ADM1] funkcjonuje radiowęzeł, który jest wykorzystywany nie do nadawania sygnałów, ale do przekazywania bezpośrednich ostrzeżeń słownych. To ciekawe rozwiązanie, które minimalizuje problem niezrozumienia informacji lub trudność dotarcia do osób zainteresowanych. Starosta powiatu [ADM3] zwrócił uwagę, że na obszarze przez niego administrowanym często dochodzi do powodzi, przez co po zagrożonych, a trudno dostępnych terenach, jeździ samochód z megafonami i bezpośrednio przekazuje informację do zainteresowanych.

Postęp technologiczny zapewnia również możliwość zastosowania w komunikacji automatycznych powiadomień poprzez SMS, a także wykorzystywania dedykowanych aplikacji, w których mogłyby się pojawiać najważniejsze informacje. Ten bezpośredni sposób na dotarcie z wiadomością do obywateli może się okazać najbardziej skuteczny. Dlatego nowym technologiom w komunikowaniu zostanie poświęcony jeden z ostatnich podrozdziałów w monografii. Pojawi się w nim ocena, w jakim stopniu administracja publiczna w województwie dolnośląskim z takich rozwiązań faktycznie korzystała w analizowanym okresie.

Zastanawiające jest aż tak zróżnicowane postrzeganie skuteczności pośrednich i bezpośrednich form komunikowania się. W czasie „powodzi tysiąclecia” prezydent Wrocławia i inni urzędnicy bez przerwy występowali w serwisach informacyjnych lokalnych telewizji. Część sztabu kryzysowego znajdowała się w tym samym budynku, co siedziba telewizji, o czym nie można było przeczytać w raporcie KRRiT, przywołanym w rozdziale drugim. Dzięki temu osoby odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe nie musiały się przemieszczać, by najświeższe informacje przekazać do społeczeństwa. To rozwiązanie, może na początku nie do końca świadome, przyniosło pozytywne skutki. Media, o czym wspominała osoba odpowiedzialna za obronę cywilną w czasie „powodzi tysiąclecia”, miały też bezpośredni dostęp do informacji ze sztabu kryzysowego:

W związku z tym tą drogą radiową, takie informacje były przekazywane, a niezależnie od tego właśnie telewizja TeDe, plus tam radio, miały możliwość, na

pewnych dozwolonych częstotliwościach (na których im pozwoliliśmy), nieładnie mówiąc – podsłuchiwać działania służb w czasie takiego zagrożenia, gdzieś tam w okolicy, jeśli była taka możliwość [HIS2, powódź 1997 roku, szef obrony cywilnej].

Takie rozwiązanie mogło być ryzykowne i musiało się opierać na dużym zaufaniu pomiędzy mediami a sztabem, że dziennikarze nie wykorzystają zaufanej „transparentności” w złym celu, przeciwko osobom odpowiedzialnym za zarządzanie kryzysowe. To zaufanie zostało wypracowane już wcześniej, ponieważ – jak zwracał uwagę respondent odpowiedzialny za obronę cywilną – miasto często przeprowadzało wspólnie z mediami symulacje różnych sytuacji kryzysowych. Dzięki temu dziennikarze mieli większą świadomość, jak powinien wyglądać proces komunikowania – w lokalnej telewizji pojawiały się specjalne komunikaty, a prezenterzy wiedzieli, co należy powiedzieć. Takie treningi weryfikują umiejętności i pozwalają poznać specyfikę działania mediów, jak i organizacji (Kaczmarek-Śliwińska, 2015: 140).

W ogóle, o czym wspominały osoby odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe w czasie powodzi w 1997 roku, administracja publiczna była różnorodnie przygotowana na zagrożenia:

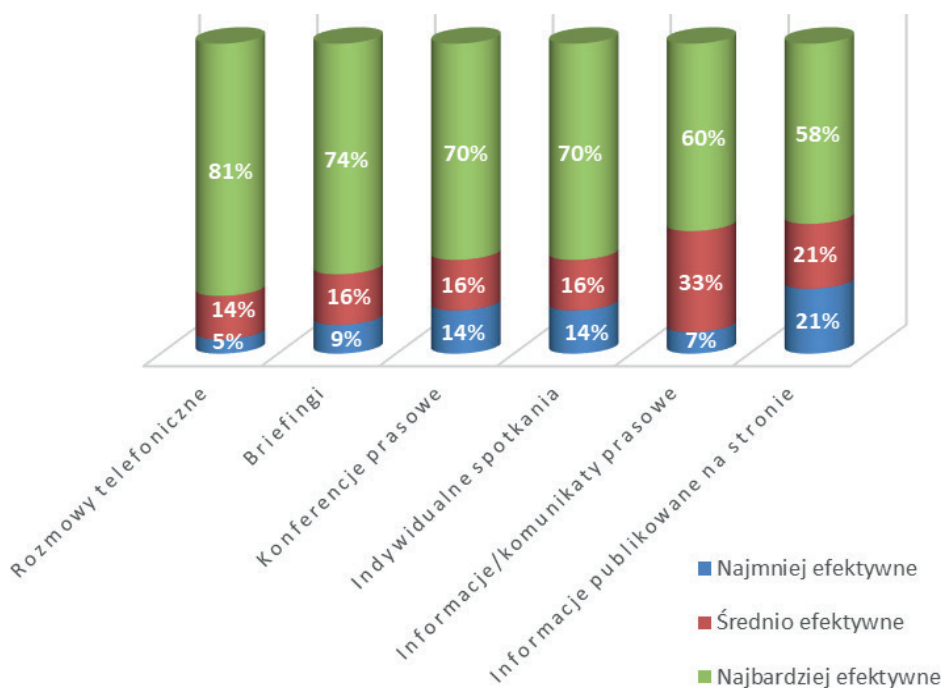
Wykorzystaliśmy w tym czasie lotnicze formacje obrony cywilnej i w rejonach, gdzie było prawdopodobieństwo zalania powodziowego, przygotowaliśmy ulotki [...], samoloty wystartowały i dokładnie te ulotki rozrzuciły nad tym terenem, gdzie było zagrożenie. Tam była informacja, takie 10 punktów jak się zachować, jak zareagować [HIS2, powódź 1997 roku, szef obrony cywilnej].

Interesującym przykładem współpracy, a zarazem skutecznego zaspokojenia potrzeb mediów jak i administracji, było udostępnianie helikopterów wojskowych dziennikarzom. Media nie mogły się obejść bez zdjęć lub filmów z miejsc zalanych wodą, trudnodostępnych. Władze chciały mieć kontrolę nad tym, co się działo w różnych częściach miasta. Dlatego doszło do swobodnego układu:

Potem podjąłem decyzję, w Poltegorze [budynek, w którym mieścił się sztab kryzysowy – W.S.] właśnie, z dziennikarzami, że ja dziennikarzom oddaję helikopter do dyspozycji, ale na określonych warunkach: że oni zawsze latają dwa lub raz dziennie, wykonują materiały, które są przeze mnie zamówione. Czyli

ja proszę ich tam o 7 rano, że będą jechać w takim i w takim kierunku, żeby zrobili zdjęcia, żeby wykonali określone sprawdzenie, jak wygląda np. wysypisko. [...] Więc ja jak dziennikarze wracali, nie było ich dużo, bo do helikoptera wchodziło 3, 4 dziennikarzy, nieraz fotoreporter, jeden dziennikarz, dwóch dziennikarzy, ale oblecieli praktycznie wszyscy, i zawsze miałem z nimi rozmowę [...] i mi mówili: tu wygląda tak i tak, tam wygląda tak i tak. Potem ja wychodziłem na konferencji i mówiłem: tu jest tak i tak, tu wygląda tak i tak, tu jest zagrożenie, tu możemy pomóc, tam nie możemy pomóc [HIS1, prezydent miasta Wrocławia w 1997 roku].

Dzięki takiemu rozwiązaniu, zarówno władze miały potrzebne informacje, a zarazem media materiały, które mogły upowszechniać.



**Wykres 9.** Ocena efektywności poszczególnych form komunikowania w sytuacjach kryzysowych przez media

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Rozważania na temat tego, czy lepiej wykorzystywać pośrednie formy kontaktu z mediami czy bezpośrednie, po przedstawieniu perspektywy administracji



publicznej, grup dyspozycyjnych oraz kilku przykładów z historii, można skonfrontować i uzupełnić o opinię mediów – jakie formy kontaktu z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe są według nich najbardziej efektywne? Istotne jest to, żeby rzecznicy prasowi brali pod uwagę wymagania i oczekiwania dziennikarzy oraz mediów, bo to ułatwia współpracę w sytuacji kryzysowej (Veil, Buehner, Palenchar, 2011: 111–112). Odpowiedzi respondentów w tej kwestii przedstawia wykres 9.

Otrzymane wyniki wyraźnie wskazywały na preferowanie bezpośredniego kontaktu we wzajemnych relacjach. Czterech na pięciu dziennikarzy uznało za najbardziej skuteczne rozmowy telefoniczne. Na kolejnych miejscach były briefingi, konferencje prasowe i indywidualne spotkania. Co piąty dziennikarz ocenił za najmniej skuteczne informacje publikowane na stronie. Po zapoznaniu się z uzyskanymi rezultatami można stwierdzić, że hierarchia form komunikowania przedstawiona przez pracowników mediów bardziej odpowiadała najpopularniejszym sposobom komunikacji grup dyspozycyjnych niż administracji (Gawroński, 2011: 123–124). W przypadku tego ostatniego podmiotu hierarchia była niemal całkowicie odwrócona. Otrzymane dane oraz wnioski korespondują z rezultatami badań empirycznych, dotyczących oceny zdolności do współpracy grup dyspozycyjnych i mediów w czasie sytuacji kryzysowych, przedstawionych przez Mariana Cieślarczyka i Agnieszkę Filipek (2016: 110–111). Wynika z nich, że w czterostopniowej skali (2 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa), zdolność do współpracy służb z innymi podmiotami oceniana jest na poziomie 3,4, a administracji publicznej – 3,0. Choć jest to mała różnica, potwierdza wyniki niniejszego opracowania.

Dziennikarz ogólnopolskiej stacji telewizyjnej, oceniając różne formy komunikowania, stwierdził:

Jeżeli chodzi o komunikaty, to one do nas trafiają, ale często, codziennie są takie komunikaty. Tylko to jest taka forma dla mnie, jeżeli chodzi o zagrożenia, mało efektywna realnie. No, bo jeżeli mówimy o poważnym zagrożeniu i ono jest tu zaraz itd., no, to zanim ja odczytam maila itd. [...] A jeżeli to jest zagrożenie, to telefon bądź też smsy jak w przypadku Wrocławia to jest to [DZ2, ogólnopolska stacja telewizyjna, dziennikarz].

Powoływanie się na specyfikę sytuacji kryzysowej, gdzie wszystko się dzieje bardzo szybko, jest głównym argumentem za bezpośrednimi kontaktami

dziennikarzy z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie sytuacją kryzysową. Media potrzebują informacji często „na już” i choć mogą wykorzystać różne rozwiązania, rozmowa telefoniczna jest wciąż najbardziej popularna, co potwierdzali w wywiadach respondenci (np. DZ3, DZ4). Wykonanie telefonu czy rozmowa na miejscu zdarzenia może się odbyć szybko, zostać niemal od razu zamieszczona na stronie internetowej i nadana na żywo w czasie programu (Gawroński, 2011: 213–214). Dziennikarze mediów elektronicznych potrzebują do swoich relacji osoby, źródła, które się wypowie. Sama spisana informacja może nie przyciągnąć uwagi odbiorców (Olejnik, 2011: 42–43).

Takie zróżnicowane spojrzenie na komunikację rozmaitych podmiotów powoduje wiele konfliktów (Arpan, Pompper, 2003: 292). Z jednej strony pracownicy administracji publicznej mogą czuć się atakowani przez dziennikarzy, którym nie wystarczają dostarczane materiały. Po drugiej stronie są media, które chciałyby uzyskać informacje od razu, a nie czekać na przygotowanie komunikatu. Postrzeganiu wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami w czasie sytuacji kryzysowych będzie poświęcony kolejny rozdział książki.

## Podsumowanie

Zaprezentowany na początku rozdziału autorski schemat procesu komunikowania w sytuacji kryzysowej pozwolił na wizualne przedstawienie złożoności relacji, jakie występują pomiędzy podmiotami w czasie trwania kryzysu. Stał się podstawą do rozbudowanych rozważań na temat szeroko pojętej informacji – jej zdobywania, tworzenia, przekazywania (zarządzania).

Skoncentrowanie się na sposobie zorganizowania biur prasowych, dominującej pozycji poszczególnych podmiotów w komunikacji, zwłaszcza kierowników urzędów, było wstępem do kolejnego rozdziału, w którym nacisk będzie położony na jakość relacji zachodzących między nimi. Już dotychczas, omawiając charakter pracy rzeczników prasowych oraz oficerów straży pożarnej, zwrócono uwagę na możliwe trudności, które mogą pojawić się w czasie współpracy analizowanych podmiotów. Można zauważyć pewną odmiennność założeń funkcjonowania administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych, które konfrontowano z perspektywą dziennikarzy.

Konfrontowanie zasobów, nie tylko osobowych, ale także proceduralnych, pokazało różny sposób formalizacji działań oraz zdolności do ich podejmowania.

Mniejszy stopień formalizacji w postępowaniu był wskazywany przez urzędników. Jest to o tyle ważne w kontekście dalszych rozważań, że brak reguł lub pewna elastyczność postępowania może zachęcać odpowiedzialne podmioty do nieformalnego układania relacji z otoczeniem. Kwestią problemową pozostaje to, w jaki sposób można to skutecznie robić, oraz czy można wskazać granice samowolnego ustalania sposobów komunikacji i współpracy. Analiza roli procedur w czasie komunikowania w sytuacjach kryzysowych pozwoliła odpowiedzieć na pytanie badawcze, które brzmiało: Czy w administracji publicznej istnieją reguły przekazywania informacji mediom i jaki mają charakter – formalny, czy nieformalny? Wyłącznie w 16% analizowanych urzędów procedury miały charakter spisanych zasad, a w blisko 40% nie było ich w ogóle. Na podstawie analizowanych podmiotów można stwierdzić, że w minimalnym stopniu, w administracji publicznej, przekazywanie informacji mediom bazowało na stałych, oficjalnych regułach. Istotniejsze były zasady nieformalne.

Wyniki otrzymane w dotychczasowej analizie pokazały dominującą rolę w czasie bieżącego komunikowania w sytuacji kryzysowej kierowników jednostek administracyjnych. W ponad 2/3 badanych urzędów to właśnie oni prowadzili komunikację w sytuacjach kryzysowych. Taki wniosek pozwolił na odpowiedź na kolejne pytanie badawcze, odnoszące się do podziału ról pomiędzy rzecznikiem prasowym a przedstawicielem władzy. Ci ostatni w większości przypadków zdecydowanie dominowali. Daje to podstawę do chęci wykorzystywania sytuacji kryzysowej do budowania zaufania społecznego, w kontekście przyszłego zysku wyborczego.

## **Rozdział 5.**

# **Komunikowanie w kryzysie – korelacje podmiotów**

Po scharakteryzowaniu przebiegu procesu komunikowania w sytuacji kryzysowej, z perspektywy administracji publicznej, grup dyspozycyjnych oraz mediów zasadnicza uwaga zostanie skoncentrowana na wzajemnych relacjach występujących między tymi podmiotami. Wstępna analiza tych relacji z wcześniejszych części książki, oparta o wyniki badań ilościowych i jakościowych, miała charakter zbyt ogólny i poniżej zostanie pogłębiona.

Choć – w ujęciu normatywnym – wynikające z aktów wewnętrznych formalne procedury i organizacja struktur odpowiedzialnych za komunikację kryzysową zostały już przedstawione, istotna staje się pragmatyka. Trzeba ocenić, w jakim stopniu strona formalna przekłada się na faktyczne rzeczywiste sprzężenia zwrotne pomiędzy badanymi podmiotami. Pod uwagę wzięte zostaną dwie perspektywy: związki występujące między podsystemem zarządzania kryzysowego a mediami (komunikacja skierowana na zewnątrz), a także wzajemne zależności wśród reprezentantów administracji publicznej i grup dyspozycyjnych (komunikacja skierowana do wewnątrz). Nie bez wpływu na nie, pozostają wszystkie kontakty nieformalne oraz jednostkowe przypadki. Analiza ma na celu diagnozę tych relacji, jak również wskazanie, czy należy coś zmienić, by relacje były efektywne.

Zjawisko dziennikarstwa partycypacyjnego<sup>1</sup> wydaje się nasilać, wraz z postępem rozwoju technologii mobilnych. Część społeczeństwa wykazuje dużą aktywność w mediach, ogniskującą się na pokazywaniu, relacjonowaniu wydarzeń, których dana osoba jest świadkiem, w celu zwiększenia powszechnego dostępu do informacji (Zwiefka-Chwałek, 2009: 12). Będzie to wstęp do refleksji nad możliwością stosowania nowych technologii w komunikowaniu w sytuacjach kryzysowych oraz ich faktycznego wykorzystania przez administrację publiczną, grupy dyspozycyjne i media, zwłaszcza pod kątem skuteczności.

---

1 Rozważania na temat tego zjawiska w odniesieniu do aspektu profesjonalizmu oraz przestrzegania zasad etyki znalazły się w podrozdziale 2.3.

## 5.1. Analiza sprzężenia zwrotnego administracji publicznej, grup dyspozycyjnych i mediów

Na charakter skomplikowanych relacji pomiędzy różnymi podmiotami podstawowy wpływ mają struktury, w których one funkcjonują. Kolejnym elementem są procedury opisane w poprzednim rozdziale, które z pewnością oddziałują na to, jak podmioty się zachowują względem siebie, szczególnie w czasie kryzysu. Mimo ograniczeń – mających swoje źródło w specyfice sytuacji kryzysowej, presji czasu, prowadzeniu rozbudowanych działań ratowniczych – profesjonalizacja polega na poszukiwaniu rozwiązań, które wpłynęłyby na poprawę efektywności wzajemnej komunikacji. Respondentom z administracji publicznej zadano pytania, mające na celu poznanie ich opinii na temat zmian, które mogłyby poprawić funkcjonowanie zarówno zarządzania kryzysowego, jak i komunikacji. W tabelach przedstawiono opinie administracji publicznej odnośnie zespołów prasowych i ich składu (w czasie sytuacji kryzysowych), wynikające z aktualnie stosowanej praktyki i przepisów (tabela 14), a także postulowanych zmian (tabela 15).

Dominowały odpowiedzi (63%), że nic w organizacji ich zespołów prasowych nie zmienia się w przypadku sytuacji kryzysowej (tabela 14). Potwierdza to już odnotowaną obserwację, że stosowane metody i techniki komunikowania się w czasie sytuacji kryzysowych były pod względem częstotliwości wykorzystania bardzo zbliżone do bieżącego procesu komunikacji. W co czwartym zespole prasowym zostaje dokooptowany pracownik odpowiedzialny za zarządzanie kryzysowe. Przypuszczalnie ma to na celu zwiększenie merytoryczności przekazywanych informacji oraz szybkości ich udostępniania dziennikarzom. Z drugiej strony, zarządzanie sytuacją kryzysową może przeszkadzać w pełnym zaangażowaniu takiego pracownika. W 13% przypadków dołączają do zespołu kierownicy urzędów lub inne osoby (pracownicy konkretnych departamentów, wydziałów). Rzadko w działaniach zespołu prasowego biorą udział specjaliści, tacy jak prawnik czy psycholog, choć psycholog, mógłby rozładować napięcie, a prawnik np. pomagać w zarządzaniu informacją (w której przepisy prawa odgrywają istotną rolę). Jak można zauważyć, takie standardy bardzo rzadko były stosowane.

**Tabela 14.** Zmiany w zespołach prasowych administracji publicznej w sytuacji kryzysowej (stan bieżący)

| Zmiany w zespołach prasowych                   | W procentach |
|--|--------------|
| Dołącza specjalista od zarządzania kryzysowego | 27           |
| Dołącza inny urzędnik/urzędniczy               | 13           |
| Dołącza prawnik                                | 7            |
| Dołącza osoba/osoby z zewnątrz                 | 3            |
| Dołącza psycholog                              | 2            |
| Brak   | 63           |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

**Tabela 15.** Postulaty zmian w zespołach prasowych administracji publicznej w sytuacji kryzysowej

| Postulaty zmian w zespołach prasowych                    | W procentach |
|--|--------------|
| Powinien dołączyć specjalista od zarządzania kryzysowego | 39           |
| Powinien dołączyć prawnik                                | 18           |
| Powinien dołączyć psycholog                              | 10           |
| Powinien dołączyć inny urzędnik/urzędniczy               | 9            |
| Powinna dołączyć osoba/osoby z zewnątrz                  | 2            |
| Brak   | 41           |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

W celu realizacji jednego z założeń opracowania, czyli wskazania możliwych zmian w aktualnych uwarunkowaniach, respondenci mogli podzielić się opinią, czy zauważają potrzebę personalnych wzmocnień w sytuacji kryzysowej (tabela 15). Duży odsetek ankietowanych z administracji publicznej (40%) nie stwierdził potrzeby zmian w odniesieniu do aktualnego funkcjonowania biura prasowego. Z drugiej strony, prawie tyle samo osób chciałoby, żeby w pracach zespołu uczestniczył człowiek odpowiedzialny za zarządzanie kryzysowe. Niektóre biura prasowe zauważyły tę potrzebę wcześniej i udało im się wprowadzić osobę odpowiedzialną za zarządzanie. Tam, gdzie się to nie stało, respondenci widzieli przydatność takiego rozwiązania. Na kolejnych miejscach wśród wskazań pojawił się specjalista z dziedziny prawa (wskazał go co piąty respondent), a także psycholog. Taki rozkład odpowiedzi można rozpatrywać dwojako: może

chodzić o celowe zwiększenie merytoryczności działań; można brać pod uwagę również inny scenariusz – obecność specjalisty częściowo zdejmuje odpowiedzialność z urzędników, którzy mogą nie czuć się pewnie czy kompetentnie przekazując informacje. Tak czy inaczej, zwiększa się stopień profesjonalizacji (wiedza jest jedną z jej przesłanek), co będzie miało wpływ na potwierdzenie lub sfalsyfikowanie pierwszej z hipotez.

Zgodnie z przyjętą w książce zasadą, wyniki administracji publicznej, skonfrontowano z rezultatami badań empirycznych w środowisku straży pożarnej (tabela 16 i tabela 17).

**Tabela 16.** Zmiany w zespołach prasowych straży pożarnej w sytuacji kryzysowej (stan bieżący)

| Zmiany w zespołach prasowych PSP               | W procentach |
|--|--------------|
| Dołącza psycholog                              | 18           |
| Dołącza inny funkcjonariusz/ funkcjonariusze   | 18           |
| Dołącza prawnik                                | 9            |
| Dołącza specjalista od zarządzania kryzysowego | 9            |
| Dołącza osoba/osoby z zewnątrz                 | 9            |
| Brak   | 64           |

Źródło: opracowanie własne, N=11.

**Tabela 17.** Zmiany w zespołach prasowych straży pożarnej w sytuacji kryzysowej (postulaty)

| Postulaty zmian w zespołach prasowych PSP                | W procentach |
|--|--------------|
| Powinien dołączyć specjalista od zarządzania kryzysowego | 27           |
| Powinien dołączyć inny funkcjonariusz/ funkcjonariusze   | 27           |
| Powinien dołączyć prawnik                                | 18           |
| Powinna dołączyć osoba/osoby z zewnątrz                  | 18           |
| Powinien dołączyć psycholog                              | 9            |
| Brak   | 46           |

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Pomimo mniejszej liczbie grupy respondentów w przypadku straży pożarnej, zaprezentowane wyniki, przynajmniej jeśli chodzi o brak aktualnych



i postulowanych zmian, były bardzo zbliżone do wskazań pracowników administracji publicznej. Można zauważyć, że w pojedynczych jednostkach dodatkowe osoby dołączały do zespołu prasowego, ale nie były to duże zmiany. Po dwóch respondentów wskazało na obecność psychologa czy innego funkcjonariusza (dowódcy lub oficera prasowego). Jeden z interlokutorów w czasie wywiadu mówił o wzajemnej pomocy w nadmiarze obowiązków:

[...] ostatnio robiliśmy tak, że jeżeli jest jakieś większe, trudniejsze działanie i np. ja jechałem do działań, to zazwyczaj dojeżdżał któryś z dowódców innych do mnie, czy ewentualnie sam komendant i ja się zajmowałem typowo prasą, a jeżeli takie duże media, takie typowe, no, to wtedy lepsze przebicie jest jak już sam komendant się wypowiada [PSP3, komenda powiatowa, oficer prasowy].

Taka współpraca, elastyczność i wzajemne uzupełnianie się reprezentantów straży pożarnej – przy założeniu, że oficerowie prasowi pełnią wiele różnych funkcji w ramach swoich jednostek (przywołany respondent jest także dowódcą komendy), a jednocześnie poszukują optymalnych rozwiązań, pomocnych w komunikacji oraz ułatwiających pracę dziennikarzy – stanowią o procesie profesjonalizacji. Oficer prasowy PSP3 zaznaczył jednak, że ktoś do niego dołącza głównie w donioślejszych zdarzeniach, kiedy zainteresowanie medialne jest o wiele większe. Dodatkowym wymogiem jest to, że taki dowódca musi być wyższy stopniem, bo według rozporządzenia taka osoba jest kompetentna do prowadzenia operacji. W przeciwnym wypadku, nawet przy zadysponowaniu kogoś do pomocy, oficer prasowy nadal musi skoncentrować się bardziej na akcji ratowniczej niż na komunikacji z mediami.

Postulaty straży wskazywały (tabela 17) na większą liczbę optymalizacji i potrzebnych zmian, które ułatwiłyby jej pracę. Po pierwsze, zauważalna jest chęć uzyskania pomocy ze strony pracowników administracji publicznej, ponieważ wśród najpopularniejszych odpowiedzi był wymieniany specjalista od zarządzania kryzysowego. W podobnym stopniu niezbędnie potrzebna jest współpraca z innymi funkcjonariuszami. Można odnieść wrażenie, że oficerowie prasowi potrzebują wsparcia merytorycznego w odniesieniu do prowadzonych działań, bo wybierając dodatkowych funkcjonariuszy kierowano się specjalizacją w danej dziedzinie (np. chemicy; to było najpopularniejsze odniesienie). Chemicy niekoniecznie mogą pomóc w procesie przekazywania informacji na zewnątrz, ale z pewnością są w stanie zaproponować rozwiązania ratownicze,

które będą ważne dla otoczenia. Dlatego w mniejszym stopniu zwracano uwagę na potrzebę obecności prawnika, psychologa, czy specjalisty z public relations. Z punktu widzenia służb i ich funkcjonowania w sytuacji kryzysowej to nie informowanie jest najważniejsze, a działania operacyjne, ratownicze, polegające głównie na minimalizowaniu zagrożenia. Z tego powodu respondenci mniejszą wagę przywiązywali do osób merytorycznie przygotowanych do prowadzenia procesu komunikowania w kryzysie, w większym stopniu polegając na własnych zasobach. Blisko połowa ankietowanych nie uważała, że należy dokonywać jakichkolwiek zmian w pracy biura prasowego (lub – skrótowo – w pracy oficera prasowego, bo w straży pożarnej takie biura nie funkcjonują).

Procedury decydują w dużym stopniu o relacjach między podmiotami, zawsze jednak można zakładać, że wpływają na nie także nieformalne stosunki między poszczególnymi osobami, zajmującymi dane stanowiska. Należy rozważyć, czy o profesjonalizmie świadczy wypełnianie procedur, czy również zdolność osób do samoorganizacji.

**Tabela 18.** Formy nieformalnych kontaktów między pracownikami administracji publicznej a mediami

| Formy nieformalnych kontaktów  | W procentach |
|--|--------------|
| Wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów                                 | 41           |
| Próba umawiania się na indywidualne spotkania                                | 40           |
| Wypytywanie innych, nieuprawnionych do przekazywania informacji, pracowników | 37           |
| Brak starań by uzyskać informacje nieoficjalnymi kanałami                    | 30           |

Źródło: opracowanie własne, N=90, możliwość wielokrotnego wyboru.

W czasie przeprowadzania badań ankietowych zapytano o wpływ nieformalnych kontaktów i ich charakteru na proces komunikowania w sytuacji kryzysowej. Na wykresie 4, w podrozdziale 4.2., zaprezentowano stopień wykorzystania procedur w kontaktach z mediami. Wyniki pokazały, że prawie 40% respondentów administracji publicznej nie posługiwało się oficjalnymi procedurami, ale koncentrowało się na nieformalnych powiązaniach, bazujących na praktyce i wzajemnych kontaktach związanych z wykonywaną pracą. Taki rezultat w odniesieniu do tylko 16% jednostek, które wykorzystywały formalne reguły w procesie komunikacji, spowodował, że w przypadku urzędników

trzecia hipoteza została potwierdzona. Zapytano ankietowanych, na czym polegają te nieformalne kontakty i czy w ogóle dziennikarze dążą do zacieśniania współpracy poza formalnymi procedurami. Wyniki z perspektywy administracji przedstawia tabela 18.

Z pytaniem, odnoszącym się do sposobów nieformalnego zdobywania informacji, urzędnicy otrzymali katalog zamknięty możliwych do zaznaczenia odpowiedzi. Blisko 30% respondentów z administracji publicznej stwierdziło, że dziennikarze nie podejmują żadnych działań, które mają charakter nieformalny. Z drugiej strony ponad 40% (37 przypadków) zwróciło uwagę na wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów. Niektórzy przedstawiciele administracji publicznej w czasie wywiadów pogłębionych mówili o tym, że nieformalne działania wynikają z wcześniej wykonywanego zawodu:

ja po prostu znam środowisko tutaj, we Wrocławiu. Można powiedzieć, że tutaj jestem po prostu jakimś weteranem. „Byłam” już teraz. [...] Oczywiście, że dzwonią i proszą: „A słuchaj [tutaj pada imię]. No, proszę cię”. Jak już tylko słyszę „a słuchaj...”, a nie Pani Rzecznik, jak przybieramy taką formę oficjalną, to wiem, że pewnie jest jakaś prośba, żeby coś powiedzieć więcej, czy bardziej. Ja się trzymam tej zasady jednak, że to jest urząd, to jest powaga i może ktoś powiedzieć, że naiwnie do tego podchodzę, że nie wychodzą stąd informacje. Mam takie poczucie, że patrząc na powagę urzędu, patrząc na procedury, które obowiązują, uważam, że one są naprawdę sensowne [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Pani rzecznik, choć stawała się obiektem prób nieformalnego uzyskania informacji, to jednak starała się nie ulegać presji i dostosować do ustalonych, formalnych procedur. W tym przypadku (urzędu wojewódzkiego) nieformalne kontakty nie przekładały się na możliwość ekskluzywnego zdobycia informacji.

Całkowicie inną perspektywę przedstawił starosta jednego z powiatów:

Jeżeli jest to człowiek, do którego mam zaufanie i jest dziennikarzem, mówię: „słuchaj, nie puszczaj tego jeszcze, jak będę już wiedział więcej, z większym prawdopodobieństwem, to ci dam znać, że możesz puścić. Na razie tego nie puszczaj, ale może być gorzej. Może pójść to w tą stronę. Przygotuj się i zadzwoń do mnie za godzinę”. No, i to jest trochę inna sytuacja. Czyli ci, którzy są uczciwymi dziennikarzami, mogą liczyć na większą informację [ADM3, duży powiat, starosta].

Wypowiedzi swobodne w ramach wywiadu pogłębionego rzuciły interesujące światło na nowe możliwości wykorzystywania nieformalnych kontaktów. Starosta wspominał o zaufaniu, czyli pewnej szczególnej relacji pomiędzy urzędnikiem i dziennikarzem, która daje gwarancję szczerości intencji zarówno jednej, jak i drugiej strony. Wszystkie media dostają podstawową informację, ale te bardziej zaufane mogą uzyskać więcej wiadomości, z zastrzeżeniem, że nie mogą ich bez pozwolenia upowszechniać. Z jednej strony zyskuje administracja publiczna – ma pewność dotrzymania tajemnicy i tego, że nie zostanie wywołana panika, gdyby media wykorzystwały w sposób sensacyjny uzyskane nieformalnie informacje. Z drugiej strony, zyskuje również dziennikarz – już wcześniej może się przygotować na wydarzenia i, gdy tylko przedstawiciel administracji potwierdzi negatywny scenariusz, ma opracowane materiały. Dzięki temu wypracowuje przewagę nad mniej zaufanymi mediami.

**Tabela 19.** Rodzaje nieformalnych kontaktów między grupami dyspozycyjnymi a mediami

| Rodzaje nieformalnych kontaktów  | W procentach |
|--|--------------|
| Wypytywanie innych, nieuprawnionych do przekazywania informacji, pracowników | 73           |
| Próba umawiania się na indywidualne spotkania                                | 27           |
| Wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów                                 | 27           |
| Inny sposób  | 9            |
| Brak starań by uzyskać informacje nieoficjalnymi kanałami                    | 18           |

Źródło: opracowanie własne, N=11, możliwość wielokrotnego wyboru.

W przypadku opisanego zachowania, pojawia się kwestia przestrzegania zasad etyki. Na przykład w kodeksie etyki korpusu służby cywilnej zaleca się zachowanie bezstronności i brak promowania jakiegokolwiek grupy (Zarządzenie nr 70 prezesa rady ministrów, 2011). Dziennikarzy również należy postrzegać jako grupę reprezentującą konkretne interesy. Traktowanie ich w zróżnicowany sposób może spowodować konflikty, które w przyszłości obrócą się przeciwko pracownikom administracji publicznej, a w oczach mediów zrujniają ich wiarygodność. W policji złamanie zasady równego traktowania stanowi naruszenie dyscypliny służbowej (Maj, 2016: 76–77). Dlatego trudno ocenić jednoznacznie sposoby budowania nieformalnych kontaktów. Specyfika mediów lokalnych

i relacji opartych na często osobistym uczestniczeniu w wielu sytuacjach kryzysowych na danym terenie predestynują do budowania nieformalnych relacji. Różnice pomiędzy kolejnymi miejscami w hierarchii sposobów nieformalnego wpływania na urzędników (tabela 18) były niewielkie. Respondenci wskazali na próby umawiania się na indywidualne spotkania (40%) czy wypytywanie osób nieuprawnionych do ich udzielania (37%). To, co w przypadku pracowników administracji publicznej stanowiło najmniej popularną odpowiedź, w przypadku straży pożarnej stanowiło kwestię o największej liczbie wskazań (tabela 19).

Trzech na czterech oficerów prasowych stwierdziło, że dziennikarze starają się uzyskać informacje od osób nieupoważnionych. Taka skala odpowiedzi może wynikać ze specyfiki pracy strażaków – są na miejscu zdarzenia i w pierwszej kolejności to na nich koncentruje się uwaga mediów. Przez to, że w operacji bierze udział duża liczba strażaków, nawet ochotników, a oficer prasowy aktywnie uczestniczący w działaniach jest trudno dostępny dla mediów, dziennikarze mogą zdobywać informacje od przypadkowych osób. Oficer prasowy komendy powiatowej [PSP1] uczulał swoich podwładnych na to, żeby nie udzielali informacji, a prywatne kontakty nie mają prawa wpływać na nich w czasie realizacji zadań:

Jedna podstawowa zasada: nie wolno traktować, i to jest już moja opinia wieloletnia, nie wolno traktować dziennikarza, nawet którego się zna bardzo długo, że to jest mój kolega, znajomy itp. Absolutnie nie wolno tego robić, z tej prostej przyczyny, ponieważ tak jak powiedziałem, to jest nieprofesjonalne wtedy [PSP1, komenda powiatowa, oficer prasowy].

W tym przypadku oficer prasowy za brak profesjonalizmu uznał wychodzenie poza określone procedurami ramy. Oficerowie straży pożarnej, którzy wyrażali swoje opinie w czasie badań, zwracali uwagę na problem Ochotniczych Straży Pożarnych. Przez to, że nie ma nad nimi bezpośredniego nadzoru Państwowej Straży Pożarnej, a faktycznie podlegają pod samorządy, ich członkowie często udzielają informacji nieuprawnionych, które później są wykorzystywane przez media. Z tego powodu, że straż pożarna w oczach społeczeństwa jest postrzegana jako jedna grupa dyspozycyjna, bez rozróżnienia na Państwową Straż Pożarną i Ochotniczą Straż Pożarną, działania tej drugiej mogą negatywnie wpływać na wizerunek jednostek, a także jej członkowie mogą w niewłaściwy sposób przekazywać informacje (przez nieznamość procedur

i reguł). Dziennikarze rzadziej wykorzystują wobec oficerów prasowych prywatne numery telefonu albo próbują umawiać się na indywidualne spotkania. Prawdopodobnie wynikać to może ze specyfiki pracy oficerów prasowych straży, która nie ma charakteru ciągłego (jak w przypadku rzeczników administracji publicznej), a tylko występuje od przypadku do przypadku, w zależności od częstotliwości zdarzeń. Dodatkowo, stopień zaangażowania oficera prasowego straży w działania ratownicze jest zdecydowanie większy i przez to jest mniejsza możliwość organizowania nieformalnych kontaktów.

Administracja publiczna oraz straż pożarna podkreślały w badaniach duże zainteresowanie dziennikarzy nieformalnymi kontaktami. Wnioski te potwierdziły otrzymane od przedstawicieli mediów rezultaty badań kwestionariuszowych przedstawione w tabeli 20.

**Tabela 20.** Wykorzystanie nieformalnie uzyskanych informacji – media

| Wykorzystanie nieformalnie uzyskanych informacji                                     | W procentach |
|--|--------------|
| Wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów   | 86           |
| Próby zdobycia informacji od innych pracowników urzędu i służb spoza biura prasowego | 72           |
| Umawianie się na indywidualne spotkania  | 58           |
| Inny sposób  | 7            |
| Brak starań by uzyskać informacje nieoficjalnymi kanałami                            | 2            |

Źródło: opracowanie własne, N=43, możliwość wielokrotnego wyboru.

Tylko jeden dziennikarz w swoim kwestionariuszu zaznaczył, że nie próbuje wykorzystywać żadnych sposobów nieformalnego dotarcia do rzeczników prasowych. Najpopularniejsze rozwiązania to wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów i próby zdobycia informacji od nieuprawnionych osób. Dziennikarz ogólnopolskiej stacji [DZ2], choć ma dużo znajomych wśród przedstawicieli administracji, jak i służb, był jednak zdania, że w pracy te znajomości nie powinny być wykorzystywane. Jego odpowiedź korespondowała z opinią rzeczniczki urzędu wojewódzkiego: każdy dziennikarz powinien mieć prawo do uzyskania takiej samej informacji.

Z drugiej strony, nieformalne kontakty to także kapitał wypracowany w czasie pracy dziennikarskiej. Nie musi być on wykorzystywany jako próba uzyskania czegoś więcej niż inni, ale jako czynnik przyspieszający pozyskanie

informacji i ułatwienie pracy redakcyjnej. Ciekawą opinię w tym zakresie zaprezentował dziennikarz regionalnego oddziału radia publicznego:

To, że zna konkretną osobę, która ma konkretną wiedzę i że ma do niej bezpośredni dostęp, że ta osoba nawet w trudnej sytuacji odbierze ten telefon, czy odpisze na sms, to jest kapitał, który każdy dziennikarz musi wypracować sobie sam. Dlatego dziennikarze też bardzo szybko tworzą sobie własny, wewnętrzny ranking, zarówno osób, które reprezentują służby, jak i konkretnych służb w danych sytuacjach [DZ3, regionalny oddział radia publicznego, dziennikarz].

Dziennikarz zarówno wskazał na wykorzystanie telefonów jako formę nawiązania kontaktu, jak i własną hierarchię osób, od których może oczekiwać pomocy w danej sprawie. Dzięki temu uzyskuje informacje wcześniej i zdobywa przewagę nad innymi redakcjami. Tworzenie własnej listy osób, z którymi trzeba (albo chociaż warto) utrzymywać kontakt, to jeden z podstawowych warunków prowadzenia public relations.

Jeden z respondentów [DZ1] zwrócił uwagę na interesujące zagadnienie, które wiąże się z utrzymywaniem nieformalnych kontaktów. W związku z tym, że posiada on dobre relacje z dyrektorem wydziału komunikacji społecznej w urzędzie miejskim, a bezpośrednio pod niego podlega biuro prasowe magistratu, może czasem interweniować, gdy widzi, że pracownicy źle wypełniają swoje zadania. W tym przypadku nie chodzi o to, żeby te interwencje miały charakter wytykania błędów, ale zachowania większej rozważli w przygotowywaniu komunikatów, tak by inni dziennikarze lub otoczenie nie wykorzystali ich przeciwko instytucji publicznej. To kolejny przykład oparcia stosunków na zaufaniu i na podstawie symetryczności wzajemnych relacji (podstawowe założenie public relations).

Podany wyżej przykład jest formą obserwacji realizowanej przez dziennikarzy wobec administracji publicznej. Również respondentów z administracji publicznej oraz straży pożarnej zapytano, czy prowadzą monitoring tego, jak się mówi o nich w mediach i czy są jakieś szczególne sektory medialne, które wzbudzają większe zainteresowanie.

Ponad połowa respondentów administracji publicznej (57%) stwierdziła, że ich urzędy kontrolują doniesienia redakcyjne w związku ze swoją bieżącą działalnością. W blisko 1/3 jednostek administracji nie był prowadzony żaden monitoring medialny, a 14% urzędników nic o nim nie wiedziało. Kontrola



materiałów dziennikarskich umożliwia szybką reakcję na błędne lub nieprzychylnie informacje publikowane w mediach. Sposoby prowadzenia takich działań są różne i głównie zależą od funduszy przeznaczanych na ten cel – manualnie, w oparciu o śledzenie doniesień medialnych, albo bardziej zdalnie, poprzez wynajmowanie firm zewnętrznych, profesjonalnie się tym zajmujących. Z takich usług poprzez narzędzie, jakim jest Brand24, korzystało biuro prasowe Wrocławia i dzięki temu codziennie dostawało raport z doniesień medialnych na swój temat, co z pewnością, w przypadku odgrywającego ważną rolę ośrodka miejskiego, jest dużym ułatwieniem [ADM4].

Przez to, że wcześniejsze dane odnosiły się do bieżącej działalności jednostek administracji publicznej, ankietowanych zapytano o to, czy prowadzony jest monitoring również w sytuacjach kryzysowych, oraz na jakich mediach się on koncentruje. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 21.

Podobnie jak w czasie bieżącej kontroli doniesień medialnych około 30% jednostek administracji publicznej nie prowadziło żadnego monitoringu mediów w czasie sytuacji kryzysowej. Gdy już się odbywał, to koncentrował się głównie na mediach elektronicznych, choć każdy wynik dzieli tylko kilka punktów procentowych. Na pierwszym miejscu był internet, jako główny monitorowany kanał przekazu informacji. Następnie wskazywano telewizję oraz portale społecznościowe. Są to bardzo trudne media do monitoringu (bez wykorzystywania specjalnego oprogramowania lub wynajęcia specjalisty). Jednakże zaprezentowane wyniki mogą sugerować ważność rodzajów mediów w odniesieniu do ich roli w sytuacji kryzysowej – media, na które wskazywali respondenci w większości przypadków mogą prowadzić relację na żywo. Prasa była wymieniana na ostatnim miejscu. Przypuszczalnie wynika to ze specyfiki medium, między innymi z dużego opóźnienia publikacji informacji i poświęcania większej ilości czasu na zdobywanie informacji z różnych źródeł. Współcześnie redakcje prasowe też publikują bieżące wiadomości na swoich stronach internetowych, i tu są one często bardziej zróżnicowane pod względem informacyjnym i edycyjnym niż materiały w papierowych wydaniach.

Grupa dyspozycyjna, jaką jest straż pożarna, nie prowadziła w takim stopniu monitoringu, jak administracja publiczna. Tylko dwóch oficerów prasowych odpowiedziało, że jest prowadzony bieżący monitoring medialny. Prawie 3/4 respondentów nic o tym nie wiedziało. W czasie wywiadu oficer prasowy komendy wojewódzkiej [PSP2] wyjaśniał, że na poziomie Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej prowadzona jest bieżąca kontrola doniesień medialnych na

temat straży pożarnej i uzyskane dane są później wysyłane do komend wojewódzkich oraz na niższe szczeble. W przypadku potrzeby nagłych interwencji, Komenda Główna zawiadamia poszczególnych oficerów indywidualnie.

**Tabela 21.** Prowadzenie monitoringu mediów w sytuacji kryzysowej (w procentach)

| Rodzaj medium           | Administracja publiczna | Grupy dyspozycyjne |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| Internet                | 71                      | 64                 |
| Telewizja               | 67                      | 64                 |
| Portale społecznościowe | 67                      | 45                 |
| Radio                   | 66                      | 45                 |
| Prasa                   | 64                      | 55                 |
| Brak monitoringu        | 29                      | 36                 |

Źródło: opracowanie własne,  $N_{AP}=90$ ,  $N_{GD}=11$ , możliwość wielokrotnego wyboru.

Mimo centralizacji monitoringu w Państwowej Straży Pożarnej, w czasie wywiadów oficerowie prasowi stwierdzali, że we własnym zakresie starają się sprawdzać, jaka jest opinia o nich samych oraz o jednostkach, w których pracują. Stąd może wynikać aż taka duża różnica w odpowiedziach dotyczących oficjalnego monitoringu oraz monitoringu w sytuacjach kryzysowych.

W hierarchii monitorowanych mediów, najczęściej oficerowie prasowi starali się kontrolować doniesienia telewizji oraz tego, co się dzieje na portalach w internecie. Na kolejnych miejscach była prasa a na końcu radio i portale społecznościowe. Taki rozkład odpowiedzi wynika głównie z dostępności do danych mediów, o czym wspominali strażacy w czasie rozmów. Telewizję oglądają w domu, a z treściami zawartymi w internecie mogą zapoznać się w czasie pracy. Są to bardzo amatorskie metody kontroli, które nie wymagają poświęcenia dużej ilości czasu i uwagi. Niekiedy taki monitoring medialny przebiega równocześnie z prowadzoną operacją w bardzo pragmatycznym celu, o czym wspominał oficer prasowy PSP4 – dzięki mediom lokalnym relacjonującym sytuację „na żywo” może zobaczyć, co się aktualnie dzieje na miejscu i wyrobić sobie wstępną opinię, którą w ograniczonym stopniu przekaże dziennikarzom w sytuacji, gdy uzyskanie informacji od dyżurnego jest niemożliwe.

Nadmierne sugerowanie się doniesieniami pochodzącymi z internetu może stanowić duży problem. Monitoring sieci powinien być prowadzony przez służby prasowe administracji, grup dyspozycyjnych, ale nie powinny one na podstawie

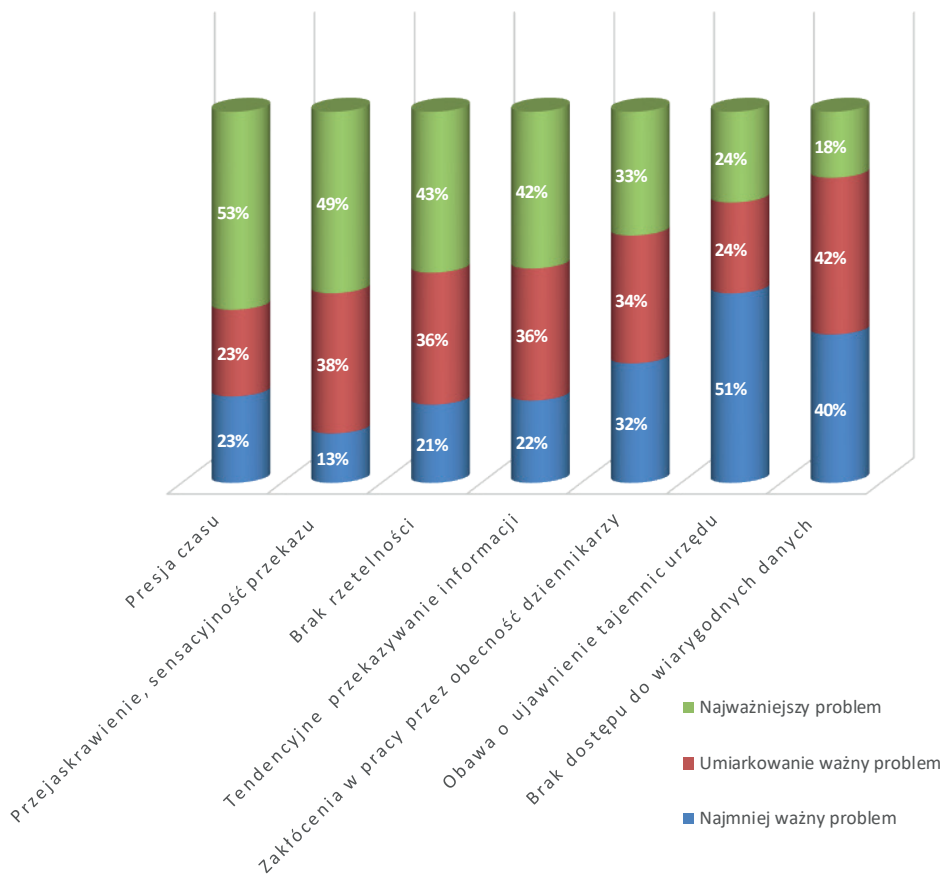
tych doniesień tworzyć komunikatów. Podobnie w przypadku tradycyjnych mediów, korzystających z materiałów wykonanych przez świadków zdarzenia. Nie można wykluczyć, że – przez chęć uzyskania większej uwagi i zainteresowania – kadry filmowe, fotograficzne czy dane informacje zostały świadomie zmanipulowane przez ich wykonawcę. Między innymi z tego powodu nie powinny one stanowić, dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe, źródła wiadomości. Co nie wyklucza, że nie mogą być przydatne w początkowej ocenie sytuacji oraz skali zdarzenia. Choć doniesienia medialne mogą w pewnych przypadkach dezorientować lub wprowadzać w błąd, respondent PSP4 był tego świadomy i gdy to było konieczne wykorzystywał tylko materiały fotograficzne – zdjęcia i filmy – w celach informacyjnych.

Samodzielny monitoring mediów, prowadzony przez rzeczników niesie ze sobą kolejną zaletę, a mianowicie jest wykorzystywany w celach ewaluacyjnych, czyli sprawdzania, jak dana informacja została przekazana, jak dany oficer się zachowywał, i czy wszystko poprawnie wyglądało. Monitoring w tym przypadku jest elementem edukacyjnym i szkoleniowym, po to by wyciągać z niego wnioski na przyszłość, co też jest oznaką profesjonalnego podejścia do wykonywanych obowiązków.

### 5.1.1. Realizacja celów administracji publicznej i dziennikarzy w komunikowaniu o kryzysie

Każdy z analizowanych podmiotów ma inne cele, wynikające z charakterystyki zadań za które jest odpowiedzialny, co może powodować konflikt interesów. Podsystem zarządzania kryzysowego, w którego skład wchodzi administracja publiczna oraz grupy dyspozycyjne, w czasie swoich działań koncentruje się na zarządzaniu sytuacją kryzysową i operacją ratunkową. Komunikowanie, o czym wielokrotnie wspominali respondenci jest ważne, ale często pełni drugorzędną rolę w podejmowanych działaniach. Po drugiej stronie występują media, które potrzebują informacji zapewniającej im ekonomiczne przetrwanie na rynku. Ta skrótowo ujęta perspektywa, a także specyfika sytuacji kryzysowych, może rzutować także na wzajemne relacje.

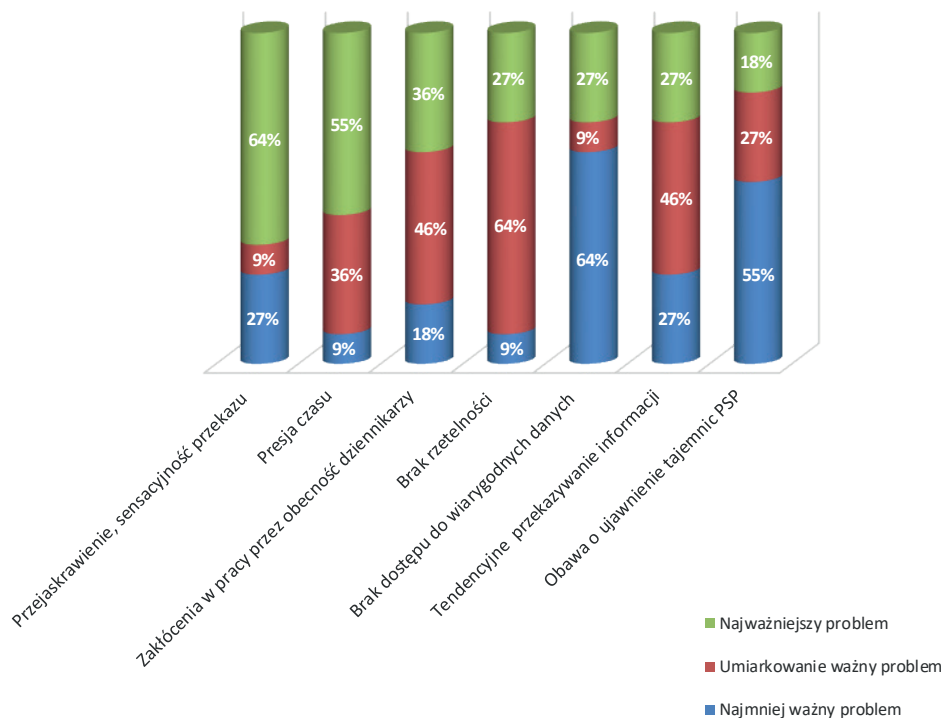
Mając to na uwadze zadano pytanie urzędnikom z administracji publicznej oraz oficerom prasowym o możliwe trudności pojawiające się w czasie kontaktów z mediami w sytuacjach kryzysowych oraz o ocenę ich skali (wykres 10 i 11), co ułatwi potwierdzenie lub sfalsyfikowanie drugiej postawionej hipotezy.



**Wykres 10.** Skala ważności utrudnień w kontaktach z mediami w perspektywie administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Najważniejsze problemy w kontaktach z mediami, zarówno dla pracowników administracji publicznej, jak i dla grupy dyspozycyjnej, jaką jest straż pożarna, stanowiły sensacyjność przekazu oraz presja czasu. Dla respondentów administracji kolejność najczęściej doświadczanych utrudnień była odwrotna niż oficerów prasowych. W obu przypadkach około połowa ankieterowanych z przywołanych grup wskazała, że są to najbardziej utrudniające kontakt kwestie. Należy zaznaczyć, że aż prawie 2/3 oficerów prasowych stwierdziło, że dziennikarze dążą do sensacyjności w przygotowywaniu swoich materiałów.



**Wykres 11.** Skala ważności utrudnień w kontaktach z mediami w perspektywie straży pożarnej

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Presja czasu to czynnik, który jest fundamentalny dla całej sytuacji kryzysowej, określa jej charakter. Szybko następujące zdarzenia i ciągły brak informacji wymagają od administracji publicznej i grup dyspozycyjnych maksymalnego wysiłku, skoncentrowanego na zarządzaniu oraz operacji ratowniczej. Presję czasu mogą potęgować media, które potrzebują informacji. Jeden z respondentów przedstawił obrazowo, jak dziennikarze zwiększają nacisk na pracujące służby:

Tak więc w tym przypadku, tej rzeczywistości zdarzenia, tutaj jest duże parcie, duże ciśnienie na to, żeby ta informacja się jak najszybciej pojawiła. Czasem odnoszę takie wrażenie, że nie do końca rzetelna, prawdziwa, byleby coś się pojawiło [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Przywołana wypowiedź odnosi się do kilku utrudnień, które wpływają na wzajemne relacje z dziennikarzami. Presja czasu i chęć zdobycia informacji rzutuje w następnej kolejności na wszystkie inne problemy, ponieważ przygotowane materiały mogą być pozbawione rzetelności, albo ujawniać informacje, które nie powinny ujrzeć światła dziennego. Jeden z przedstawicieli administracji w czasie wywiadu skierował nawet pewną formę apelu do dziennikarzy, stwierdzając, że do udzielenia informacji wymagana jest gotowość:

To znaczy, jeżeli rzeczywiście jest poważna kwestia kryzysowa, to wytłumaczenie: spokojnie, najpierw ja się muszę dowiedzieć, najpierw my musimy ustalić, co zrobimy, a potem was dopiero poinformujemy, co będzie się dalej działo. I to jest tak, jakby jeden kłopot, bo to jest atakowanie wszystkich po kolei [ADM3, duży powiat, starosta].

Specjalista od obrony cywilnej w czasie powodzi w 1997 r. [HIS2] wyraźnie stwierdził, że presja czasu będzie występowała zawsze i nic w tym temacie nie będzie się zmieniało. Najważniejsze to określić priorytety w działaniu. Można chociaż trochę zmniejszyć nacisk, kiedy ma się dobrze zorganizowany zespół, który pomaga i przejmuje na siebie część obowiązków. Tę kwestię już poruszono przy okazji omawiania biur prasowych i ich liczebności – właśnie w bardziej rozbudowanych biurach prasowych zadania (i czas ich wykonania) podzielone są na więcej osób.

Kolejny czynnik minimalizujący stres, związany z naciskami otoczenia, to procedury. Pomagają przeprowadzić organizację przez kryzys i – choć często są sztywno określone – w działania wprowadzają profesjonalizm. Twórcy *Księgi Komunikacji Kryzysowej* zalecali zrobienie swoistej listy kontrolnej, określającej hierarchię działań, które należy wykonać w czasie procesu komunikacji kryzysowej (*Księga Komunikacji Kryzysowej*, 2017: 25–26). Niektórzy przedstawiciele administracji zauważali, że presja czasu wpływa również na dziennikarzy, a poprzez media na uczestników sytuacji kryzysowej:

Ta pogoń za informacją sprawia, że ta pewna nierzetelność informacji będzie się pewnie pojawiała coraz częściej, bo presja, jaką mają na sobie dziennikarze pod tym kątem jest coraz większa. Dla ich komfortu i dla naszego komfortu i komfortu czytelników życzyłbym sobie, żebyśmy mieli ciut więcej czasu, żeby jednak ta informacja, którą finalnie odbiorca ma na komputerze była pełna,

z uwzględnieniem stron, a nie jakimś rzuconym newsem, który będzie rozwijany dwie, trzy godziny później [ADM4, duże miasto, rzecznik prasowy].

Cytowany fragment wypowiedzi odnosi się do jeszcze jednego problemu, który często wpływa na relacje między administracją, grupami dyspozycyjnymi a mediami – sensacyjność przekazu. Media, chcąc przyciągnąć uwagę odbiorców, starają się zdobyć materiał ekskluzywny, który będzie miał charakter newsa. Jak stwierdził dziennikarz DZ1: „Prawda jest zwykle szara, a fajnie jak ona będzie kolorowa”. Prawie wszyscy badani respondenci wskazywali na to, że media w czasie sytuacji kryzysowej dążą do sensacyjności. Przejaskrawienie, chociaż przyciąga uwagę publiczności, może wywoływać panikę lub strach osób, które w większym lub mniejszym stopniu są zagrożone skutkami kryzysu. Budowanie strachu zwiększa ryzyko emocjonalnych reakcji społeczeństwa, co jest przyczyną utrudnień w staraniach pracowników administracji publicznej i grup dyspozycyjnych, podejmujących działania zwalczające skutki negatywnych zdarzeń (Kulasza, Gromek, 2013: 219). To pierwszy powód, dla którego sensacyjność może powodować trudności komunikacyjne między podmiotami. Oficerowie prasowi ze straży pożarnej mówili wprost, że w pogoni za sensacją dziennikarze sami potrafią ściągać na siebie niebezpieczeństwo:

zdecydowanie więcej jest dziennikarzy, którzy chcą rzetelnie przedstawić sytuację, jaka ma miejsce. Niemniej są jednostki, które faktycznie szukają newsa. Szukają sensacji, szukają, jak ja to mówię, tego mięsa armatniego, czyli pokazać tą tragiczną sytuację, w której przykładowo, my odnaleźliśmy w gruzach ciało i w związku z tym chcą być pierwsi i za wszelką cenę chcą dotrzeć do tego miejsca, by pokazać jako pierwsze, że faktycznie tam osoba zginęła [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Przez chęć jak najbliższej obecności, sfotografowania (jak w przypadku wspomnianego ciała) dziennikarze potrafią wchodzić w strefę działań i przez to je utrudniają, lub sami stają się poszkodowanymi (Gawroński, 2011: 124). Zwłaszcza oficerowie straży pożarnej zwracali uwagę na złe zachowania reporterów, którzy przechodzą za taśmy i utrudniają wykonywanie obowiązków [PSP3] (zakłócanie pracy przez dziennikarzy było trzecim, co do ważności problemem postrzeganym przez tę grupę dyspozycyjną – wykres 11).



Jeden z dziennikarzy problem zwiększonego ryzyka pracy w czasie kryzysu postrzegał inaczej. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie sytuacją nie chcą go często wpuścić w zagrożone regiony lub miejsca (np. dotknięte przez powódź), a przecież – stwierdził – powinien mieć prawo do decydowania o sobie i brania odpowiedzialności za to, co się z nim stanie [DZ1]. Co ciekawe, respondenci w czasie wywiadów zwracali uwagę, że to przede wszystkim media ogólnopolskie dążą do sensacji, i jest to raczej stała tendencja, ponieważ mówili o tym zarówno respondenci bardziej doświadczeni, jak i aktualnie zarządzający sytuacjami kryzysowymi [np. ADM3, PSP2, HIS1]. Jeden z respondentów przywołał historię z „powodzi tysiąclecia”:

Niestety, muszę powiedzieć, że media warszawskie, przyjeżdżające do Wrocławia, z wyjątkiem powstającego TVNu wtedy i Polsatu, ale media publiczne to była absolutna katastrofa. To było budowanie sensacji. Mało tego, jedna z dziennikarek próbowała wytworzyć sytuację dramatyczną, bo chciała ją nakręcić, a jej nie było (tej sytuacji dramatycznej), więc ona była reżyserowana i spowodowała u niej [dziennikarki] jakieś szkody, potłuczenia, jakieś drobne rzeczy. Więc zdarzało się też tak, ale nie było tego dużo [HIS1, prezydent miasta Wrocławia w 1997 roku].

Media lokalne, raczej nie szukają sensacji, ponieważ wiedzą, że każda informacja jest łatwa do sprawdzenia przez ich odbiorców, mogących ją samodzielnie potwierdzić lub nie. Działanie na lokalnym rynku, przy ograniczonej publiczności, może być zdecydowanym hamulcem przed publikacją sensacyjnych materiałów – udowodnienie nieprawdy zniechęca społeczeństwo do czerpania informacji z tego medialnego źródła. Media lokalne wydają się też być bardziej użyteczne w sytuacjach kryzysowych (Sasińska-Klas, 2016: 58–59).

Kolejnym problemem, który może mieć wpływ na komunikację kryzysową jest brak rzetelności dziennikarzy (Sobczak, 2000: 267). Jak zostało to szeroko opisane w podrozdziale 2.3. nierzetelność ma wpływ zarówno na jakość przygotowywanych materiałów, jak i na przestrzeganie zasad etyki. Zarówno administracja publiczna, jak i grupy dyspozycyjne określiły brak rzetelności, jako umiarkowanie istotny problem. Rzetelność w czasie wywiadów była często wiązana z niekompetencją dziennikarzy. Zarówno pracownicy administracji publicznej, jak i oficerowie straży pożarnej, zwracali uwagę, że dziennikarze, którzy chcą z nimi przeprowadzić wywiady nie posiadają podstawowej wiedzy,

na przykład na temat funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w Polsce<sup>2</sup>. Na braki merytoryczne wskazywały też wcześniejsze badania (Gawroński, 2011: 216). Ciekawe porównanie zastosował jeden z respondentów:

Oni [dziennikarze] nie znają zakresu kompetencji, kto za co jest odpowiedzialny, kto co robi, kto co może robić i to mi się wydaje, że jest największą bolączką. Tak samo jakby piłkarze nie znali przepisów gry w piłkę, to chyba tak samo tu to wygląda [PSP3, komenda powiatowa, oficer prasowy].

Choć są to sytuacje w mniejszym stopniu związane bezpośrednio z kryzysem, rzucają światło na to, jak czasem media traktują wymóg rzetelności:

Miałem sytuację nawet, że pani z TVN czy z Telewizji Polskiej dzwoniła i ja musiałem jej tłumaczyć, co to jest zarządzanie kryzysowe. Bo ona mi prawie płakała do telefonu i „niech mi pan wytłumaczy, co to jest”. Bo jej kazali... Jakie to jest przygotowanie? Nie ma żadnego przygotowania [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Respondenci podkreślali dużą rotację w mediach, co może skutkować brakiem orientacji w przedstawianej tematyce. Co ciekawe, reporterzy również zauważali braki merytoryczne swoich koleżanek i kolegów, co rzutuje na pracę i kontakty. Jeden z nich przedstawił własną opinię na temat środowiska, którego jest częścią:

Niestety, co muszę z przykrością stwierdzić, no, to jest leniwy ludek [dziennikarze]. Mają dużo pracy, ale jeżeli trafiają na rzeczownika naprawdę przedsiębiorczego, który zagospodaruje ich w odpowiedni sposób, no, to tak trochę nie mają pytań [śmiech]. I to jest najsmutniejsze, bo zdarzało mi się, nie będę tutaj zdradzał wielkich tajemnic, ale pojawiła się tutaj taka młódź dziennikarska [...] i przyszła mnie tu młódź przepytująca, pracująca taka, podpisująca się pod tekstami, więc nie praktykanci, i w pewnym momencie pani zaskoczyła mnie pytaniem: „No, to proszę mówić” [śmiech]. Niestety, jak w każdym zawodzie, zdarzają się i takie sytuacje [DZ3, regionalny oddział radia publicznego, dziennikarz].

---

2 Podobne zdanie przedstawiali policjanci w wypowiedziach przywoływanych w artykule autorstwa Sebastiana Maja (2016: 79-80).

Akurat w przywołanym fragmencie dziennikarz zwrócił uwagę na małe doświadczenie adeptów dziennikarstwa, którzy nie potrafią prowadzić rozmów, co również wynika z braku ich przygotowania merytorycznego. Respondenci z administracji publicznej i oficerowie straży pożarnej nie wskazywali na wiek jako czynnik wpływający na rzetelność przekazu. Jednak doświadczenie zawodowe stanowi istotną przesłankę profesjonalizmu zawodowego.

Wykresy 10 i 11 zgodnie eksponują, że respondenci z administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych za najmniej ważne problemy uważali strach przed ujawnieniem tajemnic instytucji, którą reprezentują, oraz trudności z dostępem do wiarygodnych danych. Świadczyć to może o profesjonalizmie, wręcz dużej pewności siebie, wyrażanej przez osoby zajmujące się komunikacją w sytuacjach kryzysowych. Ich praca, oraz wszystkich innych osób zaangażowanych w zarządzanie sytuacją kryzysową, jest na tyle dobra, że nie czują stresu z powodu braku informacji czy umiejętności komunikacyjnych. Gdyby respondenci czuli niepewność związaną z wykonywanymi przez siebie obowiązkami, wskazanie byłoby zdecydowanie wyżej w hierarchii. Przywołane odpowiedzi odnosiły się do obowiązków wypełnianych przez samych respondentów, w przeciwieństwie do wcześniejszych, które główne problemy upatrywały w działaniach dziennikarzy. Przypuszczalnie znaczenie mogła w tym przypadku mieć istota badań ankietowych – badani mogli obawiać się ujawnienia swojego nieprzygotowania do wykonywanych zadań i przez to w najmniejszym stopniu zaznaczali opcje odnoszące się m.in. do ujawniania tajemnic instytucyjnych. Pomijając tę wątpliwość, otrzymane wyniki mogą sugerować, że dziennikarze z założenia zawsze powinni otrzymywać od osób komunikujących się wartościowe, pewne i wiarygodne informacje. Wizerunek mediów przedstawiany przez rzeczników prasowych – zarówno administracji, jak i grup dyspozycyjnych – jest negatywny. Można odnieść wrażenie, że media są postrzegane jako element utrudniający wykonywanie obowiązków, a nie podmiot, z którym powinno się współpracować (Wróblewski, 2007; Gawroński, 2009: 86–87). Ważne jest to, że w wypowiedziach respondenci zaznaczali głównie skrajne przypadki, które utkwiły im w pamięci. Podsumowując ten wątek rozważań, można przywołać interesujące porównanie jednego z oficerów prasowych, które również odnosi się do treści drugiej hipotezy:

Każdy z nas ma inny interes. I wątpię, żeby się dało wypracować wspólny interes. Może przy jakichś spokojnych sytuacjach, jakichś prewencyjnych, to może tak. Ale przy akcji to głodnego wilka się chyba tak szybko nie nakarmi. A wie pan,

to jest taki głodny wilk i on tę owcę musi upolować. To nie ma szans [...] tak to wygląda, żeby jak najszybciej chwycić tę ofiarę, czepić się nogi i tylko kąsać polowolku, by jak najwięcej wyssać [PSP4, komenda miejska, oficer prasowy].

Takie postrzeżenie dziennikarzy może wpływać negatywnie na wzajemne relacje. Osoby, które dostrzegają w dziennikarzach adwersarza, a nie towarzysza, mogą się zamykać i unikać współpracy, obawiając się medialnego ataku lub szukania sensacji. Istotnym wyjaśnieniem powyższych wypowiedzi jest naturalny konflikt interesów pomiędzy mediami (o celach informacyjnych), a podmiotami działającymi operacyjnie.

Opinie dotyczące krytycznej oceny pracy mediów przez podmioty odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe zostały skonfrontowane ze stanowiskiem drugiej strony, odnoszącym się do współpracy z administracją i grupami dyspozycyjnymi (tabela 22).

**Tabela 22.** Ocena współpracy dziennikarzy z administracją publiczną i grupami dyspozycyjnymi

| Prawidłowe wykonywanie zadań przez rzeczników prasowych | Tak            |    | Nie            |   | Nie mam zdania   |    |
|---|----------------|----|----------------|---|------------------|----|
|   | N <sub>T</sub> | %  | N <sub>N</sub> | % | N <sub>NMZ</sub> | %  |
| Administracja publiczna                                 | 24             | 56 | 4              | 9 | 15               | 35 |
| Grupy dyspozycyjne                                      | 29             | 67 | 4              | 9 | 10               | 23 |

Źródło: opracowanie własne, N=43; każdy z respondentów musiał ocenić współpracę z daną instytucją.

Dziennikarze mieli problem z ogólną oceną współpracy z administracją publiczną i grupami dyspozycyjnymi (stąd taki duży odsetek odpowiedzi „nie mam zdania”). Choć zwracali uwagę, że trudno wystawić ogólną ocenę wymienionym podmiotom, to jednak tylko trochę ponad połowa badanych (56%) wskazała, że rzecznicy administracji publicznej poprawnie wykonują swoje zadania komunikacyjne. Ankietowani zauważali problem opóźnień w dostarczaniu informacji oraz opieszałość rzeczników. W czasie wywiadów pogłębionych, oceniając współpracę, wspominali o tym, że trudno jest od nich uzyskać informacje [DZ4]. Niektórzy rzecznicy są dostępni dla mediów tylko w godzinach pracy urzędu. W czasie sytuacji kryzysowych utrzymywanie kontaktu z mediami jest ważne: a gdy dziennikarze nie otrzymują informacji od rzecznika, szukają jej wśród

nieformalnych źródeł [DZ2] (Kaczmarek-Śliwińska, 2015: 161–162). To czasami powoduje pojawienie się informacji nieprawdziwych, które później rzecznik będzie musiał prostować.

Zarzuty wobec grup dyspozycyjnych ze strony mediów są zbliżone do tych już przedstawionych. Można jednak zauważyć, że więcej dziennikarzy postrzeża pozytywnie pracę rzeczników grup dyspozycyjnych, niż rzeczników administracji. Respondenci w czasie wywiadów podkreślali zrozumienie dla oficerów prasowych, którzy – podejmując działania na miejscu zdarzenia – nie zawsze mają czas dla dziennikarzy. Już wcześniej zwracano uwagę na fakt, że oficerami prasowymi w straży pożarnej są często osoby z dużym doświadczeniem, które przez lata współpracują z dziennikarzami i ich znają. Najczęstszym problemem, o którym wspominali respondenci była lakoniczność wypowiedzi oraz używanie specjalistycznego słownictwa, które może być niezrozumiałe dla odbiorcy. Niektórzy dziennikarze wprost apelowali do oficerów prasowych, żeby pracowali nad swoimi zdolnościami komunikacyjnymi:

Napiszmy dla ludzi! Rzecznik, czy ktoś, kto wysyła komunikat o czymś tam, chce dotrzeć do jak największej liczby ludzi z tym komunikatem skutecznym, to niech napisze go po ludzku! [DZ4, regionalny oddział radia publicznego, dziennikarz].

Takie praktyczne rady mogą wpływać na zwiększenie efektywności w przekazywaniu informacji. Szczególnie, że rzecznicy prasowi podkreślali braki merytoryczne wśród przedstawicieli mediów, co w połączeniu z używaniem specjalistycznego języka przez nich samych, może zdecydowanie spowolnić przekaz informacji do odbiorców.

Choć respondenci mieli problem z jednoznaczną oceną sposobu wypełniania obowiązków przez rzeczników prasowych, w badaniu dominują pozytywne opinie. Trochę lepiej postrzegana jest praca oficerów prasowych grup dyspozycyjnych. Brakuje wzajemnego zrozumienia we wspólnych kontaktach i to jest dużym problemem, ale powinno być ono osiągnięte zarówno z jednej, jak i z drugiej strony:

Oczekuję poważnego traktowania, ale też dziennikarze powinni poważnie traktować [rzeczników]. Po prostu my jesteśmy partnerami, a nie petentami. Mądry rzecznik zdaje sobie sprawę, że rzecznik jest wizerunkiem. Jeżeli nie potrafi

tego zrozumieć, no, to niestety dziennikarz mu ujawni, dowali [...] [DZ1, regionalna telewizja i regionalny oddział ogólnopolskiego dziennika, dziennikarz].

Współpraca podsystemu zarządzania kryzysowego z mediami to tylko część wzajemnej oceny tych podmiotów. Respondenci zostali również poproszeni o opinię na temat efektu końcowego obustronnych zależności, czyli materiału, który później jest rozpowszechniany przez media. Ważna w tym przypadku jest ocena zachowania zasad etycznych oraz rzetelności przygotowywanych materiałów. Tabela 23 przedstawia ocenę administracji publicznej i grup dyspozycyjnych w odniesieniu do postrzegania zachowania zasad rzetelności zawodowej i etyki przez media w sytuacjach kryzysowych.

**Tabela 23.** Ocena przestrzegania zasad etyki przez media w sytuacjach kryzysowych

| Podmiot oceniający      | Przestrzeganie etyki przez media |   |                |    |                  |    |
|-------------------------|----------------------------------|---|----------------|----|------------------|----|
|                         | Tak                              |   | Nie            |    | Nie mam zdania   |    |
|                         | N <sub>T</sub>                   | % | N <sub>N</sub> | %  | N <sub>NMZ</sub> | %  |
| Administracja publiczna | 5                                | 6 | 19             | 21 | 66               | 73 |
| Grupy dyspozycyjne      | 0                                | 0 | 4              | 36 | 7                | 64 |

Źródło: opracowanie własne, N<sub>AP</sub>=90, N<sub>GD</sub>=11.

Zaprezentowane w tabeli 23 wyniki wskazują, że w opinii większości respondentów, jednoznaczna ocena przestrzegania zasad etyki przez media w czasie sytuacji kryzysowej była trudna. Można zwrócić uwagę, że bardzo mało rzeczników i oficerów prasowych pozytywnie oceniło media. W przypadku administracji publicznej było to tylko pięć osób, a wśród strażaków żaden respondent nie był zdania, że dziennikarze zachowują zasady etyki. Jeden z oficerów prasowych stwierdził, że trudno jest generalizować w tej kwestii, ale wprowadził pewien podział mediów:

Jedne media są bardziej agresywne i dążą do tego właśnie, żeby pojechać do szpitala, żeby pokazać, jak osoba tam cierpi, jak jest połamana, jak jest poparzona. Ale są też media, którym wystarczy tylko wyłącznie ten przekaz, który uzyskują przykładowo ode mnie. Ja im przedstawiam sytuację, jaka ma miejsce, i skupiają się wyłącznie na tych działaniach, w tym miejscu, w którym jesteśmy. Natomiast te bardziej agresywne jadą do domu, publikują zdjęcia rodzin,

które już nie żyją, zginęły w jakimś tam zdarzeniu, które pojawiają się na ich portalach, na ich stronach... [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Wykorzystywanie czyjejs tragedii do wzbudzania sensacji i przyciągania uwagi było jednym z najczęstszych zarzutów zarówno ze strony administracji publicznej, jak i grup dyspozycyjnych. Dziennikarze w opinii respondentów starają się zwiększyć dramaturgię zdarzeń i często przez to posługują się metodami nieetycznymi. Relacjonowanie sytuacji kryzysowych jest też problematyczne dla dziennikarzy, co często sami podkreślali. Zwłaszcza rozmowa z osobami, które straciły najbliższych lub tylko były świadkami zdarzeń jest bardzo trudna i stresująca. Dziennikarz pracujący w ogólnopolskim dzienniku [DZ1], wspominając takie sytuacje, stwierdził, że nawet nie wie, o co wtedy zapytać. Banaly typu „Jak się Pani czuje?” nie są brane pod uwagę [DZ1]. Dziennikarz również staje przed trudną decyzją, jak przeprowadzić rozmowę z osobą po traumatycznych przeżyciach, tak by nie pogłębić jej bólu i cierpienia. Z drugiej strony dramatyczne przedstawianie zdarzeń to wymóg funkcjonowania mediów:

Telewizja to emocje. Urzędnik to będzie sucha informacja. Ja wolę nagrać najpierw świadków, a później urzędników, bo oni [świadkowie] po prostu mają w sobie życie, mają w sobie emocje, mają w sobie tysiąc innych cech, których będę potrzebował, żeby w telewizji to pokazać [DZ2, ogólnopolska stacja telewizyjna, dziennikarz].

Specyfika medium oraz wymogi wydawcy często wymuszają na dziennikarzach zachowania, które z perspektywy odbiorcy mogą być nieetyczne. Jakubowicz we wcześniej przywołanym opracowaniu „*Dziennikarz w sytuacji kryzysowej*” (2008) podkreślał, że media nie powinny pogłębiać cierpienia swoich rozmówców, ale też rodzin i bliskich, którzy mogli kogoś stracić. Odpowiedzialność w tym przypadku spoczywa na samym dziennikarzu, który powinien ocenić we własnym zakresie, jakie zachowanie będzie najwłaściwsze z perspektywy rozmówcy, ale też odbiorcy. Wymogi rynku mogą jednak mieć decydujący wpływ na zachowania reporterów. Traumatyczne przeżycia dziennikarzy związane z przygotowaniem materiałów o coraz częstszych sytuacjach kryzysowych zaczynają być współcześnie dostrzegane. W Niemczech media publiczne organizują kursy dla dziennikarzy, jak sobie poradzić z wewnętrznymi przeżyciami po sytuacjach kryzysowych oraz jak w odpowiedni sposób



się zachowywać w stosunku do rozmówców, związanych w różnym stopniu z tymi zdarzeniami. Podobne zajęcia są również wprowadzane do nauczania akademickiego (Domagała-Pereira, 2017: 159).

Rola świadków zdarzeń w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych jest znacząca, co zadeklarowali sami dziennikarze (tabela 24).

**Tabela 24.** Częstotliwość zamieszczania komentarza w relacjach z sytuacji kryzysowych (w procentach)

|                           | Rzadko<br>(1-2) | Umiarkowanie często<br>(3) | Często<br>(4-5) |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| Komentarz mieszkańca      | 0               | 5                          | 95              |
| Komentarz świadka zdarzeń | 0               | 7                          | 93              |
| Komentarz specjalisty     | 9               | 30                         | 61              |
| Komentarz dziennikarza    | 30              | 33                         | 37              |
| Komentarz polityka        | 37              | 33                         | 30              |

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Świadek, jako źródło informacji, jest przez dziennikarzy wymieniany bardzo często<sup>3</sup>. Można przypuszczać, że w przypadku gdy nie ma naocznych świadków, ich rolę pełnią mieszkańcy z okolicy miejsca zdarzenia. Te dwie kategorie źródeł były najczęściej wymieniane wśród reporterów. Dzięki telefonom świadków do mediów dziennikarze mogą wymuszać udzielenie informacji na rzecznikach prasowych, co nieraz wykorzystywał dziennikarz radia publicznego [DZ5]. Dopiero na trzecim miejscu jest komentarz specjalisty z danej dziedziny i tę odpowiedź w kategorii „często” wskazało około 60% ankietowanych. Według dziennikarzy rzadko w materiale pojawia się komentarz ich samych (kwestia widoczności dziennikarskiej), a w sytuacjach kryzysowych reporterzy w najmniejszym stopniu starają się zdobyć komentarz polityka. Może to wynikać z hierarchii ważności kwestii, na których koncentrują się media w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych (tabela 25). Odpowiedzialność władz za

3 Pytanie dotyczące oceny zostało skonstruowane za pomocą dyferencjału semantycznego (patrz: Babbie, 2003: 193), czyli pięciostopniowej skali (od 1 do 5), gdzie numer 1 oznaczał najmniej ważną kwestię, a numer 5 najważniejszą kwestię. Pozostałe pytania i wyniki zostały opracowane w oparciu o podobny schemat.

wystąpienie kryzysu jest w czasie trwania sytuacji kryzysowej najmniej ważnym elementem, na którym koncentrują się dziennikarze (tylko 44% respondentów wyraziło w tym przypadku opinię „bardzo ważne”). W czasie wywiadów pracownicy mediów dookreślali tę kwestię, mówiąc, że na rozliczenia przychodzi czas po zakończeniu sytuacji kryzysowej. Politycy, jako źródła informacji dla mediów, nie są ważni w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych.

**Tabela 25.** Ważność kwestii w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych w mediach (w procentach)

|  | Najmniej<br>ważne<br>(1-2) | Umiarkowanie<br>ważne<br>(3) | Bardzo<br>ważne<br>(4-5) |
|--|----------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Przebieg zdarzenia                               | 0                          | 2                            | 98                       |
| Osoby poszkodowane                               | 2                          | 2                            | 96                       |
| Sposoby pomocy osobom<br>poszkodowanym           | 14                         | 12                           | 74                       |
| Możliwe dalsze konsekwencje                      | 7                          | 25                           | 68                       |
| Odpowiedzialność władz za<br>wystąpienie kryzysu | 16                         | 40                           | 44                       |

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Analizując wyniki podane w tabeli 25 można wywnioskować, że korespondują one z ważnością źródeł (tabela 24). O przebiegu zdarzenia, ale także o osobach poszkodowanych, najwięcej wiedzy (przynajmniej w początkowej fazie po wystąpieniu kryzysu) mają świadkowie lub mieszkańcy okolicy. Podmioty odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe w tym czasie dopiero przystępują do działań lub kompletują potrzebne informacje. Z tego powodu na znaczeniu zyskują doniesienia na temat tego, co się stało, a początkowe wiadomości mogą pochodzić z mniej oficjalnych źródeł, czyli na przykład od zgromadzonych, przypadkowych osób (świadków). W sytuacji kryzysowej należy zakładać, między innymi nieprzewidziane zdarzenia oraz ofiary, niezależnie czy to będzie powódź, wypadek, czy katastrofa budowlana. W mniejszym stopniu dziennikarze chcą się koncentrować na pomocy osobom poszkodowanym oraz możliwych dalszych konsekwencjach. Przedstawione rozważania pozwoliły na scharakteryzowanie linii programowej redakcji oraz stosunku reporterów do głównych komunikatorów, co stanowi odpowiedź na kolejne pytania badawcze.

### 5.1.2. Organizacja współpracy administracji publicznej i grup dyspozycyjnych

W dotychczas zaprezentowanych badaniach wszystkie analizowane podmioty odnosiły się do kwestii profesjonalizmu w mniejszym lub większym zakresie, oceniając chociażby stopień organizacji biur prasowych, zdolności komunikacyjnych rzeczników i oficerów prasowych, czy merytoryczną wiedzę dziennikarzy. Jedno z podejść do określenia, czy dana instytucja jest profesjonalna, zakłada, że osoby – jak i cała organizacja – powinna mieć wiedzę i zdolności do efektywnego wypełniania powierzonych im zadań (Kafel, 2013: 16). Jeśli danej instytucji brakuje takich zasobów, może się ona wspomagać zewnętrznymi firmami, specjalizującymi się w public relations. Z przeprowadzonych badań wynika, że administracja publiczna na Dolnym Śląsku nie korzystała w analizowanym okresie z usług zewnętrznych agencji PR. Wyłącznie dwóch respondentów, pracowników urzędów gmin na terenie województwa, potwierdziło, że z pomocy profesjonalistów korzysta. Może to świadczyć o dużej pewności w wykonywaniu swoich zadań oraz o braku potrzeby (lub możliwości finansowych) do angażowania zewnętrznych podmiotów w proces komunikacji instytucji z otoczeniem, zarówno na co dzień, jak i w sytuacji kryzysowej.

Jedną z form, umożliwiających ciągły rozwój zdolności, jest ewaluacja poczynionych działań oraz wyciąganie wniosków na przyszłość. Według zaleceń, po każdej sytuacji kryzysowej, albo nawet po odrębnej fazie działań, powinno być organizowane spotkanie je podsumowujące. W administracji publicznej i grupach dyspozycyjnych wykorzystywanie takich metod, które mogłyby w przyszłości zaowocować zwiększeniem skuteczności działań, jest zróżnicowane. Ponad połowa ankietowanych urzędników (53%) wskazała, że spotkania ewaluacyjne są organizowane i na nich są omawiane kwestie problemowe lub ustalane rozwiązania na przyszłość. Urzędniczka małej gminy [ADM1] stwierdziła, że takie spotkania są organizowane cztery razy w roku na poziomie powiatu i wtedy następuje wymiana poglądów osób zaangażowanych w zarządzanie kryzysowe ze wszystkich gmin wchodzących w jego skład. To interesujące rozwiązanie, bo pomaga koordynować działania na szczeblu powiatowym i ułatwia współpracę oraz wzajemne poznanie się pracowników różnych gmin. Dodatkowo, pojawia się możliwość rozwijania kontaktów nieformalnych, które odgrywają istotną rolę. Blisko 35% respondentów administracji publicznej stwierdziło, że nie ma takich spotkań, a 12% nie ma żadnej wiedzy na ten temat.

Tylko dwóch respondentów ze straży pożarnej potwierdziło organizację spotkań ewaluacyjnych po zakończonych akcjach. Pięciu strażaków zaprzeczyło, że w taki sposób podsumowuje swoje działania w sytuacjach kryzysowych, a czterech nie ma wiedzy na ten temat. Z wypowiedzi oficera prasowego komendy wojewódzkiej można wyciągnąć wniosek, że ewaluacja podejmowanych działań jest silnie scentralizowana:

Na pierwszym etapie [ewaluacji], czyli jest to spotkanie [...], gdzie odbyła się wideokonferencja z Komendą Główną, na której przedstawialiśmy, jakie były działania, do czego zmierzaliśmy, dlaczego taki kierunek a nie inny, czym to się zakończyło. Później na podstawie już tej dogłębnej wiedzy, czyli jak ta analiza zostanie wykonana, no, to w tym momencie takie spotkanie robocze ogólne, podsumowanie i opracowanie, co było dobrze, co nie było dobrze, a co następnym razem trzeba by było poprawić, na co zwrócić uwagę [...] [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Wideokonferencje w Państwowej Straży Pożarnej są często stosowanym rozwiązaniem, bo wykorzystywane są również do rozmów oficerów prasowych wszystkich komend wojewódzkich w celu ustalenia jednakowych założeń. Dodatkowo po dużych operacjach (przedstawiony fragment wypowiedzi oficera dotyczył katastrofy budowlanej w Świebodzicach w 2017 roku) przygotowany jest specjalny raport, który zawiera szczegółowe analizy przebiegu działań od samego początku do ich zakończenia.

Celem ewaluacji jest wyciągnięcie wniosków na przyszłość i poprawa działania. Respondentów – zarówno ze strony grup dyspozycyjnych, jak i administracji – poproszono o ocenę (z wykorzystaniem skali dyferencjału semantycznego) możliwych trudności, które pojawiają się w wewnętrznej komunikacji prowadzonej w ramach zarządzania sytuacją kryzysową. Odpowiedzi pracowników urzędów przedstawia tabela 26.

Zaprezentowane wyniki pośrednio korespondują z tematyką przedstawianą wcześniej. Na komunikację wewnętrzną największy wpływ ma presja czasu, która w tym przypadku nie musi wynikać tylko z presji mediów (drugi w kolejności problem pod względem ważności). Respondenci często w czasie wywiadów zwracali uwagę na presję społeczeństwa, które – doświadczone przez kryzys – potrzebuje jak najszybszej pomocy. Dodatkowo, próby zdobycia natychmiastowej informacji przez media mogą być dużym utrudnieniem dla

pracowników administracji i grup dyspozycyjnych. Presja psychiczna ze strony przełożonych występowała w klasyfikacji urzędników dopiero na trzecim miejscu. Respondenci łączyli ją z odpowiedzialnością za słowo i sposobem, w jaki się rozmawia z mediami. Presja polityczna była stosunkowo mała; choć 27% respondentów wskazało ją w kategorii najważniejszego problemu, ponad połowa ankietowanych wybrała drugą skrajną kategorię. Najmniej ważnymi problemami, które mogą wpływać na komunikację wewnętrzną, okazały się niejasny podział zadań i kompetencji oraz brak procedur. Należy ocenić ten wynik jako pozytywny, pokazujący pewność badanych respondentów administracji publicznej, jeśli chodzi o zarządzanie sytuacją kryzysową. Można zauważyć, że dzięki opisanej wcześniej formalizacji – ale także dzięki pozaproceduralnym kontaktom i ćwiczeniom – komunikacja i zarządzanie kryzysowe przebiegają poprawnie. W przypadku większych biur prasowych możliwe jest zastosowanie takiego rozwiązania, jakie funkcjonuje w dużym mieście: wszystkie osoby siedzą w jednym pomieszczeniu i, choć są podzielone ze względu na przydzieloną odgórnie specjalizację tematyczną, w przypadku nieobecności zastępują siebie nawzajem, a do tego razem rozwiązują problemy, które się pojawiają [ADM4].

**Tabela. 26.** Ocena możliwych trudności w komunikacji wewnętrznej administracji publicznej (w procentach)

|  | Najmniej<br>ważny problem<br>(1-2) | Umiarkowanie<br>ważny problem<br>(3) | Najważniejszy<br>problem<br>(4-5) |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Presja czasu związana z ZK               | 12                                 | 29                                   | 59                                |
| Presja psychiczna mediów                 | 28                                 | 36                                   | 37                                |
| Presja psychiczna<br>przełożonych        | 43                                 | 24                                   | 32                                |
| Presja ze strony polityków               | 54                                 | 19                                   | 27                                |
| Niejasny podział zadań<br>i kompetencji  | 50                                 | 24                                   | 26                                |
| Brak procedur komunikacji<br>wewnętrznej | 50                                 | 32                                   | 18                                |

Źródło: opracowanie własne, N=90.

Również dla ankietowanych strażaków najmniejszymi problemami w komunikacji wewnętrznej były brak procedur oraz niejasny podział obowiązków (tabela 27).

**Tabela 27.** Ocena możliwych trudności w komunikacji wewnętrznej straży pożarnej (w procentach)

|  | Najmniej<br>ważny problem<br>(1-2) | Umiarkowanie<br>ważny problem<br>(3) | Najważniejszy<br>problem<br>(4-5) |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Presja czasu związana z ZK               | 18                                 | 18                                   | 64                                |
| Presja ze strony polityków               | 45                                 | 0                                    | 55                                |
| Presja psychiczna<br>przełożonych        | 9                                  | 46                                   | 45                                |
| Presja psychiczna mediów                 | 18                                 | 36                                   | 45                                |
| Niejasny podział zadań<br>i kompetencji  | 64                                 | 18                                   | 18                                |
| Brak procedur komunikacji<br>wewnętrznej | 36                                 | 55                                   | 9                                 |

Źródło: opracowanie własne, N=11.

Co ciekawe (zaraz po presji czasu, która była dominującym problemem również w tej grupie dyspozycyjnej), wymieniano presję ze strony polityków. Żaden z ankietowanych nie wskazał, by był to umiarkowany problem. Grupa respondentów ze straży pożarnej podzieliła się na blisko dwie połowy, czyli tych, którzy uważają, że jest to ważny problem oraz tych z odczuciami o jego najmniejszej istotności. Dopiero na dalszych miejscach w rankingu znajdowała się presja przełożonych i presja psychiczna mediów. W odniesieniu do pierwszej z wymienionych, jeden z respondentów wspomniał o telefonach, które dostaje od przełożonych, gdy w mediach pojawi się jakiś niepochlebny materiał lub dziennikarze coś w niewłaściwy sposób przedstawią [PSP2]. Wynika to głównie z prowadzonego monitoringu i chęci utrzymania pozytywnego wizerunku straży pożarnej jako grupy dyspozycyjnej.

### 5.1.3. Sytuacja kryzysowa w kontekście kreowania wizerunku i działalności PR

W perspektywie przedstawionych rozważań zastanawiające jest, że presja polityczna, która wśród respondentów administracji publicznej miała charakter umiarkowany, w straży pożarnej (choć wywołała skrajne opinie) znalazła się na drugim miejscu. Wcześniejsza analiza prawna, ale także przedstawienie dominujących podmiotów odpowiedzialnych za przekazywanie informacji, świadczą o ważnej pozycji kierowników urzędów, czyli *de facto* polityków.

Celem komunikacji administracji z jej otoczeniem jest zdobycie zaufania obywateli oraz innych podmiotów z zewnątrz, uzyskanie zrozumienia podejmowanych przez urząd decyzji, sprawienie, by obraz osób pracujących w urzędzie był zgodny z pożądanym wizerunkiem, a także informowanie o pracy urzędu i zbieranie opinii społecznych na temat spraw, którymi powinien zająć się organ administracji publicznej (Wojcik, 2015: 787). Priorytetem instytucji publicznych powinno być budowanie zaufania wśród obywateli, bo ono ułatwia realizację wszystkich pozostałych celów; jest źródłem poczucia pewności, że władza sprawowana przez daną instytucję jest zgodna z potrzebami i wymaganiami obywatela, a także, że władza nie stoi w stosunku do obywatela w opozycji. To skutkuje większym posłuszeństwem wobec prawa, ale także większym stopniem zgody otoczenia na decyzje instytucji (Tabernacka, 2012b: 53–55). Tak pojmowane zaufanie jest bardzo potrzebne w sytuacjach kryzysowych, kiedy administracja publiczna musi podejmować decyzje trudne, społecznie niepopularne. Do nich można zaliczyć na przykład wymóg ewakuacji z danego terenu, zalanie pól uprawnych w czasie powodzi, by uchronić tereny gęsto zaludnione, przejęcie części mienia prywatnego do realizacji zadań obronnych i tym podobne. Przykład takiej sytuacji z próbą wysadzenia wałów w Łanach pod Wrocławiem został przywołany przez Mieczysława Michalskiego, fotografa z „Gazety Wyborczej”, w czasie „Studia Powódź” 11 lipca 2017 r. w telewizji ECHO24:

Dyskusowanie wtedy z ludźmi na wałach czy miasto zalać, czy zalać ich wioski, było bezcelowe. No, bo każdy walczy o swoje i tam była ta determinacja ludzi. Pamiętam, jak wojsko wyciągało te ładunki [wybuchowe], to od razu za nimi szli ludzie, którzy rzucali tam worki z piaskiem, ubijali i siadali w tym miejscu. Po prostu tam ciągle byli ludzie, nie zeszli, bo po prostu nie wierzyli. Po prostu ta determinacja była straszna.



Gdy poziom zaufania społecznego jest wysoki, a wizerunek administracji dobry, istnieje większe prawdopodobieństwo, że obywatele szybciej zaakceptują takie trudne decyzje instytucji. Zwłaszcza, że głównym celem ich podjęcia jest dobro wspólne obywateli, a wszystkie straty powinny zostać wynagrodzone. Brak zaufania do administracji może spowodować protesty i utrudnianie działań, ponieważ obywatele będą podważać słuszność zaproponowanych przez władzę rozwiązań. W przypadku sytuacji kryzysowej tym bardziej ważne jest stałe dostarczanie społeczeństwu potrzebnych informacji, a także okazywanie zrozumienia dla cierpienia i problemów.

Oprócz szeregowych urzędników w administracji pracują również zawodowi politycy. To wójtowie, burmistrzowie, marszałkowie czy wojewodowie są odpowiedzialni za wizerunek instytucji, jako ich kierownicy. Jednakże ich rola jest podwójna – reprezentują również konkretne opcje polityczne (głównie na wyższych szczeblach administracji) i ich stanowisko jest zależne od wyników wyborów. Problem polega na odróżnieniu wizerunku instytucji, od wizerunku polityka, który nią kieruje. Badacze wskazują, że istnienie w świecie polityki zależy od widoczności polityków w mediach (Jurkiewicz, 2007: 214), od tego jak się prezentują przed kamerami, jak często występują na oficjalnych uroczystościach – tak budują swój wizerunek. U podstaw takiego podejścia leży założenie, że człowiek preferuje obraz (*homo videns*), nie argumenty (*homo sapiens*) (Szpunar, 2008: 106). Dlatego też wizerunek organu administracji publicznej często jest pochodną sposobu postrzegania i opinii dotyczącej konkretnego polityka, który stoi na jego czele.

Głównym celem każdego polityka jest zdobycie lub utrzymanie władzy. W przypadku administracji publicznej większość urzędników na niższych szczeblach zachowuje swoją pozycję, nawet po wyborach i zmianie rządzących. Z tego powodu mogą oni wypełniać swoje obowiązki sumiennie oraz mają zapewnioną pewność utrzymania stanowiska. Od urzędników społeczność wymaga przestrzegania prawa, zasad i wartości społecznych, a także sumiennego wykonywania obowiązków i respektowania zasad etycznych (Hady, 2006: 65–66). Te cechy sprawiają, że w oczach społeczeństwa urzędnik powinien być darzony dużym zaufaniem oraz mieć wizerunek profesjonalisty. Inaczej oceniani są politycy. Biorąc pod uwagę wyniki badań opinii publicznej, dotyczące poziomu zaufania społecznego w stosunku do konkretnych zawodów, politycy zajmują w nich bardzo dalekie miejsca z niskim wynikiem zaufania (m.in. Raport Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej, 2016; CBOS – Zaufanie Społeczne,

2022). Stąd wskazywana przez respondentów presja polityczna może się wiązać z lękiem przed utratą pozytywnego wizerunku albo chęcią jego poprawy, gdy wyjście z kryzysu zakończy się sukcesem.

Sytuacje kryzysowe powodują nie tylko stres u rzeczników prasowych czy urzędników, ale także wśród polityków. To oni są oceniani za skuteczność podejmowanych działań mających na celu uporanie się z sytuacją kryzysową. Ciągłe naciski dziennikarzy mogą spowodować wypowiedzenie słów, które w jednej chwili zaprzepaszczą dotychczasowe starania, podjęte w celu zbudowania pozytywnego wizerunku polityka. Za dobry przykład takiej sytuacji może posłużyć powódź z 1997 roku i wypowiedź premiera Włodzimierza Cimoszewicza w odniesieniu do braku możliwości udzielenia pomocy finansowej dla rolników (Żurawski, 2016: 233–234). Brzmiała ona:

To jest kolejny przypadek, kiedy potwierdza się, że trzeba być przezornym i trzeba się ubezpieczać, a ta prawda ciągle jest mało powszechna (Gądek, 2010).

Bardzo szybko obiegiła wszystkie media i sprawiła, że społeczeństwo negatywnie oceniło ówczesnego premiera. Wynikało to z jego roli szefa rządu, który powinien pomóc ludziom, a tą wypowiedzią niejako oskarżył poszkodowanych o ich trudną sytuację. Za błąd uznano także brak oświadczenia, przeprosin i odniesienia się do użytego sformułowania przez następne dwa tygodnie, szczególnie przy społecznych niepocholebnych opiniach i komentarzach (Gądek, 2010). Do tej pory Cimoszewicz jest kojarzony z „powodzią tysiąclecia” oraz tym, że presja mediów oraz powaga sytuacji go przerosła i zaważyła na wizerunku politycznym.

Z drugiej strony sytuacja kryzysowa to dobry sposób na kreowanie wizerunku polityka jako opiekuna osób poszkodowanych i człowieka aktywnie zaangażowanego w pomoc. Dlatego politycy często pojawiają się np. na wałach i organizują tam konferencje prasowe (Żurawski, 2016: 232–233). Dodatkowo odpowiednio dobrany strój ma ważny wpływ na postrzeganie działacza politycznego w sytuacji kryzysowej. Bardzo dobrym przykładem jest wielokrotne wizytowanie przez Prezydenta Zdrojewskiego zagrożonych powodziowo miejsc we Wrocławiu w 1997 roku, w charakterystycznej żółtej, bardzo widocznej kurtce. Politycy na wały powodziowe nie powinni ubierać garnituru, tylko bardziej codzienny strój. Wzorem tego były także wyjazdy premiera Donalda Tuska, który w przypadku powodzi zawsze ubierał tę samą kurtkę oraz granatową koszulę,

co zauważali dziennikarze (wPolityce.pl, 2013). Upodabniał się dzięki temu do osób podejmujących wysiłki w celu zwalczania skutków powodzi, co również doceniano. W czasie powodzi z 1997 roku do Wrocławia przyjechał Prezydent Aleksander Kwaśniewski, który na miejscu zdarzeń rozmawiał z dziennikarzami oraz wykazywał swoje zainteresowanie.

Obecność polityków w miejscach dotkniętych katastrofami nie zawsze dobrze wpływa na ich wizerunek. William Benoit i Jayne Henson przeprowadzili bardzo dokładną analizę przyjazdu prezydenta USA George'a W. Busha do Nowego Orleanu po huraganie Katrina (Benoit, Henson, 2009: 40–46). Przy spóźnionej reakcji służb ratunkowych i ogólnie złej ocenie zarządzania kryzysowego nie wpłynęło to pozytywnie na wizerunek Busha (Adkins, 2012). Szczególnie, że w czasie swojego wystąpienia ani razu nie przyznał się do popełnionych błędów w akcji ratunkowej (Benoit, Henson, 2009: 45).

Wizerunek polityków również był tematem wielu wypowiedzi respondentów. Wśród strażaków pojawiały się negatywne oceny posługiwania się strażą pożarną (która ma społecznie bardzo dobry wizerunek) w celu promocji jakiegось polityka czy polityków:

[...] ja nienawidzę czegoś takiego. To się robi z tych ludzi, z tych oficerów stojących z tyłu, trochę takich baranków. On staje i stoi [polityk]. On opowiada, a tam strażacy stoją wszyscy. W kupie siła, co nie? A to nie jest nic innego jak robienie PR dla tego polityka szczebla gminnego... To nie jest nic więcej i o nic więcej nie chodzi, proszę mi wierzyć [...]. Mnie to generalnie śmieszy. Może dlatego, że ja patrzę, że my mamy swoją robotę zrobić, a nie stać za kimś, kto tam się wypowiada [PSP1, komenda powiatowa, oficer prasowy].

Inny strażak, gdy usłyszał pytanie o wykorzystywanie straży pożarnej w celach wizerunkowych, odmówił odpowiedzi.

Najczęściej po zakończeniu operacji ratunkowych politycy, urzędnicy stają na tle reprezentantów grup dyspozycyjnych, opowiadając o tym, jak przebiegły działania. Są to zabiegi mające poprawić wizerunek danego polityka dzięki pozytywnemu wizerunkowi służb w społeczeństwie (wykorzystanie błędu atrybucji poprzez symboliczny transfer autorytetu i zaufania). W przypadku sukcesu operacji antykryzysowej to urzędnik (polityk) jest często przedstawiany, co wynika także z przepisów prawa, jako osoba, dzięki której odniesiono sukces. Choć odwiedzanie miejsc, w których doszło do kryzysu, przez polityków i pozowanie

z grupami dyspozycyjnymi stało się normalnym zachowaniem, niekoniecznie wszystkie działania są akceptowane przez obie strony.

Sytuacja kryzysowa nie zawsze jest odpowiednio zarządzana, a jej wystąpienie może wynikać z niedopatrzeń władz, zwłaszcza w fazie zapobiegania lub ostrzegania. Co ważne, aż 84% ankietowanych dziennikarzy (36 respondentów) nie odczuwało presji politycznej związanej z relacjonowaniem zdarzeń. Tylko trzech w swojej karierze spotkało się z próbami wpływu polityków na wykonywaną przez siebie pracę, a czterech nie wyraziło na ten temat zdania. Można to uznać za pozytywny wynik (pozwalający odpowiedzieć na jedno z pytań badawczych), świadczący o tym, że politycy nie starają się wymuszać na dziennikarzach, by przedstawiali ich wyłącznie w pozytywnym świetle. Tak samo było w kwestii sposobu pisania o sytuacji kryzysowej. W czasie wywiadów pojawiały się stanowcze stwierdzenia, że wpływu politycznego w czasie sytuacji kryzysowej nie ma, bo nie ma na to czasu. Rozliczenia pojawiają się dopiero po niej, gdy jest bezpiecznie. Dodatkowo, politycy przyjeżdżają głównie w niezagrażone miejsca, które nie wzbudzają takiego zainteresowania jak akcja ratunkowa.

W czasie rozwijania się kryzysu, relacje na linii media-administracja powinny być jeszcze bardziej ściśle. Stała wymiana informacji, kontrola tego, co publikują media, wydawanie komunikatów i organizacja konferencji, to tylko niektóre działania, spoczywające na rzeczniku i biurze prasowym urzędu w czasie sytuacji zagrażających zdrowiu i życiu obywateli. Badania zwracają uwagę, że przy zdarzeniach o dużej skali zespół do spraw komunikowania z mediami powinien składać się nie tylko z przedstawiciela administracji publicznej, ale także z członków straży pożarnej, policji i innych służb biorących udział w operacji. Najważniejsza jest koordynacja przepływu informacji na linii: miejsce zdarzenia – centrum operacji – media (Filaber, 2012: 493). W zdarzeniach o mniejszej skali służby i administracja działają osobno, o czym wspominał już wcześniej starosta powiatowy [ADM3] oraz ankietowani.

Tylko około 1/3 respondentów ze służb komunikowała się z członkami administracji, przed wydaniem komunikatu. Na poziomie województwa ta współpraca była zaawansowana:

Tutaj ten przepływ informacji jest albo telefoniczny, albo bezpośrednio tutaj Pani rzecznik wojewody i wojewoda się pojawiają u nas w komendzie, albo my jedziemy do centrum kryzysowego do urzędu wojewódzkiego. Tam ustalamy ilość zdarzeń, ile osób poszkodowanych jest, ile osób śmiertelnych, ile

dróg zablokowanych, jaka skala zdarzeń, jeżeli chodzi o brak prądu. W związku z czym ten komunikat jest wspólny [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

W zaprezentowanym przypadku można zauważyć bliską koordynację przepływu informacji zarówno poprzez kontakt telefoniczny, jak i osobisty. Dopiero jego skutkiem jest informacja o tym, co się stało i jak przebiegały działania. To jednak wyjątek, ponieważ ośmiu badanych respondentów (72%) ze straży pożarnej stwierdziło, że taka współpraca nie jest realizowana. Taki sam wynik uzyskano w odniesieniu do braku problemów w komunikacji między służbami a administracją, którą ocenili strażacy. Tylko w trzech przypadkach respondenci wskazali na takie trudności, a odnosiły się one do niezbyt samodzielnego zainteresowania urzędników prowadzonymi działaniami, powielania informacji, które są przekazywane do nadrzędnych jednostek PSP, a także małej dostępności rzeczników (w przeciwieństwie do grup dyspozycyjnych). Dodać należy, że niska dostępność była też głównym zarzutem mediów w stosunku do administracji publicznej.

Wszystkie przedstawione kwestie składają się na odczucia poszczególnych podmiotów, dotyczące postrzegania poziomu profesjonalizmu. Stanowią one uzupełnienie i ważny element rozważań mających na celu odpowiedź na pierwszą, główną hipotezę postawioną w monografii. W celu konfrontacji ze sobą uzyskanych rezultatów i ogólnego sprawdzenia, jak wzajemnie oceniają się w tym aspekcie analizowane w badaniach podmioty, w ankiecie zadano bezpośrednie pytanie o opinię na temat profesjonalizmu instytucji przeciwnej. Można stwierdzić, że respondenci ze straży pożarnej umiarkowanie wartościowali działalność komunikacyjną pracowników administracji publicznej, ponieważ średnia odpowiedzi w pięciostopniowej skali dyferencjału semantycznego wyniosła 3,3. Taki wynik pokazuje, że trudno było ankietowanym ocenić jednoznacznie profesjonalizm administracji publicznej, zwłaszcza (co wskazywali sami zainteresowani w komentarzach do ankiety), że jest ona zależna od osoby, która się zajmuje komunikacją i zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych.

Autorowi niniejszego opracowania zależało w większym stopniu na sprawdzeniu postrzegania profesjonalizmu grup dyspozycyjnych oraz administracji publicznej przez media (jedno z pytań badawczych dotyczyło tej kwestii). Informacje uzyskane od tych podmiotów dużo znaczą w materiałach przygotowywanych przez reporterów (wykres 6). Wyniki tej analizy przedstawia tabela 28.

**Tabela 28.** Ocena profesjonalizmu administracji publicznej i grup dyspozycyjnych przez media

|                                    | Niski<br>(1-2) |    | Umiarkowany<br>(3) |    | Wysoki<br>(4-5) |    |
|------------------------------------|----------------|----|--------------------|----|-----------------|----|
|                                    | N              | %  | N                  | %  | N               | %  |
| Profesjonalizm administracji       | 5              | 12 | 22                 | 51 | 16              | 37 |
| Profesjonalizm grup dyspozycyjnych | 2              | 5  | 9                  | 21 | 32              | 74 |

Źródło: opracowanie własne, N=43.

Wyniki sugerują lepsze postrzeżenie przez media profesjonalizmu oficerów prasowych grup dyspozycyjnych (średnia: 3,95/5) niż rzeczników administracji publicznej (średnia: 3,23/5). Interesujący jest sposób jego określania przez dziennikarzy. Dla jednego z reporterów profesjonalizm powinien przejawiać się poprzez zaangażowanie w pracę:

Jeżeli ktoś jest profesjonalistą, to po prostu dobrze działa i dobrze chce poinformować oraz zdobyć jak najwięcej informacji dla dziennikarzy. I objaśnić, wyjaśnić to, co się stało [DZ2, ogólnopolska stacja telewizyjna, dziennikarz].

Przywołana opinia odwołuje się do uwarunkowań osobowościowych rzeczników prasowych, które mogą świadczyć o tym, że są oni profesjonalistami. W dalszej części wywiadu ten sam dziennikarz wziął pod uwagę posiadanie wiedzy merytorycznej jako element podkreślający kompetencje. Jednakże nawet to, w jego opinii [DZ2], nie musi świadczyć o profesjonalizmie danej osoby, bo przy kontakcie z kamerą może się ona całkowicie nie sprawdzić. Sugerował, że dobry rzecznik to osoba posiadająca oprócz wiedzy także charyzmę. W przypadku jej braku, zwiększenia profesjonalizmu pracowników administracji publicznej można upatrywać w szkoleniach.

Dziennikarz wrocławskiego radia [DZ3], inaczej niż we wcześniej opisywanym przypadku, koncentrował się na kwestiach organizacyjnych sposobu komunikacji. Według niego o wysokim poziomie kompetencji do wykonywania zadań świadczą dobrze zorganizowane, rozbudowane biura prasowe albo przynajmniej dobra komunikacja wewnętrzna między rzecznikiem danej instytucji a innymi wydziałami. Rozwiązania strukturalne w połączeniu z predyspozycjami osób, zajmujących się komunikacją, owocują zwiększonym profesjonalizmem.



Przypuszczalnie to jest przyczyna tak umiarkowanej oceny profesjonalizmu osób odpowiedzialnych za komunikację w województwie dolnośląskim – organizacja procesu komunikacji (patrz: rozdział 4) oraz cechy indywidualne wprowadzają dużą różnorodność i często nie pozwalają na wystawienie generalnej oceny, przynajmniej w opinii dziennikarzy. Prawie 3/4 (74%) z nich stwierdziło w ankiecie, że jakość komunikowania w sytuacjach kryzysowych po powodzi w 1997 roku zmieniła się na lepsze, co stanowi odpowiedź na jedno z pytań badawczych. Pozostały odsetek respondentów nie zauważył pod tym względem zmian (w ogóle nie dokonując pozytywnej/negatywnej oceny). Za to oficerowie prasowi straży pożarnej byli zgodni w tym, że po 1997 roku nastąpił wzrost profesjonalizacji, przejawiający się podniesieniem umiejętności komunikacyjnych.

Tak zróżnicowane postrzeżenie profesjonalizmu poszczególnych podmiotów zaangażowanych w zarządzanie kryzysowe, skonfrontowane z wzajemnymi opiniami ich samych, oraz wykrycie wielu utrudnień wiążących się ze współpracą, było przyczyną poproszenia respondentów o przedstawienie możliwych rozwiązań, które by ułatwiły przepływ informacji w przyszłości. Duża część z nich za narzędzie mogące wpłynąć na zintegrowanie relacji oraz zrozumienie celów poszczególnych jednostek uznało przeprowadzanie wspólnych szkoleń. Na to, jak one powinny wyglądać, zwrócił uwagę jeden z oficerów prasowych:

Ja myślę, że tutaj powinniśmy po pierwsze rozmawiać o tym, jakie są oczekiwania jednej strony co do tego, jaką oni chcą pozyskać informację a, z drugiej strony, patrząc tu na służby ratownicze, rozmowa na temat tego, co my możemy przekazać. I myślę, że tu takie spotkanie robocze, wymiana doświadczeń, dla czego media chcą zwrócić uwagę bardziej na treści pt. „ilu poszkodowanych?“, od czego to zależy i spojrzenie na naszą stronę jako na grupę ratowniczą, że my jednak wychodzimy z założenia, że stała się tragedia, w związku z czym należy uszanować to, że stała się tragedia i skupić się tylko na działaniach ratowniczych. Myślę, że to by dało takie spojrzenie ogólne i wtedy by się lepiej współpracowało... Gdzie ja uważam, że ta współpraca naprawdę wygląda bardzo dobrze! [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Opinie korespondowały ze zdaniem przedstawionym przez oficera prasowego [PSP2] i ogniskowały się na wzajemnym zrozumieniu, co kto może przekazać (jakie informacje), kiedy to może zrobić, jak wygląda akcja ratunkowa



i czego potrzebują media; pominięte, utrudniają wzajemną komunikację między podmiotami w zarządzaniu kryzysowym [PSP3]. Przedstawiciele administracji publicznej i straży pożarnej apelowali do dziennikarzy o to, by nie polegali wyłącznie na doniesieniach rzeczników i oficerów prasowych, ale sami poszukiwali informacji. To by ułatwiło pracę, a także nie powodowało straty czasu na obszerne wyjaśnienia. Dodatkowo rzecznicy prosili dziennikarzy o więcej informacji, a mniej opinii i ocen w przekazywanych materiałach, oraz zachowanie podstawowych zasad bezpieczeństwa w miejscach, gdzie są prowadzone operacje ratownicze.

Dziennikarze zarzucali przedstawicielom administracji publicznej i grup dyspozycyjnych używanie trudnego języka (o czym była już mowa), ale także podkreślali potrzebę otrzymywania obszerniejszych danych, na dostarczenie których mogą nawet poczekać dłużej. Ten argument stoi w kontrze z przywołanymi wcześniej zaleceniami podsystemu ZK, którego przedstawiciele wskazywali mniejsze oparcie działalności dziennikarskiej na podmiotach biorących udział w zarządzaniu kryzysowym. Dodatkowo dziennikarze stwierdzali, że w przyszłości będzie zauważalna potrzeba rozbudowania biur prasowych i dzięki temu umożliwienie ciągłego uzyskiwania profesjonalnej informacji. Pomocne w tym byłoby również położenie nacisku na zwiększone zaangażowanie w mediach społecznościowych, co zostanie zanalizowane w kolejnym podrozdziale.

Zaprezentowane postulaty w wielu miejscach się ze sobą wykluczają, a wspólne szkolenia, rozmowy i zrozumienie mogą w jakimś stopniu wpłynąć na dostosowanie wzajemnych oczekiwań pomiędzy najważniejszymi ogniwami procesu komunikacji w sytuacji kryzysowej. Różnica interesów i potrzeb, a także poziom ich realizacji, w dużym stopniu wpływa na ocenę umiarkowanego poziomu profesjonalizmu.

## 5.2. Wpływ nowych technologii na komunikowanie o zagrożeniach

Poświęcenie temu tematowi miejsca na końcu książki, pozwoli na szerokie ujęcie procesu komunikacji w odniesieniu do przeszłości, sytuacji aktualnej i przyszłości. Nowe technologie są wykorzystywane zarówno przez administrację publiczną, grupy dyspozycyjne, jak i media, i będą stanowiły o przyszłości komunikowania kryzysowego. Jednakże stopień zaawansowania poszczególnych jednostek w tym aspekcie jest zróżnicowany. Można przypuszczać, że

zainteresowanie nowymi technologiami i ich wykorzystaniem w kontekście szeroko pojętej komunikacji w sytuacjach kryzysowych będzie wzrastało, szczególnie w dobie ciągłego rozwoju społeczeństwa informacyjnego (Kosowski, Luzar, 2020: 125–126). Ostatni podrozdział w dużej mierze odnosi się do pytania badawczego dotyczącego możliwości wykorzystania przez administrację publiczną i grupy dyspozycyjne rozwiązań, które pomijają w komunikacji kryzysowej tradycyjne media. Zamysłem autora niniejszego opracowania było wyłączenie tej kwestii i umieszczenie jej na samym końcu książki, ponieważ pomija ona pośrednika – redakcje, które odgrywają aktualnie ważną rolę w komunikacji kryzysowej. Zaprezentowana poniżej problematyka dotyczy możliwego użycia zdobyczy technologicznych (modernizacja jest uznawana za przejaw profesjonalizacji), w oparciu o wiele przykładowych rozwiązań z zagranicy i skonfrontowanie ich ze stopniem wykorzystywania bezpośrednich form komunikowania w województwie dolnośląskim w czasie sytuacji kryzysowej. Autor publikacji chciałby, żeby ten rozdział był zapowiedzią kolejnych badań w przyszłości, które będą się koncentrowały na nowych technologiach w czasie komunikowania kryzysowego.

W schemacie procesu komunikowania w sytuacji kryzysowej (rys. 6) zostało ujęte dziennikarstwo partycypacyjne, z którym w czasie sytuacji kryzysowych, ale także innych zdarzeń nadzwyczajnych mamy do czynienia. Choć nie jest częścią oficjalnego, instytucjonalnego procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych, jest coraz częściej dostrzegane. Na pojawienie się takiej formy dziennikarstwa z pewnością wpływ miał rozwój technologii, szczególnie mobilnej, mediów społecznościowych oraz upowszechnienie się szerokiego dostępu do internetu. Dzięki temu dziennikarze-amatorzy mogą przygotowywać materiały i zamieszczać je na różnego rodzaju stronach społecznościowych.

Ciągły rozwój dziennikarstwa partycypacyjnego zachęcił do poproszenia respondentów o ocenę jego zalet lub wad, w odniesieniu do zarządzania sytuacją kryzysową oraz prowadzenia komunikacji w czasie jej trwania. Ankietowanym z każdej z grup zadano pytanie, czy dziennikarstwo obywatelskie pozytywnie wpływa na zarządzanie kryzysowe, czy może jest wprost przeciwnie. Wyniki przedstawiono w tabeli 29.

Rzuca się w oczy duże zróżnicowanie opinii dotyczących wpływu dziennikarstwa obywatelskiego na zarządzanie kryzysowe oraz proces komunikacji. Zdecydowana większość dziennikarzy (84%) wyraziła się o nim pozytywnie. Odmierna była opinia przedstawicieli grup dyspozycyjnych; 73% respondentów

ze straży pożarnej wyraziło zdanie, że taka forma aktywności społecznej utrudnia prowadzenie akcji oraz komunikację. Ankietowani z administracji publicznej, choć wyrazili pozytywną opinię o dziennikarstwie partycypacyjnym, byli w swoich ocenach mocno zróżnicowani; 41% respondentów stwierdziło, że dziennikarze-amatorzy utrudniają im pracę, 59% było przeciwnego zdania.

**Tabela 29.** Wpływ dziennikarstwa obywatelskiego na proces zarządzania sytuacją kryzysową

|                         | Utudnia |    | Pomaga |    |
|-------------------------|---------|----|--------|----|
|                         | N       | %  | N      | %  |
| Administracja publiczna | 37      | 41 | 53     | 59 |
| Grupy dyspozycyjne      | 8       | 73 | 3      | 27 |
| Media                   | 7       | 16 | 36     | 84 |

Źródło: opracowanie własne,  $N_{Ap}=90$ ,  $N_{Gd}=11$ ,  $N_M=43$ .

Koncentrując się na każdym podmiocie z osobna, można wskazać podstawy konkretnych opinii. W przypadku mediów, dziennikarze, którzy negatywnie odnosili się do dziennikarstwa obywatelskiego, jednogłośnie określili najważniejszy problem z nim związany – podawanie nieprawdziwych informacji. Pracownicy mediów, zgodnie z zasadami kodeksów etyki oraz ustawy prawo prasowe z 1984 r., są zobowiązani do podawania informacji prawdziwych, potwierdzonych w kilku źródłach, niezmanipulowanych. Dziennikarze-amatorzy, nieznający przepisów oraz niemający warsztatu, działając pod wpływem emocji, mogą doprowadzić do zniekształcania przedstawianego obrazu zdarzeń. Na kolejnych pozycjach związanych z dziennikarstwem obywatelskim były sensacyjność doniesień oraz możliwość wywołania paniki, co łączy się z wyżej przedstawionym problemem. Co ciekawe w kategorii największych utrudnień, które mogą się wiązać ze zjawiskiem dziennikarstwa partycypacyjnego, na ostatnim miejscu była odpowiedź odnosząca się do ujawniania tajemnic rządowych. Te wyniki korespondują i potwierdzają postrzeżenie zakłóceń w kontaktach z mediami (wykresy 10 i 11), zarówno w odniesieniu do administracji publicznej, jak i grup dyspozycyjnych. Wniosek z przeprowadzonych analiz jest taki, że rzecznicy i oficerowie prasowi nie obawiali się ujawnienia tajemnic urzędu w sytuacji kryzysowej, zarówno przez samych siebie, jak i przez media oraz dziennikarzy-amatorów.

Wśród najważniejszych zalet dziennikarstwa obywatelskiego pracownicy mediów wymieniali społeczne, oddolne ostrzeżenie się przed zagrożeniem (tę korzyść zaznaczyło 75% respondentów). Szybkie przekazywanie informacji, zdjęć – zwłaszcza przy użyciu portali społecznościowych – może spowodować, że społeczeństwo zdąży się przygotować na nadejście kryzysu. W następnej kolejności dziennikarze wymieniali zwiększanie wiedzy o właściwych zachowaniach (walor edukacyjny) oraz wspomaganie administracji i służb w informowaniu o sytuacji kryzysowej (odpowiednio 58% i 56%).

Pozytywna opinia reporterów na temat funkcjonowania dziennikarstwa obywatelskiego może być też związana z możliwością wykorzystywania materiałów dostarczanych przez społeczeństwo w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych. Coraz bardziej popularne stają się portale i strony mające na celu agregację zdjęć, wideo oraz informacji od odbiorców mediów (Podraza, 2016: 104). Wiele stacji telewizyjnych, ale też radiowych, ma specjalnie do tego dedykowane podstrony, jak np. Kontakt24 (TVN), TwojeINFO (TVP INFO), Twój News (Polsat NEWS). Media pozytywnie mogą oceniać samo zjawisko dziennikarstwa partycypacyjnego, ponieważ dzięki społecznym współtwórcom zyskują przewagę informacyjną nad konkurentami.

Najważniejszymi problemami wskazanymi przez respondentów z administracji publicznej, którzy uważali działalność dziennikarzy społecznych za utrudnienie, była sensacyjność doniesień (89%) oraz przekazywanie nieprawdziwych informacji (86% wskazań). Rzeczniczka urzędu wojewódzkiego tak analizowała zjawisko:

Ja uważam, że myśmy trochę to [dziennikarstwo obywatelskie], generalnie nie my tylko świat, który poszedł w takim kierunku, wypaczyli, bo tak jak ja wcześniej powiedziałam, każdy teraz może być dziennikarzem, można nakręcić filmik, można właśnie zrobić przysłowiowe zdjęcie, można coś nagrać. Tylko boję się, że o ile dziennikarz miałby w sobie (mogłaby mu się zapalić kiedyś lampka) takie myślenie, że można zrobić krzywdę komuś i lepiej to sprawdzić w dwóch źródłach lub trzech, zanim się to wypuści. Często zdarzają się takie sytuacje, że coś bezwiednie się tam puszcza w przestrzeń internetową i milion było takich zdarzeń, że się okazywało później zwykłą nieprawdą i ktoś tam został skrzywdzony, ktoś ma z tego powodu problemy. Brakuje takiej refleksji myślę w tym wszystkim [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Dziennikarz – mając na uwadze ideały przyświecające swojej profesji lub, zwyczajnie, bojąc się postępowań sądowych – chroni dobra osób trzecich. Dziennikarze obywatelscy często nie mają świadomości skutków swoich działań i przez to mogą lekceważyć prawo.

Na kolejnych miejscach urzędnicy wskazali możliwość wywołania paniki oraz utrudnianie skutecznego zarządzania kryzysowego. Ponownie ostatni w kolejności był lęk przed ujawnieniem tajemnic urzędowych – tylko co czwarty ankietowany (23%) uważał go za najważniejszy problem, a prawie połowa (49%) – za najmniej ważny. Przedstawiciele administracji (tym razem za pomocą ankiet) potwierdzili, że potrafią w odpowiedni sposób zarządzać informacją w kryzysie.

Za największą korzyść przedstawiciele administracji uznawali zwiększenie wiedzy społeczeństwa na temat właściwych zachowań (74% respondentów, prawie 3/4, wyraziło przekonanie o wspomaganium zarządzania kryzysowego przez dziennikarstwo obywatelskie). Dopiero na drugim miejscu znalazła się zaleta związana z szybszym poinformowaniem społeczeństwa o nadchodzącym kryzysie, a ponad połowa ankietowanych (51%) z tej grupy wskazała na możliwość wspomagania działań administracji publicznej i grup dyspozycyjnych w sytuacjach kryzysowych. Były prezydent Wrocławia również opowiedział się za przewagą korzyści płynących z dziennikarstwa obywatelskiego. Stwierdził, że w sytuacjach trudnych pierwsze miejsce zajmuje istotna informacja, a nie sensacja:

Więcej widzę pozytywów. Dlatego, że owszem wtedy, kiedy nie mamy poważnego wyzwania to ogromna ilość informacji, która pojawia się w obiegu, tym społecznym, odbiega od rzetelności dość mocno. Natomiast widzę, że wtedy, kiedy jest zagrożenie, poważna sytuacja, jakiś wypadek drogowy etc., to wtedy wyostrza się taka dyscyplina i rzetelność tych informacji natychmiast się poprawia. Więc wydaje mi się, że ilość gry złymi informacjami byłaby marginesem a w głównym nurcie pojawiłoby się coś niezwykle użytecznego i lepsza ilustracja stanu rzeczy [HIS1, prezydent Wrocławia w 1997 roku].

Z powodu zwiększonej świadomości zagrożenia, które niesie ze sobą sytuacja kryzysowa, dziennikarze obywatelscy na pierwszym planie stawiają chęć pomocy innym a nie możliwość wzbudzenia zainteresowania sensacyjną informacją.

Najwięcej negatywnych opinii w stosunku do dziennikarstwa obywatelskiego przedstawiali ankietowani członkowie straży pożarnej. Zaprezentowane

w tabeli 29 wyniki wskazują, że prawie 3/4 ankietowanych strażaków negatywnie oceniło to zjawisko. Tylko trzech z jedenastu respondentów dostrzegło więcej zalet niż wad w dziennikarstwie partycypacyjnym. W czasie wywiadów pogłębiorych opinie dotyczące wskazanej grupy były zróżnicowane i niejednoznaczne.

Oficer prasowy z komendy powiatowej [PSP1] nie potrafił wyrazić jednoznacznej opinii w kwestii oceny dziennikarzy-amatorów. Z jednej strony powoływał się na jawność prowadzonej działalności, której sprzyja obecność świadków i rejestrowanie operacji. Z drugiej, takie zachowania wywołują presję na pracujących strażakach, którzy obawiają się popełnić błąd, od razu zauważony i rozpowszechniony. Może to zrodzić niepotrzebny stres wśród ratowników, choć nie można wykluczyć, że taka forma kontroli będzie wpływała również mobilizująco na działalność wszystkich służb. Najważniejszym problemem dla przedstawiciela komendy powiatowej jest kwestia narażania się na niebezpieczeństwo przez dziennikarzy-amatorów:

Natomiast jeżeli już mi gościu zaczyna wchodzić z telefonem do pomieszczeń zadymionych bądź z kamerą, no, to już przestaje być dziennikarstwo obywatelskie. To już jest jakaś bzdura. Bo ten człowiek nie zdaje sobie sprawy, że on siebie naraża, ale także naraża dowódcę kierującego działaniem, bo od momentu przyjazdu na miejsce akcji, kierujący działaniami ratowniczymi odpowiada za wszystko, co się dzieje tu na terenie. Jeżeli mu tam wejdzie człowiek i tam dostanie cegłówką po głowie, to proszę pamiętać, że ja będę odpowiadał [PSP1, komenda powiatowa, oficer prasowy].

Wcześniej przywołane na łamach opracowania sytuacje niebezpieczne ściągały na siebie również dziennikarze profesjonalni, próbując zrobić materiał z miejsc zalanych przez powódź. Na podobny wątek, związany ze ściągnięciem na siebie zagrożenia przez dziennikarzy oraz zły wybór priorytetów w sytuacjach trudnych, zwrócił uwagę wojewódzki oficer prasowy:

Przykładowo: mamy wypadek na drodze. Kierowca zamiast skupić się po pierwsze na tym co tam się dzieje, czyli udzielić tej potrzebnej pierwszej pomocy, informować służby, to skupia się na tym, żeby zrobić zdjęcie. Nie zważa w tym momencie na swoje bezpieczeństwo. Też potencjalnie staje się osobą zagrożoną i dokłada przez to pracy [PSP2, komenda wojewódzka, oficer prasowy].

Często chęć zaprezentowania sytuacji innym usypia właściwe, ludzkie odruchy. Przywołana opinia nie była odosobniona i często przewijała się nie tylko wśród strażaków, ale także w innych wywiadach przeprowadzonych na potrzeby książki. Jeden z dziennikarzy Radia Wrocław zwracał uwagę, że np. w czasie wypadków na autostradzie również na drugim pasie, na którym nic się nie wydarzyło, robią się korki, bo kierowcy przyglądają się temu, co się stało i zwalniają, by zaspokoić swoją ciekawość. Przed generalizacją ostrzegają jednak przedstawiciele każdej badanej grupy, bo oprócz negatywnych zjawisk dziennikarstwo partycypacyjne zapewnia transparentność podejmowanych działań i możliwość ostrzeżenia innych przed nadciągającym niebezpieczeństwem.

Choć znaczenia i miejsca dziennikarstwa partycypacyjnego w komunikacji kryzysowej nie można jednoznacznie ocenić, to z pewnością oddziałuje ono zarówno na działania grup dyspozycyjnych na miejscu zdarzeń, na administrację publiczną w ogólnym zarządzaniu sytuacją kryzysową, jak i na pracę mediów, które mają możliwość wykorzystywania materiałów pochodzących od społeczeństwa. Przymuszczalnie, właśnie z tego powodu reporterzy o wiele pozytywniej postrzegają zjawisko niż chociażby straż pożarna, której dziennikarze amatorzy często przeszkadzają w skutecznym prowadzeniu działań.

Dziennikarstwo partycypacyjne rozwija się dzięki postępowi technologicznemu, ale także oficjalne podmioty odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe stosują nowoczesne rozwiązania do prowadzenia komunikacji z otoczeniem. Choć w przypadku organizacji funkcjonujących na rynku komercyjnym zaawansowane technologicznie instrumenty komunikowania są w większym stopniu wykorzystywane, w administracji znaczącą rolę wciąż odgrywają tradycyjne rozwiązania. Wskazują na to badania Szostok i Rajczyk: w 2011 roku samorządy gminne i powiatowe Polski w małym stopniu wykorzystywały zalety, jakie niesie z sobą rozwój internetu. Wyniki ankiet, które przedstawili badacze pokazały, że z komunikacji elektronicznej (chat, maile, różne rodzaje komunikatorów) korzystało w Polsce zaledwie 42% samorządów (Szostok, Rajczyk, 2013: 57–58). O wiele gorzej wyniki prezentowały się w przypadku wykorzystania portali społecznościowych. Badania wykazały, że wyłącznie 18% samorządów prowadziło swoje działania na portalach typu Facebook.com, czy nk.pl (Szostok, Rajczyk, 2013: 60–61). Wyniki zaniżały gminy wiejskie, ponieważ z danych ankietowych wynikało, że im wyższy szczebel administracji, tym większy procent urzędów, które wykorzystują media społecznościowe.



Według danych z marca 2022 roku w Polsce z portalu Facebook.com miesięcznie korzystało około 18 milionów użytkowników – w ciągu dekady liczba użytkowników prawie się podwoiła (*Internet i Social Media w Polsce 2022 – raport, 2022*). To pokazuje jak ważną rolę współcześnie powinny odgrywać portale społecznościowe w sytuacji kryzysowej. Już badania z 2009 roku wskazywały możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w czasie operacji ratowniczych, związanych z nadzwyczajnymi zdarzeniami; podkreślano głównie szybkość i łatwość dostępu do nowych mediów, użyteczność w koordynacji działań, przekazywaniu najważniejszych informacji dotyczących odpowiedniego zachowania czy ogólnych ostrzeżeń (White et al., 2009: 377–378; Eriksson, Olsson, 2016; Kosowski, Luzar, 2020: 129–130). Wzrost roli internetu, mediów społecznościowych i kryzysów wizerunkowych, które mogą się rozwijać w ich przestrzeni może mieć wpływ na reputację podmiotów (Coombs, Holladay, 2007; Kaczmarek-Śliwińska, 2019). Brak odpowiedniego monitoringu i reakcji na to, o czym piszą użytkownicy, jakie materiały publikują na temat instytucji, może doprowadzić do kryzysu wtórnego, np. wizerunkowego (związanego na przykład z materiałami dotyczącymi złego zarządzania sytuacją: patrz rys. 4). Biura prasowe powinny być przygotowane do szybkich reakcji – brak lub niewłaściwa reakcja może przynieść wiele negatywnych konsekwencji dla reputacji i wizerunku danego podmiotu, o czym przekonało się wiele firm (Coombs, Holladay, 2007).

Analizy przeprowadzone na potrzeby tej książki pozwoliły zaobserwować, że podmioty publiczne zaangażowane w zarządzanie sytuacją kryzysową w różnym stopniu wykorzystują media społecznościowe. Choć w ankiecie nie znalazło się pytanie odnoszące się bezpośrednio do używania takich form kontaktu ze społeczeństwem, respondenci w wywiadach często się do tej kwestii odnosili. Wszyscy urzędnicy potwierdzali, że ich urzędy mają swoje profile w mediach społecznościowych i publikują tam informacje. Rzecznik gminy [ADM1] zwracał uwagę na dużą dostępność tego typu rozwiązań dla każdego mieszkańca, bo powszechność smartfonów oraz odnalezienie odpowiedniego profilu jest o wiele prostsze, niż wpisywanie adresu oficjalnej strony internetowej. Rzeczniczka wojewody podkreślała zaletę szerokiego dostępu do różnych mediów społecznościowych, ale także ich istotne znaczenie, zwłaszcza w początkowym rozwoju sytuacji kryzysowych:

Ponieważ jechaliśmy z wojewodą na miejsce, ja np. wykorzystywałam takie narzędzia jak Twitter, Facebook, strona internetowa Dolnośląskiego Urzędu

Wojewódzkiego, gdzie informowałam, że doszło do katastrofy i na miejsce jadą służby. W tamtym przypadku bardzo szybko chcieliśmy zrobić taki krótki briefing, bo mieliśmy informacje. To się wydarzyło w centrum Świebodzic i tam szybko dziennikarze przyjechali oraz w zasadzie trochę utrudniali życie służbom ratowniczym [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Urząd Wojewódzki użył w opisywanym przypadku mediów społecznościowych do przekazania szybkiej informacji po to, by zaspokoić pierwszą ciekawość dziennikarzy oraz usystematyzować to, co się aktualnie działo. Rzeczniczka przekazywała dalej informacje za pomocą wymienionych portali:

Tak żeby nie było później (bo to są duże emocje) niepotrzebnych zarzutów, dotyczących tego, że ktoś czegoś nie wiedział i że ktoś do kogoś nie dotarł. Katorznicza jest praca powiem szczerze, bo ja po prostu nic nie pamiętam od godziny 11 do godziny 24 tego dnia. Tego dnia w ogóle nie pamiętam nawet jak to szło, bo to było tak mechanicznie dość, mówiąc szczerze. Ja tylko pamiętałam, że za każdym razem jak podawaliśmy jakąś informację, że to wynikało z tego, co działo się na zespole zarządzania kryzysowego, żeby nie wyjść z czymś, co będzie niepotrzebne do tematu, w tej chwili [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Na świecie prowadzone są badania dotyczące możliwości użycia mediów społecznościowych, a zwłaszcza Twittera, w czasie sytuacji kryzysowych (np. Velev, Zlateva, 2012; Chen, Sakamoto, 2013; Niles, Emery, Reagan et al., 2019). Analiza Adama Acara i Yuya Muraki dotyczyła wykorzystywania tego portalu dla szerokiego przekazywania informacji o trzęsieniu ziemi w Japonii w celu wzajemnego ostrzegania się, informowania o zdarzeniach oraz uspokajania innych (Acar, Muraki, 2011: 396–399). To kolejna rzecz, która może być przydatna w przyszłości dla służb odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe: Twitter, jako źródło informacji o poszkodowanych oraz wskazywania kierunków możliwych działań. Niemalże znaczenie przy wyszukiwaniu właściwych informacji ma używanie hashtagów (Collins, Neville, Hynes, Madden, 2016: 164). Ich przydatność udowodniły badania dotyczące wykorzystania Twittera w czasie powodzi w Australii, trzęsienia ziemi w Nowej Zelandii w 2011 roku (Bruns, Burgess, 2014: 373–384), czy innych zdarzeń nadzwyczajnych (Podraza, 2016: 107–110). Władze w przedstawionych przypadkach nawet prosiły o to, żeby osoby, które mają do przekazania jakies ważne informacje dla administracji

i służb prowadzących działania operacyjne, oznaczały swoje doniesienia odpowiednimi hashtagami: #qldfloods i #eqnz (Bruns, Burgess, 2014). Używanie skategoryzowanego systemu hashtagów do oznaczania wiadomości o danej sytuacji kryzysowej jest realizowane w Australii. W czasie pożarów, które dotknęły ten kraj na przełomie 2019 i 2020 roku, na Twitterze stosowano oznaczenia #Australiafire, #Australiaisonfire, #Australiabushfires, #Australiabushfiresdisaster dla wiadomości, które odnosiły się do tej katastrofy naturalnej (Smolak-Lozano, Lopez Villafranca, García Ponce, 2020). Dzięki temu można je było łatwiej odnaleźć i w odpowiedni sposób wykorzystać. Media społecznościowe mogą mieć zastosowanie w każdej fazie zarządzania kryzysowego. Nie chodzi tylko o obniżenie kosztów mobilizacji społeczeństwa, także o cele edukacyjne, nawet o terapię psychologiczną, wykorzystującą zaletę bezpośredniości (Derlatka, 2016: 96–97).

Jako powód braku kont komend straży pożarnej na portalach społecznościowych oficer prasowy [PSP4] wskazał zbyt duże obciążenie i zaangażowanie charakterystyczne dla działalności podejmowanej w internecie. Utworzenie konta na portalu społecznościowym musiałoby się wiązać z jego częstą aktualizacją, a na to czasu nie ma, zwłaszcza wśród grup dyspozycyjnych. Tylko Komenda Wojewódzka PSP planuje zwiększyć aktywność w sieci, ale będzie się to wiązało z zatrudnieniem dodatkowych osób. Właśnie dzięki dużej liczebności biuro prasowe Wrocławia działa na wielu portalach społecznościowych takich jak Twitter, Facebook, Instagram, YouTube itd. Pracownicy aktywnie uczestniczą w dyskusjach, odpowiadają na pytania mieszkańców oraz dziennikarzy, i robią to nawet poza standardowymi godzinami pracy, komunikując się między sobą również za pomocą środków komunikacji społecznościowej (Messenger) [ADM4]. Media społecznościowe są szczególnie trudnym kanałem do przeprowadzania monitoringu. Komentowanie odbywa się na bieżąco i nie zawsze wiadomo, która opinia może spowodować przyszły kryzys (Kaczmarek-Śliwińska, 2007: 81–83). Dlatego monitoring mediów społecznościowych powinien być permanentny, każde działanie powinna charakteryzować ostrożność, by nie wywołać fali krytyki internautów. Przez nieodpowiedzialne zachowanie w internecie podmiot może na siebie ściągnąć jeszcze większe problemy wizerunkowe, niż zaniechując jakichkolwiek działań.

Wypowiedzi respondentów z administracji potwierdzały duże zainteresowanie mediami społecznościowymi (każdy z analizowanych podmiotów posiadał konto na którymś z nich), ale stopień wykorzystywania ich był zróżnicowany.

Urząd Wojewódzki i miasto Wrocław aktywnie działały na portalach i angażowały się w informowanie. Starosta powiatu też podkreślał rolę tego narzędzia komunikacji, ale zaangażowanie odnosiło się tylko do pojedynczych reakcji i krótkich wyjaśnień. Respondent ze szczebla gminnego tylko wskazywał, że jego urząd dodaje czasami ważne informacje po to, by dotarły do szerszego grona, ale raczej nie włącza się aktywnie w trwające dyskusje. Rzeczniczka Urzędu Wojewódzkiego [ADM2] podkreśliła znaczenie mediów społecznościowych dla dziennikarzy, bo to ich miała szczególnie na uwadze, mówiąc o katastrofie w Świebodzicach w kwietniu 2017 roku.

Badania przeprowadzone na potrzeby tej książki korespondują z opinią respondentki [ADM2]. Aż 95% ankietowanych dziennikarzy stwierdziło, że wykorzystuje media społecznościowe w swojej codziennej pracy, a w czasie sytuacji kryzysowej przeszukuje je w celu znalezienia informacji, zdjęć, filmów, które mogą zostać użyte w przygotowywanych przez siebie materiałach. Powiązane jest to również z dziennikarstwem partycypacyjnym i portalami agregującymi informacje. Jeszcze więcej dziennikarzy (42 na 43 ankietowanych) wykorzystywało media społecznościowe, by uzyskać informacje od świadków zdarzeń. Podkreśla to dużą rolę, jaką odgrywają wymienione portale w działalności redakcji. Ułatwienie w tym przypadku zapewniają smartfony. Według ogólnopolskich badań dziennikarzy ponad 56% ankietowanych używa ich w czasie pracy do korzystania z social mediów (Sędek, 2018: 82). W niektórych samorządach zbyt małe zaangażowanie komunikacyjne na portalach ignoruje duże zainteresowanie mediów. To kolejna rzecz, która w sytuacjach kryzysowych jest postrzegana inaczej przez dziennikarzy oraz przez część samorządów, zwłaszcza na niższych szczeblach administracji.

Mimo zróżnicowanej aktywności na portalach społecznościowych samorządy mogą korzystać z innych form kontaktowania się ze społeczeństwem oraz z pracownikami redakcji. Jedną z nich jest publikowanie ostrzeżeń pogodowych, a także bezpośredni monitoring informacji na stronach urzędowych. Ponad 3/4 badanych samorządów (76%) udostępniało na swoich witrynach internetowych takie ostrzeżenia lub wskazywało, poprzez linki i widżety, aktualne warunki pogodowe. Na szczególną uwagę zasługuje Lokalny System Osłony Przeciwpowodziowej ([www.lsop.powiat.klodzko.pl](http://www.lsop.powiat.klodzko.pl)) działający w powiecie kłodzkim. Rozwiązanie to umożliwiła między innymi stały monitoring warunków na rzekach (stany wód), temperatury powietrza, wielkości opadów oraz siły wiatru w czasie rzeczywistym. Każdy z mieszkańców (również dziennikarze) ma bezpłatny

dostęp do tej platformy i dzięki temu może sam monitorować sytuację. Jest to szczególnie ważne w tym górskim regionie, gdzie warunki pogodowe mogą się raptownie zmieniać, a szybki spływ wody z gór powodować lokalne podtopienia i duże szkody. Cały system dzięki środkom unijnym ma być dalej rozwijany:

Teraz projektujemy razem z jedną fundacją ze środkami unijnymi np. monitoring czystości powietrza. Dołożymy do tego parę innych rzeczy, monitoring przepływu wody. No, zobaczymy. Jeszcze będziemy starali się go rozbudować. Ale dziwi mnie, że my będziemy rozbudowywać, bo widzimy, że to działa. Polska widzi, że to działa, tylko nie wprowadza. To jest dla mnie niezrozumiałe zupełnie [ADM3, duży powiat, starosta].

Starosta podkreślał zalety tego systemu, ale nie zauważył stosownej kontynuacji w innych regionach Polski. Każdy z mieszkańców powiatu ma stały podgląd, co się dzieje na całym jego obszarze i dzięki temu może samodzielnie przewidywać przebieg zdarzeń. To jedna z form bezpośredniej komunikacji między społeczeństwem a administracją bez pośrednika w postaci dziennikarza. Pracownicy mediów również mogą z niej korzystać w czasie przygotowywania swoich materiałów.

Następnym narzędziem komunikacji zakładającym pominięcie tradycyjnych mediów, a wykorzystującym najnowsze technologie, są różnorodne aplikacje na telefon lub systemy wysyłania smsów. Z takich rozwiązań korzystało prawie tyle samo analizowanych samorządów jak w przypadku zamieszczania informacji na stronach internetowych (ponad 72%, czyli 65 przypadków). Stosowane rozwiązania były zróżnicowane. Można stwierdzić, że najważniejszą aplikacją ogólnopolską, która może być dedykowana do poszczególnych województw i przekazywać ostrzeżenia z konkretnego obszaru, wybranego przez użytkownika, jest Regionalny System Ostrzegania (RSO). Aplikacja powstała przy współpracy Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Telewizji Polskiej S.A., a jej głównym celem, oprócz ostrzegania społeczeństwa przed zagrożeniami, jest także edukacja, ponieważ dzięki niej użytkownik ma również dostęp do instrukcji postępowania w sytuacjach kryzysowych (*Informacje o RSO*, 2018). RSO zawiera funkcję powiadomień *push*, dzięki czemu ostrzeżenia o zagrożeniach wyświetlają się na ekranie smartfona nawet wtedy, gdy aplikacja jest wyłączona. Aplikacja na telefony to tylko jeden z elementów Regionalnego Systemu Ostrzegania. Uzupełnia go platforma hybrydowa TVP, na

której można znaleźć informacje, a także napisy standardu DVB-T wyświetlane na ekranie telewizora na kanałach regionalnych Telewizji Polskiej w czasie szczególnych zagrożeń (*Jak działa regionalny system ostrzegania?*, 2018). Co ważne, komunikaty dotyczą tylko najważniejszych wiadomości, interesujących znaczną część społeczeństwa, po to, by nie doszło do przeładowania informacyjnego. Regionalny System Ostrzegania, dzięki poprawkom wprowadzonym w ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku (art. 21a), wykorzystuje również możliwość wysyłania smsów z ostrzeżeniami na numery, które aktualnie są zalogowane na obszarze, w którym może wystąpić konkretne niebezpieczeństwo. To zwiększa skuteczność dotarcia z informacją do odbiorcy, zwłaszcza w przypadku dużego zagrożenia.

Samorządy wykorzystują także inne rozwiązania wspomagające proces informowania społeczeństwa. Najwięcej wskazań w ankiecie dotyczyło Samorządowego Informatora SMS (SISMS). Choć jest to platforma komercyjna (rozszerzona także o aplikację BLISKO oraz system powiadamiania poprzez e-mail), umożliwia jednostkom samorządu przekazywanie dedykowanych, najważniejszych informacji bieżących, również ostrzeżeń (*Samorządowy Informator SMS*, 2018). Podobnie jak wcześniej (w przypadku RSO) ważne jest to, by nie zarzucać odbiorców dużą ilością informacji, co obniżałoby ich celowość oraz skuteczność. Wspomniał o tym urzędnik z gminy, który zwrócił uwagę na lokalne uregulowanie procedur wysyłania smsów:

Wysyłamy, bo mamy takie zarządzenie burmistrza o systemie alarmowania i ostrzegania. To tak: my otrzymujemy te komunikaty meteorologiczne z urzędu wojewódzkiego i z Instytutu Meteorologii. Ale jest taki okres, że jak np. pada trzy dni, to te komunikaty przychodzą prawie codziennie. Czy będzie lepiej, czy będzie gorzej. No, to my staramy się wybierać, bo tak też nie możemy, bo albo panika, albo ktoś powie: „co wy mi tutaj? Przecież widzę, co się dzieje, więc po co mi to wysyłacie?”. To mamy tam też [w zarządzeniu], że wysyłamy od drugiego stopnia tego zagrożenia<sup>4</sup> [ADM1, gmina, rzecznik prasowy].

---

4 Opis uzyskiwania informacji przedstawiony przez pracownika urzędu gminy odwzorowany został w schemacie procesu komunikacji kryzysowej przedstawionej na rysunku nr 6 w fazie zapobiegania i przygotowania.



RSO i SISMS są najpopularniejszymi stosowanymi rozwiązaniami wykorzystującymi nowe technologie. W pojedynczych przypadkach ankietowani wskazywali jeszcze na aplikację Ostrzegátor oraz Platformę Operacyjną Zarządzania Kryzysowego.

Wymienione rozwiązania pozwalają przekazywać najważniejsze informacje samorządów bez udziału tradycyjnych mediów. Co ciekawe tylko około 1/4 (23%) badanych dziennikarzy wykorzystywało przedstawione aplikacje. Przymuszalnie pracownicy mediów tradycyjnych nie uważali je za ważne źródło informacji dla siebie, które później można wykorzystać, bo i tak otrzymują komunikaty bezpośrednio od administracji publicznej, gdy pojawi się zagrożenie.

## Podsumowanie

Po nakreśleniu formalnych i organizacyjnych podstaw procesu komunikowania w sytuacji kryzysowej w poprzednim rozdziale, w tym skoncentrowano się na bardziej miękkich elementach wzajemnych relacji, czyli postrzeganiu celów, zadań a także nieformalnych aspektów powstających więzi, co w znaczącym stopniu pomogło odpowiedzieć na trzecią z postawionych hipotez. Zaprezentowane rozważania były istotne z perspektywy percepcji profesjonalizmu i próby jego generalnej oceny, w odniesieniu do głównego celu analizowanego w książce oraz pierwszej hipotezy. Zróznicowanie interesów poszczególnych ogniw, a także opinie dotyczące napotykaných trudności we wzajemnych relacjach, stały się uzupełnieniem rozdziału czwartego, w którym przedstawiana była głównie perspektywa formalno-prawna zorganizowania procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych w województwie dolnośląskim (hipoteza druga).

Zaprezentowanie opinii badanych podmiotów umożliwiło wyszukanie płaszczyzn porozumienia oraz wyszczególnienie podstawowych przeszkód, które wpływają na jakość wzajemnych relacji. Skuteczność sprzężenia zwrotnego nie wynika tylko i wyłącznie z przepisów prawnych, respektowania procedur, ale także umiejętnego budowania kontaktów. Przedstawione rozważania i zaprezentowane wyniki badań ilościowych i jakościowych pozwoliły odpowiedzieć na kolejne pytania badawcze, odnoszące się do oceny współpracy administracji z mediami w sytuacji kryzysowej oraz jakości materiałów przez nich przygotowywanych.





## Zakończenie

Ideą książki było dokonanie kompleksowej analizy profesjonalizacji procesu komunikowania w czasie sytuacji kryzysowej wybranych podmiotów (administracji publicznej, grup dyspozycyjnych oraz mediów). Celem badawczym była diagnoza standardów, zarówno zasad, jak i mniej formalnych reguł komunikowania się. Podjęto próbę rozpoznania mechanizmów, którymi posługują się te podmioty we wzajemnej komunikacji, ale także docierając z istotnymi komunikatami do społeczeństwa. Przeprowadzone analizy i rozważania miały pozwolić na zbudowanie schematu procesu, ujmującego specyficzne działania komunikacyjne w odniesieniu do poszczególnych faz zarządzania kryzysowego oraz przedstawić rekomendacje, które mogą wpłynąć na zwiększenie efektywności i profesjonalizmu w zarządzaniu sytuacją kryzysową i komunikowania. Analiza czynników strukturalnych, pozaproceduralnych i generalnej percepcji sytuacji kryzysowej miała zapewnić uniwersalność otrzymanych wyników oraz przybliżyć charakterystykę współpracy między administracją publiczną, grupami dyspozycyjnymi oraz mediami w województwie dolnośląskim. Stopniowo utwierdzano się w przekonaniu, iż badanie pierwotnych założeń dotyczących profesjonalizacji procesu komunikowania w kryzysie doprowadza do konstatacji zgoła odmiennej od założonej. Mianowicie, politycy czasem wykorzystywali sytuację kryzysową marketingowo, tj. do kreowania pozytywnego wizerunku. Zatem w opracowaniu świadomie poszerzono przedmiot badań o zagadnienia public relations.

Pierwsza z przyjętych hipotez: po 1997 r. nastąpiła profesjonalizacja organów administracji publicznej w zakresie komunikowania o kryzysie, co dane empiryczne częściowo potwierdziły, ale poszczególne wymiary profesjonalizmu wymagają dodatkowego komentarza. Blisko 3/4 (74%) badanych pracowników mediów zauważyło rozwijający się proces profesjonalizacji oraz poprawę jakości komunikowania w sytuacjach kryzysowych po 1997 roku, czyli po tzw. powodzi tysiąclecia. Ankietowani zwracali uwagę na chęć współpracy z mediami, a także

stosowanie proceduralnych rozwiązań normujących wzajemne kontakty. Badania grupy dziennikarzy wskazywały na większą dozę krytycyzmu w stosunku do administracji publicznej niż w odniesieniu do grup dyspozycyjnych. Wynik oceny urzędników zbliżony był do umiarkowanego poziomu (średnia 3,2) w pięciostopniowej skali dyferencjału semantycznego (Babbie, 2003: 193), a rezultat grup dyspozycyjnych był dobry (średnia blisko 4,0). Przyczyn można doszukiwać się w zróżnicowaniu sposobów przekazywania informacji przez analizowane podmioty oraz w regułach z tym związanych. Po pierwsze, oficerowie prasowi straży pożarnej wykazywali o wiele większą formalizację w procesie komunikowania niż urzędnicy. Blisko 80% respondentów potwierdziło, że w czasie sytuacji kryzysowych swoje działania opierają na jasno sprecyzowanych, spisanych zasadach. W przypadku administracji tylko 16% ankietowanych wskazało na istnienie oficjalnych reguł, a około 46% urzędników stwierdziło, że w komunikacji z mediami nie stosują żadnych procedur – zarówno spisanych, jak i nieformalnych, wypracowanych w czasie praktycznego działania.

Zdaniem autora istnienie formalnych procedur i ich wykorzystywanie oraz konkretne rozwiązania praktyczne są często powiązane ze szczeblem samorządowym, na którym podejmowane są działania. Rzecznicy prasowi gmin, na których terenie nie działają lokalne media elektroniczne a jedynie występują redakcje prasowe, których publikacje ukazują się z małą częstotliwością, stwierdzali, że rzadko mają do czynienia z sytuacjami kryzysowymi, które angażują w wyraźnym stopniu dziennikarzy. Rzutują również na to wykorzystywane techniki oraz formy przekazywania informacji. Wśród wskazań urzędników najpopularniejsze były te zakładające pośredniość we wzajemnych relacjach (wykorzystanie strony internetowej, wysyłanie maili, wydawanie komunikatów i informacji prasowych). Gradacja form komunikowania się grup dyspozycyjnych, choć była podobna, to jednak na drugim miejscu w hierarchii znalazło się telefoniczne przekazywanie informacji reporterom. Taka metoda współpracy wymaga większego zaangażowania i sprawia wiele problemów oficerom prasowym i dyżurnym straży pożarnej, o czym zgodnie wspominali w wywiadach, ale w większym stopniu realizuje potrzeby mediów, oczekujących jak najszybszego dostarczenia potrzebnych informacji. Konferencje prasowe wśród najpopularniejszych form komunikowania zajmowały w służbach czwarte miejsce (co czwarty respondent zaznaczył taką odpowiedź), a w administracji tylko siedem procent urzędników potwierdziło ich organizowanie wśród trzech najpopularniejszych form komunikowania.

Techniki przekazywania informacji to pierwsze, co mogło wpłynąć na zróżnicowanie profesjonalizmu. Drugi czynnik to preferowane źródło dostarczające wiadomości. W administracji dominującą rolę w zarządzaniu komunikacją w większości urzędów pełni kierownik, czyli: burmistrz, wójt, prezydent, *de facto* polityk pochodzący z wyborów. Taka odpowiedź została wskazana przez 67 procent respondentów. Dopiero na drugim miejscu był rzecznik (16%). W przypadku straży pożarnej panowała zgodność, że dominującą rolę w komunikacji pełni oficer prasowy. Takie rezultaty ponownie potwierdziły większą zgodność strategii mediów i dziennikarzy z działaniami służb niż administracji publicznej, ponieważ pracownicy mediów na pierwszym miejscu najważniejszych źródeł wskazywali funkcjonariusza straży pożarnej, a dopiero na ostatnim (szóstym) kierownika urzędu. Wyżej zostały nawet ocenione biuro prasowe oraz rzecznik jednostki administracji (odpowiednio drugie i piąte miejsce w rankingu). Brak dostosowania się urzędników do wymagań dziennikarzy można potraktować jako wymierną przesłankę wskazującą na niższy poziom profesjonalizmu (gdy za jego wyznacznik uzna się wymóg ciągłego doskonalenia się i orientacji w potrzebach otoczenia). Nie można pominąć też tego, że wiele jednostek samorządu nie posiada rzecznika prasowego, albo nie dostrzega potrzeby organizacji biura prasowego, by ułatwić pracę mediom. Choć pierwsza hipoteza została w znacznym zakresie potwierdzona, szczegółowa analiza danych nie do końca daje jednoznaczny rezultat i może świadczyć o bezustannie trwającym procesie profesjonalizacji. Służby z dystansem traktowały działania administracji publicznej (ocena 3,3 w pięciostopniowej skali) wskazując na to, że problemem we współpracy z urzędnikami jest ich mała dyspozycyjność (zwłaszcza poza stałymi godzinami pracy) oraz powielanie komunikatów otrzymanych od Państwowej Straży Pożarnej.

Coraz więcej urzędów oraz komend straży zauważa zalety wykorzystywania mediów społecznościowych w celu szybkiego i bezpośredniego poinformowania mieszkańców o zagrożeniach, choć stopień aktywności na tym polu jest często zależny od wielkości urzędu lub komendy oraz szczebla administracyjnego (im większe miasto lub im wyżej położona w hierarchii jednostka samorządu, tym z większym zaangażowaniem wykorzystuje media społecznościowe). Rozwój technologii pozwolił stworzyć dedykowane aplikacje, takie jak chociażby Regionalny System Ostrzegania czy Samorządowy Informator SMS, dzięki którym urzędnicy dostarczają subskrybentom najważniejsze informacje. W analizowanym okresie były one wykorzystywane przez blisko 3/4 jednostek

administracji (72%). Na wyróżnienie zasługuje powiat kłodzki i projekt pod nazwą Lokalny System Osłony Przeciwpowodziowej. Pozwala on mieszkańcom na sprawdzanie kilku danych dotyczących warunków meteorologicznych lub pogodowych w czasie rzeczywistym, na obszarze całego powiatu. Mimo wielu możliwości w sferze rozwoju nowoczesnych technologii tylko 23% ankietowanych dziennikarzy potwierdziło korzystanie z aplikacji i platform internetowych, w celu pozyskania informacji o sytuacjach kryzysowych.

Hipoteza druga brzmiała: występuje sprzeczność interesów między organami administracji a mediami w komunikowaniu o kryzysie; została ona potwierdzona. Takie stwierdzenie pojawiało się wielokrotnie w czasie wywiadów pogłębionych oraz w ankietach. Co ciekawe, wielu rzeczników prasowych pracujących w urzędach, wcześniej było dziennikarzami. Respondenci wskazywali, że podjęcie decyzji o porzuceniu pracy w redakcji było porównywane w ich środowisku do przejścia na drugą stronę „barykady”, co w opinii wielu świadczy o odrębności celów i zadań, ale także idei przyświecających obu zawodom. Po pierwsze, rzecznik prasowy przekazuje informacje o działaniach podjętych przez urzędników oraz grupy dyspozycyjne, mające na celu pomoc społeczeństwu, ochronę życia i zdrowia jego członków, ale także uspokajanie ludności i wskazywanie właściwych działań. Media, rywalizując na rynku komercyjnym, dążą do jak najszybszego upowszechnienia relacji, wywołując presję na osobach odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe i komunikowanie. Prawie wszyscy dziennikarze potwierdzali, że w hierarchii najważniejszych kwestii w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych na pierwszym miejscu jest przebieg zdarzenia (98% wskazało, że jest to dla nich bardzo ważne), następnie osoby poszkodowane (96%) oraz pomoc (74%). Informacja i edukacja są główną strategią komunikowania o wydarzeniach kryzysowych. W celu uzyskania informacji media docierają do świadków zdarzeń lub mieszkańców terenów zagrożonych. To wydaje się być największym problemem we wzajemnych relacjach z podmiotami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe – dziennikarze, często narażając swoje życie i utrudniając operacje ratownicze, udają się w miejsca niebezpieczne. Potwierdzali to zarówno respondenci administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych, jak i sami dziennikarze (odnosząc się do współczesnych zdarzeń, jak i powodzi z 1997 roku). To z kolei wpływa na rzetelność i przestrzeganie zasad etyki zawodowej.

Choć blisko 75% respondentów administracji nie stwierdziło tego jednoznacznie, co piąty zauważył łamanie zasad etyki przez pracowników mediów. Żaden oficer prasowy nie zgodził się z tym, że dziennikarze postępują etycznie. Brakuje im rzetelności, która w wywiadach była łączona z niedostatkami wiedzy i warsztatu. Sensacyjność i przejawianie w materiałach były wśród urzędników drugim, co do ważności, problemem we wzajemnych kontaktach (49% respondentów uznało je za najistotniejsze utrudnienie) zaraz po presji czasu, a oficerowie prasowi Państwowej Straży Pożarnej (PSP) wskazywali je najczęściej (64% odpowiedzi). Należy zaznaczyć, że oceny etyczności i rzetelności działań dziennikarzy nie były jednoznaczne. Bardziej kateryczne opinie dotyczyły mediów ogólnopolskich – zarówno publicznych jak i prywatnych – częściej ocenianych negatywnie. W wywiadach przewijały się stwierdzenia o agresywności w postępowaniu dziennikarzy oraz szukaniu sensacyjności.

Pracownicy mediów nie doświadczyli presji politycznej, co potwierdziły otrzymane wyniki – aż 84% respondentów z mediów nie odczuwało jej nigdy, a tylko trzech wyraziło przeciwne zdanie. Choć zasady i reguły komunikacji z mediami w urzędach nie do końca odpowiadają potrzebom dziennikarzy, profesjonalizm administracji był oceniany przez nich w sposób umiarkowany (51% wskazań) oraz wysoki (37%) na skali dyferencjału semantycznego. Większe przystosowanie grup dyspozycyjnych do wymagań pracowników mediów miało odbicie w percepcji ich profesjonalizmu – prawie 3/4 respondentów z redakcji oceniło kompetencje grup w stopniu wysokim, a 67% miało pozytywną opinię na temat zadań wykonywanych przez oficerów prasowych. Ostatnie, w stosunku do działań administracji, dobrze zostało ocenione przez 56% dziennikarzy.

Ostatnia z przyjętych hipotez – komunikowanie w sytuacjach kryzysowych opiera się głównie na nieformalnych zasadach i nieformalnie wypracowanych rozwiązaniach – nie może zostać potwierdzona jednoznacznie. Jedynie 16% respondentów administracji publicznej potwierdziło istnienie oficjalnych zasad komunikacji z mediami, a 39% swoje działania opierało na nieformalnych regułach wynikających z praktyki. W przypadku grup dyspozycyjnych formalizację w działaniu wskazało ponad 80% oficerów prasowych. Pomimo tak zróżnicowanych wyników, respondenci z obu instytucji w swojej pracy spotykali się z próbami nieformalnego wpływu dziennikarzy, którzy stosują go w czasie sytuacji kryzysowych, w celu uzyskania dodatkowych informacji lub zdobycia przewagi nad innymi przedsiębiorstwami medialnymi. W przypadku urzędników presja

reporterów przejawiała się poprzez wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów (41% wskazań), próby umawiania się na indywidualne spotkania (40%) oraz wypytywania nieuprawnionych pracowników urzędu (37%). Trzeci w hierarchii częstotliwości sposób nieformalnego wpływu dziennikarzy na administrację (próba zdobycia informacji od osób niewyznaczonych do tego), był najczęstszym w opinii oficerów prasowych straży pożarnej, gdzie prawie 3/4 (73%) respondentów wskazało na niego w ankiecie. W wywiadach łączono ten fakt z wypełnianymi obowiązkami na miejscu zdarzenia, przez co strażacy są łatwiej dostępni dla dziennikarzy, którzy się tam udają i obserwują przebieg działań. Tylko co piąty respondent ze straży (21%) spotkał się w swojej pracy z wykorzystywaniem prywatnych numerów telefonów lub umawianiem się na indywidualne spotkania. Choć 98% badanych dziennikarzy przyznało, że podejmują nieformalne próby zdobycia informacji, istotniejsze znaczenie dla nich mieli świadkowie i mieszkańcy, którzy zapewniają emocje w przekazie, a nie techniczne informacje udostępnione przez administrację publiczną. Reporterzy, mimo podkreślania znaczenia innych źródeł informacji, traktują otrzymane komunikaty od administracji publicznej i grup dyspozycyjnych jako podstawę materiałów w relacjonowaniu sytuacji kryzysowej (między innymi z powodu przeniesienia odpowiedzialności za słowo na rzecznika prasowego danej instytucji oraz wiarygodności i rzetelności źródła dostarczanej informacji).

Autor niniejszej publikacji zakładał, że – w dobie szybkiego ich rozwoju – nowe technologie są już powszechnie wykorzystywane przez analizowane podmioty (bogata jest choćby literatura traktująca o wykorzystaniu mediów społecznościowych, internetu oraz aplikacji mobilnych). Z tego powodu ten problem badawczy był w mniejszym stopniu ujęty w przygotowanych kwestionariuszach ankietowych. Dopiero rozmowy z respondentami pozwoliły zauważyć, że np. media społecznościowe nie są w pełni wykorzystywane, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Dlatego w kwestionariuszach mogłoby się znaleźć więcej pytań dedykowanych zaangażowaniu pracowników urzędów na portalach społecznościowych. Rozważania ujęte w literaturze (por. np.: Kulasza, Gromek, 2013; Zawisza, 2017), często mają charakter normatywny, przedstawiający stan idealny. Podjęto się próby skonfrontowania tego typu założeń z rzeczywistością sytuacji kryzysowych. Konfrontacja treści literatury przedmiotu z przeprowadzonymi badaniami empirycznymi oraz wtórną analizą materiałów, pozwoliła na zweryfikowanie hipotez i odpowiedź na pytania badawcze.



Zasygnalizowane powyżej utrudnienia, związane z brakiem kompleksowych badań dotyczących analizowanego problemu sprawiły, że autor publikacji musiał w dużej mierze sam przygotować aparaturę badawczą. Dostępne prace (por. np.: Garnett, Kouzmin, 2007; Dyderska, Lizut, 2011; Bruns, Burgess, 2014) dotyczyły wyłącznie wybranych studiów przypadków i analizy konkretnych ogniw procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych. W analizowanym w monografii przypadku komunikowania w sytuacji kryzysowej instytucji publicznych, które pozostają w dużej mierze zależne od przepisów prawa i przyświecają im inne interesy oraz cele niż w przypadku podmiotów funkcjonujących w sektorze prywatnym, w tym polityczne (bezpieczeństwo obywateli, poniesienie jak najmniejszych strat, wykreowanie wizerunku polityka), wymagane było przyjęcie odmiennej perspektywy.

Tworząc autorski schemat procesu komunikowania (rys. 6), a także przedstawiając wzajemne relacje komunikacyjne występujące pomiędzy zróżnicowanymi podmiotami, założono istnienie pewnego systemu komunikowania w kryzysie. Z tego powodu w opracowaniu wykorzystano podstawowe założenia teorii systemowej (Bertalanffy, 1968) w odniesieniu do zarządzania organizacyjnego. Jednym z jej głównych założeń jest uporządkowanie zróżnicowanych części, które „w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części” (Krzyżanowski, 1999: 185). W odniesieniu do prowadzonych w książce badań, tymi wyróżnionymi elementami były administracja publiczna, grupy dyspozycyjne oraz media. Teoria systemowa okazała się szczególnie przydatna przy analizowaniu dynamiki relacji występujących między powyższymi podmiotami, ich wzajemnymi zależnościami oraz skutkami interakcji. Dla komunikacji istotne jest sprzężenie zwrotne, zachodzące pomiędzy nadawcą a odbiorcą komunikatu, czyli transfer informacji oraz reakcje z niego wynikające (Bertalanffy, 1968: 42–43). Wzajemne dostosowywanie się zapewnia stabilne funkcjonowanie całego analizowanego zbioru (Bielski, 2002: 19). Stopień profesjonalizacji zależności występujących między nimi wpływa na skuteczność procesu komunikowania oraz przewyżczenia kryzysów (Gawroński, 2011: 132–133).

Oryginalne podejście do problemu badawczego, przyniosło w niektórych kwestiach, zaskakujące dla autora publikacji wyniki; można chociażby przywołać wykorzystywanie sytuacji kryzysowych (immanentnie związanych z negatywnymi zdarzeniami) w celu kreowania wizerunku politycznego. Dopiero analiza źródeł (np. patrz: Żurawski, 2016) i przeprowadzone wywiady wskazały,

że kierownicy urzędów i instytucji potrafią wykorzystywać je do budowania zaufania, czy poparcia wyborczego. Konferencje na wałach przeciwpowodziowych bądź na tle grup dyspozycyjnych są częste, co nie zawsze spotyka się z aprobatą służb. Specyfika sytuacji kryzysowych, gdzie nacisk kładziony jest na pomoc ludziom i zapobieganie zniszczeniom, wydaje się stać w sprzeczności z możliwościami autoprezentacji. Dlatego autor publikacji nie zakładał na początku badań, że w tak wielkim i istotnym zakresie będzie to mogło wpływać na ocenę wzajemnych relacji między administracją publiczną a grupami dyspozycyjnymi, czego istotność ujawniła się dopiero w wywiadach pogłębionych. W przyszłości ten element relacji między administracją publiczną a grupami dyspozycyjnymi warto dokładniej przeanalizować.

Wykorzystywanie w monografii triangulacji metod i triangulacji danych pomogło w odpowiedzi na pytania badawcze oraz postawione hipotezy, a wyniki są odzwierciedleniem wielowątkowego podejścia. Choć percepcja poziomu profesjonalizmu w komunikacji kryzysowej jest niezwykle ważna przy badaniu relacji zachodzących pomiędzy jednostkami, nie zawsze musi dokładnie odzworowywać rzeczywistość. Z drugiej strony, zgłębienie nieformalnych relacji mogło zostać zrealizowane wyłącznie za pomocą badań empirycznych oraz poznania stanowiska respondentów biorących udział w zarządzaniu kryzysowym. Niewątpliwym utrudnieniem była odmowna decyzja Policji, co również może być potraktowane jako wymowna ilustracja sposobu komunikacji tej grupy dyspozycyjnej. Decyzja Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu stawia pod znakiem zapytania profesjonalne podejście do komunikacji; można mieć wątpliwości co do chęci zdiagnozowania mechanizmów i standardów obowiązujących w tej formacji oraz wprowadzenia usprawnień, gdyby występowała taka konieczność.

Przeprowadzone badania umożliwiły diagnozę standardów, jakimi posługują się przedstawiciele administracji publicznej, grup dyspozycyjnych oraz mediów w czasie komunikowania w kryzysie, wchodząc ze sobą we wzajemne zależności. Opracowanie dostarczyło pogłębionej analizy formalnych zasad i reguł, na których podstawie prowadzona jest komunikacja, oraz nieformalnych zależności, które tworzą sieć powiązań między zaangażowanymi podmiotami. Dzięki zaadoptowaniu na potrzeby książki teorii systemów (patrz: Bielski, 2002: 15–23) było możliwe zobrazowanie relacji i wzajemnych zależności pomiędzy podmiotami oraz osadzenie badań w kontekście całego systemu, którego specyfika funkcjonowania często jest zależna od fazy sytuacji kryzysowej,

czy skali zdarzenia (podrozdział 4.1.). Badania empiryczne dostarczyły wielu danych na temat postrzegania przez jednostki swoich ról w czasie komunikowania w sytuacjach kryzysowych, utrudnień, z którymi się muszą mierzyć, częstej sprzeczności celów i interesów, a także wpływu nowych technologii mających niewątpliwie oddziaływanie na zmiany w tradycyjnym podejściu do komunikacji. Analiza prac badaczy zagranicznych, zwłaszcza odnoszących się do wykorzystania Twittera w czasie tsunami w Japonii (Acar, Muraki, 2011), czy powodzi w Australii i trzęsienia ziemi w Nowej Zelandii (Bruns, Burgess, 2014), a także przeprowadzone badania empiryczne w województwie dolnośląskim, pokazały, że wykorzystanie mediów społecznościowych nie było optymalne. Wśród głównych powodów takiego stanu rzeczy, można wymienić zbyt małe zaangażowanie (często wynikające z braków osobowych w instytucjach), a także wciąż niedostateczną świadomość roli i potencjału internetu w komunikacji bezpośredniej w zarządzaniu kryzysowym.

Stałe porównywanie wyników z podobnych treściowo pytań pozwoliło na konfrontowanie danych dotyczących tych samych kwestii oraz wskazywanie podobieństw oraz różnic w odniesieniu do percepcji kryzysu i jego charakterystyki. Istotna była diagnoza mechanizmów, poprzez które analizowane podmioty komunikują się między sobą w czasie sytuacji kryzysowej oraz przekazują ważne informacje na zewnątrz, do społeczeństwa. Uchwycenie wzajemnych relacji i zależności umożliwiło zbudowanie schematu procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych, który może być uniwersalnie adoptowany do różnego rodzaju zdarzeń nadzwyczajnych. Badania miały kompleksowy oraz wieloaspektowy charakter, podczas gdy dotychczasowe analizy koncentrowały się głównie na studiach przypadków lub normatywnym ujmowaniu procesu komunikowania.

Dzięki dokonanej diagnozie standardów oraz scharakteryzowaniu mechanizmów, którymi posługują się pracownicy administracji publicznej, grup dyspozycyjnych oraz mediów, udało się zrealizować również cel pośredni, czyli sporządzić katalog rekomendacji (zostaną one szerzej opisane w ostatniej części książki pt. *Zalecenia i rekomendacje*). Ich realizacja mogłaby w przyszłości zwiększyć efektywność oraz jakość zarządzania informacją oraz docierania z nią do społeczeństwa. Największe różnice we wzajemnych oczekiwaniach można było zauważyć pomiędzy administracją publiczną a mediami. W przyszłości wymagane by było większe skoncentrowanie się pierwszego podmiotu na wykorzystaniu bezpośrednich form komunikacji z dziennikarzami w sytuacjach

kryzysowych, zwiększeniu dostępności rzeczników prasowych (zwłaszcza poza stałymi godzinami pracy) oraz położeniu nacisku na aktywność w mediach społecznościowych, powszechnie wykorzystywanych przez dziennikarzy. Natomiast z drugiej strony reporterzy, relacjonujący kryzys i działania ratownicze, powinni stosować się do zaleceń służb i nie sprowadzać na siebie zagrożenia, co również utrudnia prowadzoną akcję. Analizy porównawcze wydają się pokazywać lepsze rozumienie potrzeb dziennikarzy przez oficerów prasowych Państwowej Straży Pożarnej, co rzutuje w dalszej kolejności na opinię pracowników mediów o większym profesjonalizmie tej grupy dyspozycyjnej, w porównaniu do administracji, oraz o lepszym wykonywaniu przez nią zadań komunikacyjnych. Jednym z możliwych rozwiązań, korygujących różnice, są wzajemne szkolenia, za pomocą których każda ze stron mogłaby przedstawić swoje potrzeby oraz oczekiwania. Jednakże uzyskanie idealnego porozumienia wydaje się być mało prawdopodobne. Warto przywołać w tym miejscu fragment wypowiedzi jednej z respondentek, która w różnicach i sprzecznościach odnajduje sens swojej pracy:

No, oczywiście, że my stoimy po dwóch stronach, bo kompletnie mamy różne interesy [rzecznicy i dziennikarze]. Natomiast cały czas to można gdzieś tam połączyć i znaleźć jakiś złoty środek. Moim zdaniem, jakbyśmy go mieli znalezionego, to nie byłoby w tym zabawy. A tak to cały czas jest. To znaczy musimy się wzajemnie do siebie przekonywać, wzajemnie się informować, wzajemnie przekazywać sobie jakieś oczekiwania i prośby po to, żeby się zbliżyć do jakiegoś ideału, ale ideału to bym nigdy nie chciała osiągnąć, bo wtedy musiałabym się chyba zwolnić [ADM2, urząd wojewódzki, rzecznik].

Rekomendacje mogą zostać wykorzystane przez każdy z analizowanych podmiotów i przyczynić się do zwiększenia efektywności komunikacji, szczególnie, że są osadzone na rozważaniach teoretycznych, a także percepcji samych zainteresowanych, co nadaje im waloru praktyczności.

W przyszłości zaprezentowane analizy można byłoby rozwinąć w oparciu o kwestie, które w monografii nie zostały ujęte, a są w opinii autora publikacji równie interesujące i istotne. Po drugie, wykorzystując założenia badawcze stworzone na potrzeby tego opracowania (m.in. schemat procesu komunikowania w sytuacji kryzysowej czy użyte metody), analizę można rozszerzyć o perspektywę ogólnopolską, włączając w nią również centralne instytucje, jak Rządowe

Centrum Bezpieczeństwa i jego działalność komunikacyjną. Z pewnością takie badania byłyby bardzo użyteczne, a większa liczba możliwych przykładów lub dobrych praktyk, które są stosowane przez komunikujące się podmioty w innych regionach, mogłyby wskazać nowe rozwiązania, wpływające na efektywność podejmowanych działań.

W ostatnim podrozdziale pracy skoncentrowano się na wykorzystaniu nowych technologii w komunikacji w sytuacjach kryzysowych. Wydaje się, że w Polsce brakuje badań w odniesieniu do wykorzystywania ich w przekazywaniu informacji o zagrożeniach. Na świecie służby odpowiedzialne za działania ratownicze czynią użytek z możliwości, które daje chociażby Twitter (używanie hashtagów, łatwa dostępność dla użytkowników). Rozważania dotyczące zjawiska dziennikarstwa partycypacyjnego, które swój rozwój w dużej mierze zawdzięcza postępowi technologii mobilnej, wykazało, jakie możliwości dają takie formy komunikowania. W niektórych jednostkach administracyjnych ciągle są one traktowane jako mało istotne lub wykorzystywane mało profesjonalnie.



## Zalecenia i rekomendacje

Poszczególne kryteria modelu profesjonalnego komunikowania w sytuacji kryzysowej pracowników administracji publicznej i grup dyspozycyjnych oraz ich realizacja zostały ujęte w tabeli 30. Zalecenia i rekomendacje zostaną przedstawione pod tabelą.

**Tab. 30.** Realizacja kryteriów profesjonalnego komunikowania w sytuacji kryzysowej w analizowanych podmiotach

| Kryterium   | Administracja publiczna  | Straż pożarna   |
|---|--|---|
| 1   | 2  | 3   |
| Opracowanie procedur komunikowania się i współpracy podmiotów zaangażowanych w zarządzanie kryzysowe i mediów | W małym stopniu występuje formalizacja procedur komunikowania → wyk. 4   | Występuje wysoki poziom formalizacji procedur komunikowania (80% badanych wskazało na istnienie i posługiwanie się procedurami w komunikowaniu) |
| Wytypowanie do prowadzenia komunikacji osoby posiadającej odpowiednie kompetencje i kwalifikacje              | Wysoki stopień rozproszenia sposobu doboru osób odpowiedzialnych za komunikowanie w sytuacji kryzysowej (tylko w około 20% przypadków są to rzecznicy prasowi; mały odsetek osób kończących studia związane tematycznie z uprawianym zawodem) → tab. 6 | Blisko 64% przypadków to osoby pełniące rolę oficera prasowego (często łącząc ją z innymi zadaniami) → tab. 7                                   |



| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
| Stały monitoring mediów  | Tylko około 30% respondentów wskazało na brak stałego monitoringu mediów; w większości przypadków był to monitoring nieprofesjonalny   | Okolo 75% respondentów wskazało na brak oficjalnego prowadzenia stałego monitoringu mediów (odbywał się on głównie na poziomie Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej)   |
| Szybkie przekazywanie informacji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej | Większy udział form komunikowania niepersonalnego, wyłączającego szybkie przekazywanie informacji (wykorzystanie strony internetowej, przesyłanie informacji i komunikatów mailowo) → wyk. 7             | Najpopularniejszy sposób przekazywania informacji to komunikaty prasowe, ale z widocznym podkreśleniem formy szybkiego przekazywania informacji (rozmowy telefoniczne występują na drugim miejscu w kolejności) → wyk. 8 |
| Ciągłe podnoszenie kompetencji komunikacyjnych                               | Blisko połowa respondentów nigdy nie uczestniczyła w żadnych oficjalnych szkoleniach dotyczących komunikowania w sytuacjach kryzysowych; 70% respondentów samemu poszerzało swoją wiedzę → rozdz. 4.2.2. | Ponad 80% respondentów brało udział w oficjalnych szkoleniach; 45% respondentów we własnym zakresie zdobywało wiedzę → wyk. 11   |
| Dokonywanie ewaluacji podjętych działań                                      | Tylko 53% respondentów z administracji publicznej wskazywało na dokonywanie ewaluacji podjętych działań  | Ewaluacja podejmowanych działań była silnie scentralizowana a podjęte działania omawiane z Komendą Główną PSP  |
| Wykorzystywanie internetu i mediów społecznościowych                         | Wysoki stopień zaangażowania podmiotów administracji publicznej w internecie i mediach społecznościowych   | Zróżnicowany stopień zaangażowania jednostek PSP w prowadzenie mediów społecznościowych; centralizacja komunikowania przez Komendę Główną PSP  |

Źródło: Opracowanie własne.

Można stwierdzić, że oficerowie straży pożarnej w większym stopniu wypełniają kryteria profesjonalnego komunikowania się niż pracownicy (celowo nie zostało tu użyte stwierdzenie – rzecznicy prasowi) administracji publicznej. Jednak jeszcze wiele elementów wymaga poprawy.

Badane jednostki administracji publicznej w województwie dolnośląskim, jako całość, powinny większą uwagę poświęcić na sformalizowanie procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych; nie tylko w obszarze rozdziału obowiązków, ale także samej organizacji struktur, czy opracowania procedur kryzysowych. Z analizy wynika, że występuje duże rozproszenie w sposobach organizacji procedur na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej, a sytuacja poprawia się wraz z wyższymi poziomami podziału administracyjnego (najgorzej jest w gminach, najlepiej wypada Urząd Wojewódzki). W straży pożarnej respondenci wskazują na istnienie formalnych procedur w większym stopniu niż w administracji, ale warto by było popracować nad formalizacją kontaktów i komunikowania się z administracją publiczną w sytuacjach kryzysowych. Wśród respondentów dominował pogląd o nieformalnym ustalaniu takich kontaktów, co w przypadku poważnego zdarzenia może wywołać chaos informacyjny.

W administracji publicznej konieczne jest (oczywiście jeśli pozwalają na to fundusze, szczególnie na niższych szczeblach podziału administracyjnego) powołanie do życia funkcji rzecznika prasowego i uregulowanie jego pozycji w strukturze urzędu. Tylko w 20% urzędów rzecznik prasowy (przyjmujemy, że jest to osoba mająca właściwe kompetencje) prowadzi komunikację w sytuacji kryzysowej. Głównie czynią to kierownicy urzędów. Zauważalny jest też brak szkoleń wśród pracowników administracji, co mogłoby podnieść ich zdolności komunikacyjne i zarządcze w sytuacji kryzysowej. W straży pożarnej widać wyraźnie strukturalne umocowanie oficerów prasowych (nawet kiedy wykonują też inne obowiązki), a także został położony większy nacisk na szkolenia. To odpowiedni kierunek, którym podążać też powinny jednostki administracji publicznej w województwie dolnośląskim.

Badania wykazały, że media oczekują w większym stopniu szybkiego i najlepiej bezpośredniego przekazywania informacji w sytuacji kryzysowej, tak jak je zaspokaja straż pożarna. Administracja publiczna stosuje głównie techniki pośrednie (np. komunikaty prasowe, czy przekazywanie wiadomości za pomocą e-maili), co należałoby zmienić, żeby w większym stopniu spełniać oczekiwania mediów, a także szybciej dotrzeć z informacjami do odbiorców. Taka rekomendacja jest skierowana głównie do gmin, ponieważ tam zauważalne

są największe różnice między oczekiwaniami dziennikarzy a praktyką działania instytucji.

Podobnie wygląda kwestia monitoringu mediów – często jest on wykonywany nieprofesjonalnie, przez samych pracowników, bez zaangażowania odpowiednich firm specjalizujących się w tym obszarze. Przyczyn można upatrywać głównie w braku środków. W kwestii użytkowania mediów społecznościowych jednostki administracji publicznej wykorzystują je w przekazywaniu informacji bezpośrednio do obywateli. Z tego powodu zarówno administracja publiczna, jak i straż pożarna, powinny inwestować w szkolenia pracowników, aby w pełni wykorzystywali oni funkcje oraz zalety nowych platform komunikowania.

Jedną z podstawowych zasad ciągłego udoskonalania procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych jest dokonywanie ewaluacji podjętych działań i wyciąganie wniosków na przyszłość. Powinien to być podstawowy element funkcjonowania kryzysowego, zarówno w przypadku administracji publicznej, jak i straży pożarnej. Respondenci ze straży wskazywali na dokonywanie takiej ewaluacji przy udziale Komendy Głównej PSP. W administracji publicznej tylko około 53% analizowanych jednostek wskazuje na analizowanie podjętych działań i wyciąganie wniosków na przyszłość w celu udoskonalania procesu komunikowania. Potrzebne jest położenie większego nacisku na ten element, aby zwiększyć poziom profesjonalizmu komunikowania w sytuacji kryzysowej w województwie dolnośląskim w przyszłości.

Wymienione rekomendacje oraz zalecenia, wynikające z literatury dotyczącej komunikowania kryzysowego oraz z przeprowadzonych badań, powinny zostać wzięte pod uwagę przez instytucje administracji publicznej oraz grupy dyspozycyjne (nie tylko straż pożarną), nie wyłącznie w województwie dolnośląskim, ale także w całej Polsce. W celu zapewnienia ciągłego rozwoju, zwiększania profesjonalizmu prowadzonej działalności, osoby zaangażowane w komunikowanie (rzecznicy prasowi, oficerowie prasowi) powinny stale rozwijać swoje kompetencje, nadążać za rozwojem technologii.

# Spis literatury

## Monografie i artykuły w czasopismach

- Acar A., Muraki Y., 2011, *Twitter for crisis communication: lessons learned from Japan's tsunami disaster*, "International Journal of Web Based Communities", Vol. 7, Issue 3, s. 392-402, <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2011.041206>.
- Adamus-Matuszyńska A., Austen A., Frączkiewicz-Wronka A., Kubok D., 2011, *Public relations jako funkcja zarządzania przestrzenią publiczną*, w: *Public relations w jednostce samorządu terytorialnego*, red. A. Adamus-Matuszyńska, A. Austen, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 13-43.
- Adamus-Matuszyńska A., Barańska B., Kocoń P., 2011, *Narzędzia komunikowania się jednostek samorządu terytorialnego z otoczeniem zewnętrznym*, w: *Public relations w jednostce samorządu terytorialnego*, red. A. Adamus-Matuszyńska, A. Austen, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 139-173.
- Adkins G.L., 2012, *Organizational Networks in Disaster Response: An Examination of the US Government Network's Efforts in Hurricane Katrina*, in: *The Handbook of Crisis Communication*, ed. W.T. Coombs, S.J. Holladay, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, s. 93-114.
- Aldoory L., Grunig J.E., 2012, *The Rise and Fall of Hot-Issue Publics: Relationships that Develop from Media Coverage of Events and Crises*, "International Journal of Strategic Communication", 6:1, s. 93-108, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.634866>.
- Anaszewicz M., 2015, *Komunikowanie rządowe w Polsce. Perspektywa instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Anderson J.A., 2012, *Media research methods. Understanding Metric and Interpretive Approaches*, SAGE Publications, London.
- Arpan L.M., Pompper D., 2003, *Stormy weather: testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists*, "Public Relations Review", Vol. 29, Issue 3, s. 291-308, [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(03\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00043-2).

- Avery E., Lariscy R.W., Kim S., Hocke T.M., 2010, *A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009*, "Public Relations Review", 36, s. 190–192, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.01.001>.
- Babbie E., 2003, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Barczyszyn P., 2016, *Standardy dziennikarskie i ich ocena przez dziennikarzy*, w: *Zmiana w dziennikarstwie w Polsce, Rosji i Szwecji. Analiza porównawcza*, red. B. Dobek-Ostrowska, P. Barczyszyn, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 33–54.
- Barton L., 2001, *Crisis in organizations II*, College Divisions South-Western, Cincinnati.
- Bednarowska Z., 2015, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 18–26.
- Benoit W.L., Henson J.H., 2009, *President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina*, "Public Relations Review", nr 35, Issue 1, s. 40–46, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.022>.
- Bertalanffy L., 1968, *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York.
- Beskosty M., 2018, *Funkcje i rola mediów w zarządzaniu kryzysowym*, „Studia nad Bezpieczeństwem”, nr 3, s. 187–198.
- Bielski M., 2002, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Biniewicz J., 2010, *Tabloidyzacja dyskursu naukowego*, w: *Tabloidyzacja języka i kultury*, red. I. Kamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Poprawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 177–182.
- Boin A., Hart P., 2010, *Organising for Effective Emergency Management: Lessons from Research*, "Australian Journal of Public Administration", Vol. 69, Issue 4, s. 357–371, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x>.
- Brodzińska-Mirowska B., 2013, *Marketing międzywyborczy w teorii i praktyce. Przypadek Platformy Obywatelskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Bruns A., Burgess J., 2014, *Crisis Communication in Natural Disasters. The Queensland Floods and Christchurch Earthquakes*, in: *Twitter and Society*, eds K. Weller, A. Bruns et al., Peter Lang Publishing, New York, s. 373–384.
- Bugajski M., 2010, *Kultura tabloidów a język*, w: *Tabloidyzacja języka i kultury*, red. I. Kamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Poprawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 65–73.
- Cabaj K., 2010, *Media w sytuacjach kryzysowych*, w: *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, red. M. Koziński, Fundacja PRO POMERANIA, Słupsk.

- Cabaj K., Koziński M., Bardadyn E., 2010, *Teoretyczny wyraz zarządzania kryzysowego*, w: *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, red. M. Koziński, Fundacja PRO POMERANIA, Słupsk.
- Cabaj N., Charycka B., Czerniawska D., Sawicka M., 2015, *Od profesjonalistów do ekspertów: przemiany zawodów specjalistycznych*, „*Studia Socjologiczne*”, 1 (216), s. 99–118.
- Celej P., 2015, *Media relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji samorządowej*, „*Rocznik Prasoznawczy*”, R. 9/2015, s. 39–54.
- Chen R., Sakamoto Y., 2013, *Perspective matters: Sharing of crisis information in social media*, “*Proceedings of the 46<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICCS-46)*”, s. 2033–2041.
- Christensen T., Lægread P., 2020, *The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management*, “*International Public Management Journal*”, 23 (5), s. 713–729, <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>.
- Chyliński M., 2014, *Obowiązek zachowania szczególnej staranności i rzetelności przy zbieraniu i wykorzystaniu materiałów prasowych a profesjonalizm dziennikarski*, „*Studia Medioznawcze*”, nr 3 (58), s. 25–36.
- Chyliński M., Russ-Mohl S., 2008, *Dziennikarstwo*, Grupa Wydawnicza Polska Presse, Warszawa.
- Cieślarczyk M., Filipek A., 2016, *Dlaczego jedne jednostki administracyjne samorządu terytorialnego lepiej niż inne radzą sobie w sytuacjach kryzysowych?*, w: *Zadania jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewidywaniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 99–114.
- Collins M., Neville K., Hynes W., Madden M., 2016, *Communication in a disaster – the development of a crisis communication tool within the S-HELP project*, “*Journal of Decision Systems*”, Vol. 25, Issue, s. 160–170, <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187392>.
- Coombs T.W., 2007, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, “*Corporate Reputation Review*”, Vol. 10, No. 3, s. 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- Coombs T.W., 2012a, *Parameters for Crisis Communication*, in: *The Handbook of Crisis Communication*, ed. T.W. Coombs, J.S. Holladay, Blackwell Publishing Ltd, s. 17–53.
- Coombs T.W., 2012b, *Crisis Communication and Its Allied Fields*, in: *The Handbook of Crisis Communication*, eds T.W. Coombs, S.J. Holladay, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, s. 54–64.

- Coombs T.W., Holladay S.J., 2007, *The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions*, "Journal of Communication Management", Vol. 11, No. 4, s. 300–312, <https://doi.org/10.1108/13632540710843913>.
- Cottle S., 2009, *Global Crises in the News: Staging New Wars, Disasters, and Climate Change*, "International Journal of Communication", No. 3, s. 494–516, <https://doi.org/1932-8036/20090494>.
- Czakon T., 2014, *Czy profesjonalizm może być powszechną normą etyczną*, „Przegląd Służby Cywilnej”, nr 6, s. 32–36.
- Czechowska-Derkacz B., 2015a, *Relacje z mediami – modele współpracy*, w: *Rzecznik prasowy – oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, red. B. Czechowska-Derkacz, M. Zimnak, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, s. 31–51.
- Czechowska-Derkacz B., 2015b, *Konferencja prasowa i briefing – spotkania na pewnym gruncie*, w: *Rzecznik prasowy – oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, red. B. Czechowska-Derkacz, M. Zimnak, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, s. 119–129.
- Czechowska-Derkacz B., 2015c, *Krytyka w mediach – oświadczenie i odpowiedź na skargę*, w: *Rzecznik prasowy – oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, red. B. Czechowska-Derkacz, M. Zimnak, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, s. 130–138.
- Denzin N., 1970, *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, Aldine, Chicago.
- Derlatka K., 2016, *Media społecznościowe w podnoszeniu świadomości bezpieczeństwa i komunikacji w zarządzaniu kryzysowym*, „Interdyscyplinarne Studia Społeczne”, nr 2 (2), s. 85–100.
- Dobek-Ostrowska B., 2012, *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dobek-Ostrowska B., Sobera W., 2017, *Rola metod badawczych w studiach komunikologicznych*, w: *Badania ilościowe i jakościowe w studiach nad komunikowaniem*, red. B. Dobek-Ostrowska, W. Sobera, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 19–31.
- Domagała-Pereira K., 2017, *Lokalny korespondent wojenny*, „Press”, nr 7–8 (249).
- Dyderska M., Lizut M., 2011, *Współpraca z mediami w sytuacjach kryzysowych na przykładzie pożaru w Kamieniu Pomorskim 13 kwietnia 2009 r.*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego”, Vol. 5, s. 329–354, <https://doi.org/10.34862/rbm.2011.21>.
- Easton D., 1953, *The Political System: An Inquiry into the State of Political Science*, Alfred A. Knopf, New York.



- Eriksson M., Olsson E.K., 2016, *Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens*, "Journal of Contingencies and Crisis Management", Vol. 24, Issue 4, s. 198–208, <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12116>.
- Fearn-Banks K., 2010, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Routledge, New York, <https://doi.org/10.4324/9780203849521>.
- Filaber J., 2012, *Komunikacja w systemie bezpieczeństwa publicznego*, w: *Public relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, red. M. Tabernacka, A. Szadok-Bratuń, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 479–499.
- Fournier V., 2000, *Boundary Work and the (un)making of the Professions*, in: *Professionalism, Boundaries and the Workplace*, ed. N. Malin, Routledge, London–New York, s. 67–86.
- Furman W., 2006, *Dziennikarstwo i public relations jako dwa typy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Garnett J.L., Kouzmin A., 2007, *Communicating throughout Katrina: Competing and Complementary Conceptual Lenses on Crisis Communication*, „Public Administration Review”, Vol. 67, Issue s1, s. 171–188, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00826.x>.
- Gawroński S., 2006, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Gawroński S., 2007, *Współpraca z mediami. Teoria a oczekiwania dziennikarzy*, w: *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 29–40.
- Gawroński S., 2009, *Komunikacja marketingowa samorządów terytorialnych. Świadomość i praktyka działalności podkarpackich jednostek samorządu terytorialnego*, BBConsult, Rzeszów.
- Gawroński S., 2011, *Media relations służb mundurowych w Polsce. Analiza wybranych formacji*, Wydawnictwo Konsorcjum Akademickie, Kraków–Rzeszów–Zamość.
- Gawroński S., 2012, *Rzecznik prasowy w Państwowej Straży Pożarnej – w pogoni za standardami*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, nr 43, s. 99–112.
- Griffin R.W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grocki R., 2012, *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin SA, Warszawa.
- Grunig J.E., 1997, *A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research*, in: *Public relations research: An International Perspective*, eds D. Moss, T. MacManus, D. Vercic, International Thomson Business Press, London, s. 3–46.

- Grunig J.E., 2011, *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society*, "Central European Journal of Communication", Vol. 4, No. 1 (6), s. 11–31.
- Grunig J.E., Hunt T., 1984, *Managing public relations*, Holt Rinehart and Winston, New York-London.
- Grunig J.E., 2014, *Replacing Images, Reputations, and Other Figments of the Mind with Substantive Relationships*, in: *Global Stakeholder Relationships Governance: An Infrastructure*, eds T.M. Falconi, J.E. Grunig, E.G. Zugaro, J. Duarter, Palgrave Macmillan, New York, s. 56–82.
- Grzegorzczak A., Kościńczak A., 2012, *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, w: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Bussinesu, Warszawa, s. 27–40.
- Guła P., Prońko J., Wiśniewski B., 2009, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała.
- Hady J., 2006, *Etyka urzędnika*, w: *Public relations w samorządzie*, red. D. Tworzycło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 65–74.
- Hoffmann O., 2011, *Public relations in society. A new approach to the difficult relationships between PR and its environment*, "Central European Journal of Communication", Vol. 4, No. 1 (6), s. 63–76.
- Holladay S.J., 2009, *Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents*, "Journal of Public Relations Research", Vol. 21, Issue 2, s. 208–217, <https://doi.org/10.1080/10627260802557548>.
- Hornowska E., Brzezińska A.I. et al., 2012, *Paradoksalny efekt triangulacji?*, „Edukacja”, nr 4 (120), s. 72–83.
- Jabłoński W., 2006, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jaques T., 2007, *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, "Public Relations Review", Vol. 33, No. 2, s. 147–157, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>.
- Jarmoszko S., 2013, *Perspektywy grup dyspozycyjnych w społeczeństwie nasilającego się ryzyka*, w: *Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 27–40.
- Jemieliński D., Latusek D., 2005, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

- Jurkiewicz W., 2007, *Media w zarządzaniu wizerunkiem partii politycznej i jej liderów*, w: *Media w Polsce. Pierwsza władza IV RP?*, red. M. Sokołowski, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 212–223.
- Kaczmarek-Śliwińska M., 2007, *Monitoring internetu na potrzeby public relations*, w: *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 81–88.
- Kaczmarek-Śliwińska M., 2011, *Media relations w erze social media*, w: *Media – czwarta władza? Tom 2*, red. M. Gołda-Sobczak, W. Machura, J. Sobczak, Wydawnictwo Naukowe Scriptorium, Poznań–Opole, s. 193–206.
- Kaczmarek-Śliwińska M., 2012, *Mimikra i mimizeja komunikacyjna jako formy nieetycznej komunikacji online*, w: *Wartość mediów – od wyzwania do szans*, red. A. Baczyński, M. Drożdż, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej Biblos, Tarnów, s. 313–328.
- Kaczmarek-Śliwińska M., 2015, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Kaczmarek-Śliwińska M., 2019, *Specyfika zarządzania sytuacją kryzysową w przestrzeni mediów społecznościowych w perspektywie typologii SCCT W. T. Coombsa*, „*Studia Medioznawcze*”, 20 (4), s. 318–332, <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2019.472>.
- Kadragic A., Czarnowski P., 1996, *Public relations, czyli promocja reputacji: praktyka działania*, Business Press, Warszawa.
- Kafel T., 2013, *Wymiary profesjonalizacji podmiotów ekonomii społecznej, cz. 2*, „*Biuletyn Ekonomii Społecznej*”, nr 2.
- Kalina R.M., 1991, *Ogólne kategorie klasyfikacji i charakterystyki zagrożeń zewnętrznych*, w: *Człowiek w sytuacji trudnej*, (red.) B. Hołyst, Polskie Towarzystwo Higieny Psychicznej, Warszawa, s. 80–81.
- Kapucu N., 2008, *Collaborative emergency management: better community organising, better public preparedness and response*, „*Disasters*”, Vol. 32, Issue 2, s. 239–262, <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2008.01037.x>.
- Kisilowska H., 2004, *Pojęcie profesjonalizmu we współczesnej administracji*, w: *Profesjonalizm w administracji publicznej*, red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka, Libra Wydawnictwo i Drukarnia, Białystok, s. 107–108.
- Klat-Wertelecka L., 2012, *Elementy public relations w postępowaniu administracyjnym*, w: *Public relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, red. M. Tabernacka, A. Szadok-Bratuń, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 428–444.
- Klein G., 2020, *Kształtowanie wizerunku wybranych grup dyspozycyjnych*, „*Forum Socjologiczne*”, 10, s. 143–153, <https://doi.org/10.19195/2083-7763.10.12>.

- Kochan M., 2019, *Komunikacja kryzysowa jako czynnik rozwoju kryzysu*, „Kultura – Media – Teologia”, nr 4 (39), s. 8–31.
- Kopaliński W., 2004, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa.
- Kosowski B., Luzar A., 2020, *Potencjał wykorzystania mediów społecznościowych w sytuacjach kryzysowych: zarys problemu*, w: *Prasa lokalna i samorządowa: propozycje zmian legislacyjnych*, red. A. Gołębiowska, P.B. Zientarski, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa, s. 125–136, <https://bibliotekasgsp.locloudhosting.net/files/original/7761f4503e50329939a45984b3791d35.pdf>.
- Krok E., 2015, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica”, nr 37, s. 55–73, <https://doi.org/10.18276/si.2015.37-05>.
- Krzyżanowski L., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Kubicz I., 2012, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*, w: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Bussinesu, Warszawa, s. 145–172.
- Kulasza K., Gromek P., 2013, *Media w zarządzaniu kryzysowym – szanse i zagrożenia*, w: *Media w edukacji, obszary lokalności – różnorodność współczesności*, red. A. Roguska, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, s. 201–224.
- Kuzara G., 2018, *Zagrożenie i bezpieczeństwo oraz ich współzależność*, „Security, Economy & Law”, Nr 3 (XX), s. 101–115, <https://doi.org/10.24356/SEL/20/6>.
- Lasswell H., 1948, *The structure and function of communication in society*, in: *The Communication of Ideas*, ed. L. Brynson, Harper and Brothers, New York, s. 37–51.
- Lee K., 2009, *How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis*, „Public Relations Review”, nr 35, Issue 1, s. 74–76, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.06.003>.
- Lewin K., 1947, *Channels of group life*, „Human Relations”, nr 1, s. 143–153.
- Ludziejewski Z., 2016, *Zarządzanie kryzysowe, cele, zadania, instytucje*, w: *Zadania jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewyżczeniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 199–206.

- Maciejewski J., 2014, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Macierzyński W.L., 2008, *Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu niepewności*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.
- Maj S., 2016, *Policja a media. Ćwierć wieku współpracy*, w: *Komunikowanie o bezpieczeństwie. Medialny obraz zagrożeń*, red. W. Świerczyńska-Głównia, T. Sławińska, M. Hodalska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 71–88.
- Mazur M., 2010, *Amerykanizacja polskich kampanii wyborczych?*, w: *Profesjonalizacja i mediatyzacja kampanii wyborczych*, red. K. Churska-Nowak, S. Drobczyński, Wydawnictwo WSNHiD, Poznań, s. 17–38.
- Mąkosza-Stępkowska B., 1998, *Wolność słowa a komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, „Forum Dziennikarzy”, nr 6.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., 1998, *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., Harrington K.L., 1996, *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*, Oxford University Press, New York.
- Moczydłowska J.M., 2011, *Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej*, w: *Kooperacje organizacji publicznych*, red. W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wolejszy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 533–544.
- Mroczo F., 2012, *Media w kreowaniu wizerunku instytucji systemu zarządzania kryzysowego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 20, nr 4, s. 235–246.
- Nanowska K., 2018, *Kompetencje komunikacyjne jako czynnik wpływający na efektywność działań podejmowanych przez profesjonalistów wobec osób w trudnych sytuacjach życiowych*, „Edukacja Humanistyczna”, nr 1 (38), s. 143–161.
- Niles M.T., Emery B.F., Reagan A.J., Dodds P.S., Danforth C.M., 2019, *Social media usage patterns during natural hazards*, „PloS One”, 2 (14), s. 13.
- Olejniki T., 2017, *Zarządzanie kryzysowe a komunikacja, czyli jak i kiedy informować ludzi*, „Security, Economy & Law”, Nr 1 (XIV), s. 37–46, <https://doi.org/10.24356/SEL/14/3>.
- Ołędzki J., 2016, *O wizerunku public relations w polskim społeczeństwie*, „Studia Medioznawcze”, nr 1 (64), s. 23–35.
- Olsson E.K., 2014, *Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, nr 2, Vol. 22, s. 113–125, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12047>.

- Palttala P., Boano C., Lund R., Vos M., 2012, *Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations*, "Journal of Contingencies and Crisis Management", Vol. 20, Issue 1, s. 1-12, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00656.x>.
- Papathanassopoulos S., Negrine R., Mancini P., Holtz-Bacha Ch., 2007, *Political Communication in the Era of Professionalisation*, in: *The Professionalisation of Political Communication. Changing Media, Changing Europe Volume 3*, eds R. Negrine, P. Mancini, C. Holtz-Bacha, S. Papathanassopoulos, Intellect Ltd, Bristol, Chicago, s. 9–26.
- Pieńkowski P., 2014, *Bezpieczeństwo narodowe w świadomości społeczności Wrocławia. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Pietrasiuk M., 2010, *Sposób i celowość definiowania pojęcia „situacji kryzysowej” jako pojęcia nieostrego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych”, nr 3 (157).
- Podraza U., 2016, *Wykorzystywanie własnych mediów do komunikowania w sytuacjach kryzysowych*, w: *Komunikowanie o bezpieczeństwie. Medialny obraz zagrożeń*, red. W. Świerczyńska-Głownia, T. Sławińska, M. Hodalska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 103–114.
- Pokrzycka L., 2010, *Public relations i media – niebezpieczne tendencje w USA i w Polsce*, w: *Władza mediów*, red. W. Piątkowska-Stepaniak, A. Drosik, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 131–139.
- Ritchie B.W., 2004, *Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry*, „Tourism Management”, nr 24, Issue 6, s. 669–683, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>.
- Rozwadowska B., 2002, *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa.
- Rydzak W., 2011, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sasińska-Klas T., 2016, *Ryzyko, sytuacje kryzysowe – jak komunikować skutecznie o zagrożeniach*, w: *Komunikowanie o bezpieczeństwie. Medialny obraz zagrożeń*, red. W. Świerczyńska-Głownia, T. Sławińska, M. Hodalska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 55–69.
- Schneider S.K., Jordan M.P., 2016, *Political Science Research on Crises and Crisis Communications*, in: *The Handbook of International Crisis Communication Research*, eds A. Schwarz, M.W. Seeger, C. Auer, John Wiley & Sons, Chichester, s. 13–23.



- Seeger M.W., 2002, *Chaos and crisis: propositions for a general theory of crisis communication*, „Public Relations Review”, nr 28, Issue 4, s. 329–337, [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00168-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00168-6).
- Sellnow T.L., Seeger M.W., 2020, *Theorizing Crisis Communication*, John Wiley & Sons, New York.
- Serafin K., 2013, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 141: Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci, s. 136–151.
- Sędek J., 2018, *Dziennikarze a nowe technologie*, „Press”, nr 1–2 (252).
- Shannon C., Weaver W., 1949, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., 2010, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Sikorski C., 2007, *Drogi do sukcesu: profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Silverman D., 2012, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skomra W., 2010, *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław.
- Skuza S., Modzelewska A., Szeluga-Romańska M., 2019, *Profesjonalizacja zawodu dziennikarza w obliczu konwergencji mediów*, „Zarządzanie Mediami”, 7, s. 79–95, <https://doi.org/10.4467/23540214zm.19.006.10928>.
- Smolak-Lozano E., López Villafranca P., García Ponce D., 2020, *#AustraliaFires2020: obraz katastrofy w mediach online. Analiza wzorów komunikacji cyfrowej*, „Kultura Współczesna. Teoria, Interpretacje, Praktyka”, nr 2(109), s. 113–131, <https://doi.org/10.26112/kw.2020.109.08>.
- Sobczak J., 2000, *Prawo prasowe. Podręcznik akademicki*, MUZA, Warszawa.
- Sobera W., 2015, *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego jako element polityki państwa*, „Rocznik Europeistyczny”, nr 1, s. 181–194.
- Sobera W., 2016a, *Wizerunek organów administracji publicznej w sytuacjach kryzysowych, w: Komunikowanie o bezpieczeństwie. Medialny obraz zagrożeń*, red. W. Świerczyńska-Głównia, T. Sławińska, M. Hodalska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 115–128.
- Sobera W., 2016b, *Changes in the use of media in the internet and mobile devices era. Traditional vs. digital media in Poland*, in: *Media and Journalism in the digital era*, eds K. Kohnarska, A. Szynol, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 11–23.



- Sobera W., 2016c, *Problem wielofunkcyjności w zawodzie dziennikarskim*, w: *Zmiana w dziennikarstwie w Polsce, Rosji i Szwecji. Analiza porównawcza*, red. B. Dobek-Ostrowska, P. Barczyszyn, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 61–76.
- Sobera W., 2022a, *Komunikowanie rządowe w Polsce w pierwszym roku pandemii koronawirusa – wybrane aspekty*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio K*”, Vol. XXIX (1), s. 105–123, <https://doi.org/10.17951/k.2022.29.1.105-123>.
- Sobera W., 2022b, *Sensacja czy realizm? Etyka komunikowania na przykładzie wojny w Ukrainie*, „*Horyzonty Polityki*”, 13(44), s. 187–201, <https://doi.org/10.35765/HP.2280>.
- Spence P.R., Lachlan K.A., Griffin D.R., 2007, *Crisis Communication, Race, and Natural Disasters*, „*Journal of Black Studies*”, 37 (4), s. 539–554, <https://doi.org/10.1177/0021934706296192>.
- Stasiuk-Krajewska K., 2007, *Uzależnienie, współpraca czy konflikt interesów – o relacjach między PR-owcami a dziennikarzami*, w: *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 111–124.
- Stefaniuk M., Szreniawski J., 2009, *Główne reformy administracyjne w Polsce w latach 1989-2009*, w: *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego: Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, red. J. Supernat, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 669–683.
- Stephens K.K., Malone P., 2012, *New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses*, in: *The Handbook of Crisis Communication*, eds T.W. Coombs, S.J. Holladay, Blackwell Publishing Ltd, s. 381–395.
- Szostok P., Rajczyk R., 2013, *Komunikowanie lokalne w Polsce. O instrumentach polityki komunikacyjnej samorządów*, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
- Szot L., 2013, *Dziennikarze mediów lokalnych w Polsce. Między profesjonalizmem a koniecznością przetrwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Szpunar M., 2008, *Kultura obrazu a ikonosfera Internetu*, „*Studia Medioznawcze*”, nr 3 (34), s. 104–124.
- Tabernacka M., 2012a, *Podmioty biorące udział w kształtowaniu wizerunku organów i instytucji sfery publicznej. Rzecznicy prasowi*, w: *Public relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, red. M. Tabernacka, A. Szadok-Bratuń, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 185–210.
- Tabernacka M., 2012b, *Reputacja podmiotów sfery publicznej i opinia o nich*, w: *Public relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, red. M. Tabernacka, A. Szadok-Bratuń, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 47–104.

- Tworzydło D., 2017, *Public relations. Praktycznie*, Wydawnictwo Newline sp. z o.o., Rzeszów.
- Tworzydło D., 2022, *Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczania ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tworzydło D., Gawroński S., 2022, *Model skuteczności reakcji w organizacji czulej na zdarzenia kryzysowe oraz wizerunkowe elementy składowe systemu odpornościowego organizacji. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorców*, „Studia Medioznawcze”, 23 (3), s. 1240–1254, <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.sm.2022.3.676>.
- Tworzydło D., Szuba P., 2018, *Model pola diagnostycznego jako element wsparcia działań public relations w kryzysie*, „Studia Medioznawcze”, 2, s. 101–113, <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2018.0.265>.
- Tworzydło D., Szuba P., 2019, *Podatność kryzysowa wiodących branż polskiej gospodarki*, „Studia Medioznawcze”, 20 (3), s. 247–264, <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2019.2.107>.
- Tworzydło D., Łaszyn A., Szuba P., 2018, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*, Newline, Rzeszów.
- Veil S.R., Buehner T., Palenchar M.J., 2011, *A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication*, “Journal of Contingencies and Crisis Management”, 19, s. 110–122, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>.
- Velev D., Zlateva P., 2012, *Use of social media in natural disaster management*, “Conference ICITE”, Vol. 39 (IPEDR), s. 41–45.
- White C., Plotnick L., Kushma J., Hiltz S.R., Tuoff M., 2009, *An online social network for emergency management*, “International Journal of Emergency Management”, Vol. 6, No. 3/4, s. 369–382, <https://doi.org/10.1504/IJEM.2009.031572>.
- Wiatkowski M., Karbowski W., 2010, *Zarządzanie i kierowanie służbami miasta Opola oraz ich współdziałanie w sytuacjach kryzysowych ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska powodzi*, w: *Zarządzanie kryzysowe – różne oblicza*, red. R. Grocki, Studio Graphito, Oborniki Śląskie, s. 230–240.
- Wodak R., 2021, *Crisis communication and crisis management during COVID-19*, “Global Discourse”, 11 (3), s. 329–353, <https://doi.org/10.1332/204378921X16100431230102>.
- Wojcik K., 2015, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.
- Zawisza J., 2017, *Funkcje i zadania mediów w zarządzaniu kryzysowym*, w: *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe. Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, red. Z. Wilk-Woś, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa, s. 249–262.

- Zimnak M., 2015, *Informacja prasowa*, w: *Rzecznik prasowy – oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, red. B. Czechowska-Derkacz, M. Zimnak, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, s. 106–118.
- Żwiefka-Chwałek A., 2009, *Dziennikarstwo uczestniczące jako przejaw mediamorfozy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Żelazo M., 2013, *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 2 (6), s. 222–238.
- Żurawski J., 2016, *Sytuacje kryzysowe, konfliktowe, zagrożenia bezpieczeństwa oraz komunikowanie o nich jako determinanty wizerunku politycznego*, w: *Komunikowanie o bezpieczeństwie. Medialny obraz zagrożeń*, red. W. Świerczyńska-Głownia, T. Sławińska, M. Hodalska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 223–246.

## Źródła internetowe

- CBOS – Zaufanie Społeczne, 2022, Komunikat z Badań – marzec 2022, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K\\_O37\\_22.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_O37_22.PDF) [dostęp: 14.09.2022].
- Dane adresowe KM/KP PSP, 2022, Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej we Wrocławiu, <https://www.gov.pl/web/kwpsp-wroclaw/dane-aresowe-kmkp-psp/> [dostęp: 09.09.2022].
- Dziennikarz w sytuacji kryzysowej, 2008, Centrum Informacji TVP – Komisja Etyki, 2.09.2008, <http://centruminformacji.tvp.pl/15781075/dziennikarz-w-sytuacji-kryzysowej> [dostęp: 03.05.2016].
- Gądek J., 2010, *Premier, którego prawie zmyła wielka fala*, Onet, 19.05.2010, <http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/premier-ktorego-prawie-zmyla-wielka-fala/71pdk> [dostęp: 14.01.2017].
- Hasło: *modernizacja* – słownik języka polskiego, <http://sjp.pl/modernizacja> [dostęp: 10.05.2016].
- Hasło: *profesjonalizacja* – słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl/sjp/profesjonalizacja;2508545> [dostęp: 09.05.2016].
- Informacje o RSO, Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu, 10.12.2014, <https://www.duwopl.pl/urzad/regionalny-system-ostrz/informacje-o-rso/10331,Aplikacja-na-urządzenia-mobilne-Android-Apple-IOs-Windows-Phone.html> [dostęp: 25.02.2018].
- Internet i Social Media w Polsce 2022 – raport, 2022, Empemedia, 04.03.2022, <https://empemedia.pl/internet-i-social-media-w-polsce-2022-raport/> [dostęp: 14.09.2022].

- Jak działa regionalny system ostrzegania?*, TVP Wrocław, 11.09.2014, <https://wroclaw.tvp.pl/16800251/jak-dziala-regionalny-system-ostrzegania/> [dostęp: 25.02.2015].
- Karta Etyczna Mediów, [http://www.dziennikarzerp.pl/wp-content/uploads/2010/06/karta\\_dziennikarzy.pdf](http://www.dziennikarzerp.pl/wp-content/uploads/2010/06/karta_dziennikarzy.pdf) [dostęp: 03.05.2016].
- Kodeks Etyki Dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich, <https://sdp.pl/o-sdp/dokumenty/kodeks-etyki-sdp/> [dostęp: 16.08.2022].
- Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456> [dostęp: 13.02.2018].
- Mieciak I.T., 2012, *Katastrofa pod Zawierciem: Ratownik nie pęka*, Newsweek, 12.03.2012, <http://www.newsweek.pl/polska/katastrofa-pod-zawierciem--ratownik-nie-peka,89339,1,1.html> [dostęp: 18.01.2017].
- Obieg informacji i rola RCB w systemie zarządzania kryzysowego*, 2008, <https://www.gov.pl/web/rcb/obieg-informacji-i-rola-rcb-w-systemie-zarzadzania-kryzysowego> [dostęp: 05.01.2023].
- Procedury realizacji badań opinii w Policji*, <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/procedury-realizacji-ba/18776,Procedury-postepowania-z-wnioskami-o-wyrazenie-zgody-na-realizacje-badan-opinii-.html> [dostęp: 07.11.2017].
- Raport: *Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej*, 2016, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K\\_034\\_16.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_034_16.PDF) [dostęp: 16.01.2018].
- Rosiejka R., 2017, *Sondaż dla Wirtualnej Polski: Polacy najbardziej ufają straży pożarnej*, Wirtualna Polska, 31.05.2017, <https://opinie.wp.pl/sondaz-dla-wirtualnej-polski-polacy-najbardziej-ufaja-strazy-pozarnej-6128498472380033a> [dostęp: 06.09.2022].
- Samorządowy Informator SMS*, [www.sisms.pl](http://www.sisms.pl) [dostęp: 25.02.2018].
- Sawicki B., 2010, *Rzecznik też człowiek*, PROTO.PL, 05.07.2010, <http://www.proto.pl/artykuly/rzecznik-tez-czlowiek> [dostęp: 06.01.2017].
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, 2008, wyd. 6, Warszawa, [https://elk.wsfiz.edu.pl/wp-content/uploads/2021/11/Sloownik\\_terminow\\_-z\\_zakreu\\_bezpieczenstwa\\_narodowego.pdf](https://elk.wsfiz.edu.pl/wp-content/uploads/2021/11/Sloownik_terminow_-z_zakreu_bezpieczenstwa_narodowego.pdf) [dostęp: 04.01.2023].
- Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016. Województwo dolnośląskie*, [http://stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_dolnoslaskie/portret\\_wojewodztwa/wojewodztwo\\_dolnoslaskie.pdf](http://stat.gov.pl/vademecum/vademecum_dolnoslaskie/portret_wojewodztwa/wojewodztwo_dolnoslaskie.pdf) [dostęp: 07.11.2017].
- Twoja Komenda Policji*, [http://www.dolnoslaska.policja.gov.pl/pl/p/dpwi\\_portal/twoja\\_komenda/znajdz\\_swoja\\_komende/](http://www.dolnoslaska.policja.gov.pl/pl/p/dpwi_portal/twoja_komenda/znajdz_swoja_komende/) [dostęp: 07.11.2017].
- wPolityce.pl, 2013, *Kryzysowa kurtka premiera znów w użyciu. Donald Tusk w Zakopanem: „Chyba swoisty rekord Polski osiągnęliśmy, jeśli chodzi o decyzje i gotówkę dla gmin!”*, wPolityce.pl, 28.12.2013, <https://wpolityce.pl/polityka/181868-kryzysowa-kurtka-pre>

- miera-znow-w-uzyciu-donald-tusk-w-zakopanem-chyba-swoisty-rekord-polski-osiagnelismy-jesli-chodzi-o-decyzje-i-gotowke-dla-gmin [dostęp: 06.09.2022].
- Wróblewski D., 2007, artykuł opublikowany w celach szkoleniowych Komendy Głównej PSP i Centrum Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Służby Pożarniczej pt. *Komunikacja kryzysowa – wybrane aspekty komunikacji z mass mediami*, [https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-4040boe6-7fb5-4d6d-a6e6-c8389d4528bo/c/wroblewski\\_komunikacja\\_1\\_2007.pdf](https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-4040boe6-7fb5-4d6d-a6e6-c8389d4528bo/c/wroblewski_komunikacja_1_2007.pdf) [dostęp: 01.04.2018].

## Akty normatywne

- Media w czasie powodzi* (1998), Załącznik do sprawozdania Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z rocznego okresu działalności, Warszawa.
- Statut Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego we Wrocławiu, Załącznik do zarządzenia nr 64 Wojewody Dolnośląskiego z dnia 15 marca 2016 r.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2014 roku, <https://www.bbn.gov.pl/ftp/SBN%20RP.pdf>.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku, [https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia\\_Bezpieczenstwa\\_Narodowego\\_RP\\_2020.pdf](https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf) (06.09.2022).
- Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 roku, Dz. U. z 2022 r. poz. 261 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie kłęski żywiolowej, tj. Dz. U. 2017 poz. 1897.
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, Dz. U. z 2022 r. poz. 655 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 1360.
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. z 2021 r. poz. 1940 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe, tj. Dz. U. z 2018 r. poz. 1914.
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych, Dz. U. z 2019 r. poz. 742 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz. U. z 2021 r. poz. 1882 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym, Dz. U. z 2022 r. poz. 1720 z późn. zm.
- Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, M.P. 2011 nr 93 poz. 953.

## Wykorzystane materiały audiowizualne

Serwis informacyjny „Fakty” TVP Wrocław, 07.07.1997 r.

Serwis informacyjny „Fakty” TVP Wrocław, 08.07.1997 r.

Serwis informacyjny „Fakty” TVP Wrocław, 13.07.1997 r.

Serwis informacyjny „Fakty” TVP Wrocław, 15.07.1997 r.

Program „Studio Powódź” nadawane w Telewizji Echo24, 12.07.2017 r.





## Spis rysunków

|   |     |
|---|-----|
| Rysunek 1. Zróżnicowanie nadawców pierwotnych w sytuacji kryzysowej .....                       | 38  |
| Rysunek 2. Etapy zarządzania sytuacją kryzysową .....   | 45  |
| Rysunek 3. Schemat roli mediów w sytuacji kryzysowej .....                                      | 47  |
| Rysunek 4. Schemat zarządzania w kryzysie wizerunkowym autorstwa<br>A. Łaszyna .....            | 48  |
| Rysunek 5. Wielofazowy nieliniarny model zarządzania w sytuacji kryzysowej<br>T. Jaques'a ..... | 49  |
| Rysunek 6. Schemat procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych .....                         | 100 |



# Spis tabel

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1. Udział reprezentantów poszczególnych jednostek administracji publicznej w strukturze badania ankietowego ..... | 87  |
| Tabela 2. Wiek reprezentantów administracji publicznej .....   | 88  |
| Tabela 3. Wiek przedstawicieli Państwowej Straży Pożarnej .....  | 90  |
| Tabela 4. Wiek respondentów z sektora medialnego .....   | 91  |
| Tabela 5. Udział reprezentantów poszczególnych sektorów medialnych w strukturze badania .....                            | 92  |
| Tabela 6. Zajmowane stanowisko w ramach jednostki administracji publicznej ..  | 110 |
| Tabela 7. Stanowiska zajmowane przez respondentów grup dyspozycyjnych .....  | 113 |
| Tabela 8. Istnienie procedur komunikacji między pracownikami administracji publicznej a straży pożarnej .....            | 116 |
| Tabela 9. Istnienie wewnętrznych procedur organizacji redakcji w sytuacji kryzysowej .....                               | 117 |
| Tabela 10. Zmiany w funkcjonowaniu redakcji w sytuacjach kryzysowych .....   | 118 |
| Tabela 11. Udział w szkoleniach respondentów ze straży pożarnej .....  | 126 |
| Tabela 12. Liczba osób odpowiedzialnych za komunikację w jednostkach administracji publicznej .....                      | 130 |
| Tabela 13. Osoby odpowiedzialne za komunikowanie w sytuacji kryzysowej w administracji publicznej .....                  | 132 |
| Tabela 14. Zmiany w zespołach prasowych administracji publicznej w sytuacji kryzysowej (stan bieżący) .....              | 153 |
| Tabela 15. Postulaty zmian w zespołach prasowych administracji publicznej w sytuacji kryzysowej .....                    | 153 |
| Tabela 16. Zmiany w zespołach prasowych straży pożarnej w sytuacji kryzysowej (stan bieżący) .....                       | 154 |
| Tabela 17. Zmiany w zespołach prasowych straży pożarnej w sytuacji kryzysowej (postulaty) .....                          | 154 |
| Tabela 18. Formy nieformalnych kontaktów między pracownikami administracji publicznej a mediami .....                    | 156 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 19. Rodzaje nieformalnych kontaktów między grupami dyspozycyjnymi a mediami .....                             | 158 |
| Tabela 20. Wykorzystanie nieformalnie uzyskanych informacji – media .....  | 160 |
| Tabela 21. Prowadzenie monitoringu mediów w sytuacji kryzysowej (w procentach) .....                                 | 163 |
| Tabela 22. Ocena współpracy dziennikarzy z administracją publiczną i grupami dyspozycyjnymi .....                    | 172 |
| Tabela 23. Ocena przestrzegania zasad etyki przez media w sytuacjach kryzysowych .....                               | 174 |
| Tabela 24. Częstotliwość zamieszczania komentarza w relacjach z sytuacji kryzysowych (w procentach) .....            | 176 |
| Tabela 25. Ważność kwestii w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych w mediach (w procentach) .....               | 177 |
| Tabela 26. Ocena możliwych trudności w komunikacji wewnętrznej administracji publicznej (w procentach) .....         | 180 |
| Tabela 27. Ocena możliwych trudności w komunikacji wewnętrznej straży pożarnej (w procentach) .....                  | 181 |
| Tabela 28. Ocena profesjonalizmu administracji publicznej i grup dyspozycyjnych przez media .....                    | 188 |
| Tabela 29. Wpływ dziennikarstwa obywatelskiego na proces zarządzania sytuacją kryzysową .....                        | 192 |
| Tabela 30. Realizacja kryteriów profesjonalnego komunikowania w sytuacji kryzysowej w analizowanych podmiotach ..... | 217 |

## Spis wykresów

|   |     |
|---|-----|
| Wykres 1. Staż pracy przedstawicieli administracji publicznej (w procentach) ...  | 107 |
| Wykres 2. Staż pracy przedstawicieli grupy dyspozycyjnej (w procentach) .....   | 108 |
| Wykres 3. Staż pracy ankietowanych dziennikarzy (w procentach) .....  | 110 |
| Wykres 4. Procedury komunikowania w administracji publicznej (w procentach)   | 114 |
| Wykres 5. Status biura prasowego w gminie i powiecie (w procentach) .....   | 128 |
| Wykres 6. Ocena ważności źródeł według dziennikarzy (w procentach) .....  | 135 |
| Wykres 7. Najpopularniejsze formy kontaktu pracowników administracji<br>publicznej z mediami w sytuacji kryzysowej (w procentach) ..... | 140 |
| Wykres 8. Najpopularniejsze formy przekazywania informacji przez oficerów<br>prasowych (w procentach) .....                             | 143 |
| Wykres 9. Ocena efektywności poszczególnych form komunikowania<br>w sytuacjach kryzysowych przez media (w procentach) .....             | 147 |
| Wykres 10. Skala ważności utrudnień w kontaktach z mediami w perspektywie<br>administracji publicznej (w procentach) .....              | 165 |
| Wykres 11. Skala ważności utrudnień w kontaktach z mediami w perspektywie<br>straży pożarnej (w procentach) .....                       | 166 |



## Spis zdjęć

|  |     |
|--|-----|
| Zdjęcie 1. Dziennikarka relacjonująca powódź ..... | 119 |
|--|-----|





# Aneksy. Narzędzia badawcze

## Aneks 1: Ankieta skierowana do dziennikarzy

### Pojęcie sytuacja kryzysowa

W celach informacyjnych pragnę dodać, że przez sytuację kryzysową, w niniejszej ankiecie, rozumie się, zgodną z ustawą o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007 r.: sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków. Takimi zdarzeniami mogą być m.in.: powodzie, huragany, pożary, awarie techniczne, katastrofy budowlane, wypadki komunikacyjne. Najważniejszym kryterium jest duża skala i doniosłość zdarzenia.

1. Płeć:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Kobieta
- Mężczyzna

2. Wiek:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- 18–25 lat
- 25–35 lat
- 35–50 lat
- Powyżej 50 lat

3. Staż pracy w mediach:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- do 5 lat
- 5–10 lat

10–20 lat

20 lat i więcej

4. Miejsce pracy:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- regionalny ośrodek telewizji publicznej
- telewizja publiczna
- radio publiczne
- regionalny ośrodek radia publicznego
- telewizja regionalna
- gazeta regionalna
- radio regionalne
- gazeta lokalna
- lokalna telewizja

- lokalna rozgłośnia radiowa
- informacyjny portal internetowy
- inne:  
.....

5. Wykonywane obowiązki:

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- Dziennikarz
- Fotoreporter
- operator kamery
- prezenter radiowy/telewizyjny
- dziennikarz internetowy
- inne:  
.....

6. Czy brał(a) Pan/Pani udział w relacjonowaniu sytuacji kryzysowej w mediach? (np. powodzie, huragany, zdarzenia o dużej skali)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, tylko raz do tej pory
- tak, od dwóch do trzech razy
- tak, więcej niż trzy razy
- Nie

7. Czy sytuacje kryzysowe zmieniają zasady pracy w Pani/Pana medium?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, zostają wydłużone dyżury poszczególnych pracowników
- tak, powstaje osobny zespół do prowadzenia komunikacji o sytuacji kryzysowej
- tak, pracownicy zostają oddelegowani do regionu, w którym doszło do sytuacji kryzysowej

- tak, inne proszę wskazać jakie:  
.....
- Nie

8. Czy w Pana/Pani medium są wytypowane osoby do wyłącznego zajmowania się relacjonowaniem sytuacji kryzysowych po ich wystąpieniu?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie wiem

9. Proszę ocenić ważność źródeł internetowych, które mogą być wykorzystywane w przypadku relacjonowania sytuacji kryzysowych przez dziennikarzy w Pana/Pani redakcji:

Proszę ocenić w skali od 1 (najmniej ważny) do 5 (najważniejszy problem)

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

1 2 3 4 5

oficjalne strony właściwych urzędów i służb...

strony innych mediów...

informacje publikowane w mediach społecznościowych przez użytkowników...

10. Proszę ocenić wymienione podmioty, w kontekście ważności uzyskiwanych od nich informacji w czasie sytuacji kryzysowych.

Proszę ocenić w skali od 1 (mało ważny) do 5 (bardzo ważny)

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| rzecznik prasowy właściwego urzędu                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| biuro prasowe danego urzędu                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| przedstawiciel Policji                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| przedstawiciel straży pożarnej                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| wójt/burmistrz/<br>prezydent/starosta/<br>Wojewoda itd. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| świadek zdarzenia                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Czy w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych dziennikarze próbują wykorzystywać wskazane nieoficjalne formy kontaktu z przedstawicielami administracji i służb?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- umawianie się na indywidualne spotkania
- wykorzystywanie prywatnych numerów telefonów
- próby zdobycia informacji od innych pracowników urzędu i służb spoza biura prasowego
- w inny sposób, jaki?  
.....
- nie starają się uzyskiwać informacji nieoficjalnymi kanałami

12. Na jakich elementach wydarzenia koncentrują się dziennikarze w przypadku relacjonowania sytuacji kryzysowej?

Proszę ocenić każdy z wymienionych poniżej elementów w skali od 1 (mało ważny element relacji) do 5 (najważniejszy element relacji)

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| osoby poszkodowane                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| przebieg zdarzenia                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| odpowiedzialność władz za wystąpienie kryzysu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| możliwe dalsze konsekwencje                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| sposoby pomocy osobom poszkodowanym           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| inne, jakie?<br>.....                         |                          |                          |                          |                          |                          |

13. Czy w przypadku relacjonowania sytuacji kryzysowej odczuwa Pan/Pani presję polityczną w celu zamierzonego przedstawiania zdarzeń?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie mam zdania

14. Jaka forma kontaktu administracji publicznej z mediami wydaje się dla Pana/Pani najbardziej efektywna i skuteczna w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej?

Proszę ocenić każdą poniższą formę, gdzie 1 (oznacza najmniej efektywną), a 5 (najbardziej efektywną)

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| informacje/komunikaty prasowe .....                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| konferencje prasowe....                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Briefingi.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| indywidualne spotkania                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| rozmowy telefoniczne ..                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| informacje publikowane na oficjalnych stronach urzędu..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| inne, jakie?<br>.....                                      |                          |                          |                          |                          |                          |

15. Czy dziennikarze korzystają z innych źródeł informacji poza administracją i służbami?

*Proszę wskazać maksymalnie 3 najpopularniejsze źródła*

- dane ze stron meteorologicznych
- raporty specjalistycznych agencji
- opinie naukowców
- organizacje pozarządowe
- inne, jakie?  
.....
- nie wykorzystują innych źródeł

16. Czy korzysta Pan/Pani z mediów społecznościowych w celu zdobycia informacji na temat aktualnej sytuacji, tego co się dzieje na miejscu zdarzenia?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie

17. Czy dziennikarze w Pana/Pani redakcji poszukują kontaktu z osobami biorącymi udział/świadkami zdarzeń w związku z sytuacją kryzysową, przy pomocy mediów społecznościowych?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie wiem

18. Czy korzysta Pan/Pani ze specjalnych aplikacji przekazujących informacje o zagrożeniach, rozpowszechnianych przez administrację publiczną?

*Np. aplikacja RSO, SISMS itp.*

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, jakich?  
.....
- Nie

19. Jak ocenia Pan/Pani profesjonalizm administracji publicznej w procesie komunikowania o sytuacjach kryzysowych?  
*Wpisz liczbę z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 5 wartość z prawej strony*

bardzo źle ..... bardzo dobrze

20. Jak ocenia Pan/Pani profesjonalizm służb (ratunkowych, policji itp.) w procesie komunikowania o sytuacjach kryzysowych?

*Wpisz liczbę z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 5 wartość z prawej strony*

bardzo źle..... bardzo dobrze

21. Czy według Pani/Pana w ostatnich 10 latach zmieniła się jakość komunikowania o sytuacjach kryzysowych?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak, na lepsze
- Tak, na gorsze
- Nie zmieniła się
- Nie, pozostała na wysokim poziomie
- Nie, pozostała na niskim poziomie

22. Czy istnieją procedury w przekazywaniu informacji o sytuacjach kryzysowych pomiędzy administracją publiczną a mediami?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, jakie?  
.....
- Nie
- nie wiem

23. Proszę ocenić, jak często w materiałach dotyczących sytuacji kryzysowej Pani/Pana instytucji medialnej, pojawia się każdy z podanych niżej elementów?

Proszę ocenić w skali od 1 bardzo rzadko do 5 bardzo często

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| komentarz naukowca,<br>specjalisty w danej<br>dziedzinie ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| komentarz dziennikarza<br>na temat zdarzeń .....               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| komentarz polityka ....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| komentarz mieszkańca .   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

komentarz świadka  
zdarzeń.....

inne, jakie?  
.....

24. Czy informacje prasowe przekazywane przez administrację publiczną rozbudowywane są o dodatkowe treści? Jakież? *Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- komentarz naukowca, specjalisty w danej dziedzinie
- komentarz dziennikarza na temat zdarzeń
- komentarz polityka
- komentarz mieszkańca
- komentarz świadka zdarzeń
- inne, jakie?  
.....
- materiały od administracji publicznej nie są rozbudowywane o dodatkowe treści

25. Czy uważa Pan/Pani, że w dobie szerokiego dostępu do nowych technologii, można zauważyć zwiększenie społecznego zainteresowania dziennikarstwem amatorskim w formie tzw. dziennikarstwa obywatelskiego?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie mam zdania

26. Czy uważa Pan/Pani, że rozwój technologii mobilnych oraz pojawienie się tzw. dziennikarstwa obywatelskiego, utrudnia

prowadzenie skutecznej komunikacji w sytuacji kryzysowej?

Dziennikarstwo obywatelskie: obywatele sami publikują na portalach społecznościowych lub stronach internetowych informacje o zdarzeniach, których byli świadkami.

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak, proszę pominąć pytanie 28
- Nie, proszę pominąć pytanie 27

27. Jeśli w pytaniu nr 26 zaznaczył(a) Pan/Pani odpowiedź twierdzącą, proszę ocenić w skali od 1 do 5 każdy z problemów, który może się wiązać z dziennikarstwem obywatelskim:

gdzie 1 oznacza najmniej ważny problem, a 5 najbardziej ważny

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

1 2 3 4 5

- podawanie nieprawdziwych informacji niepełnych, nierzetelnych . . . .
- sensacyjność doniesień .
- możliwość wywołania paniki . . . . .
- ujawnianie błędów urzędu związanych z zarządzaniem kryzysowym ..
- utrudnianie skutecznego zarządzania sytuacją kryzysową, przebywanie w miejscach zagrożeń . . .

28. Jeśli w pytaniu nr 26 zaznaczył(a) Pan/Pani odpowiedź negatywną, proszę ocenić w skali od 1 do 5 każdą możliwą korzyść związaną z dziennikarstwem obywatelskim:

gdzie 1 oznacza najmniej ważną korzyść, a 5 najbardziej ważną

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

1 2 3 4 5

- wspomaganie administracji i służb w przekazywaniu informacji o aktualnej sytuacji . . . .
- społeczne, oddolne ostrzeżenie przed zdarzeniami zagrażającymi życiu i zdrowiu . . . . .
- zwiększanie wiedzy ludności o odpowiednich zachowaniach w czasie sytuacji kryzysowej . . . .

29. Czy uważa Pan/Pani, że rzeczniczcy prasowi administracji publicznej właściwie wykonują swoją pracę w sytuacjach kryzysowych?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- nie, dlaczego?  
.....
- nie mam zdania



30. Czy uważa Pan/Pani, że rzecznicy prasowi Policji, straży pożarnej i innych służb właściwie wykonują swoją pracę w czasie sytuacji kryzysowych?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- nie, dlaczego?  
.....
- nie mam zdania

31. Czy zauważa Pan/Pani zmianę w jakości komunikowania o sytuacjach kryzysowych od czasu powodzi 1997 roku?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak, na lepsze
- Tak, na gorsze
- Nie zmieniła się
- Nie, pozostała na wysokim poziomie
- Nie, pozostała na niskim poziomie

## Aneks 2: Ankieta skierowana do administracji publicznej

### Pojęcie sytuacja kryzysowa

W celach informacyjnych pragnę dodać, że przez sytuację kryzysową, w niniejszej ankiecie, rozumie się, zgodną z ustawą o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007 r.: sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków. Takimi zdarzeniami mogą być m.in.: powódzie, huragany, pożary, awarie techniczne, katastrofy budowlane, wypadki komunikacyjne. Najważniejszym kryterium jest duża skala i doniosłość zdarzenia.

1. Płeć:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Kobieta  
 Mężczyzna

Do 15 tys.

Od 15 do 50 tys.

Od 50 do 100 tys.

Od 100 do 250 tys.

Od 250 do 500 tys.

Ponad 500 tys.

2. Wiek:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- 18–25 lat  
 25–35 lat  
 35–50 lat  
 Powyżej 50 lat

5. Staż pracy:

na zajmowanym aktualnie stanowisku

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

do 5 lat

5–10 lat

10–20 lat

20 lat i więcej

3. Miejsce pracy:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Urząd Gminy  
 Urząd Powiatowy  
 Urząd Wojewódzki  
 Urząd Marszałkowski

6. Zajmowane stanowisko:

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

rzecznik prasowy

członek biura/komórki/zespołu prasowego

prowadzący/a strony internetowej/portalu w mediach społecznościowych urzędu

4. Proszę wskazać liczbę ludności zamieszkującej obszar administrowany przez urząd, w którym Pani/Pan pracuje:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- specjalista ds. zarządzania informacją
- inne:  
.....

7. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie?

Po wybraniu właściwej odpowiedzi proszę wskazać specjalizację/ukończony kierunek

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- zawodowe:  
.....
- średnie:  
.....
- wyższe licencjat:  
.....
- wyższe magisterskie:  
.....

8. Czy brał(a) Pan/Pani udział w szkoleniu dotyczącym komunikacji w sytuacjach kryzysowych?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- tak, było to szkolenie wewnętrzne organizowane przez urząd
- tak, było to szkolenie zewnętrzne
- Nie

9. Czy Pan/Pani we własnym zakresie zdobywa wiedzę w kwestii media relations, public relations, zarządzania procesem komunikacji w sytuacjach kryzysowych? (uczestniczenie w konferencjach, studio-wanie literatury naukowej)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie

10. Jaki jest status biura/zespołu prasowego w urzędzie?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- jest osobną komórką/wydziałem/ departamentem
- jest częścią innej jednostki wewnętrznej/wydziału np. biura ds. promocji, sekretariatu
- podlega bezpośrednio pod wójta gminy/starostę/województwo/marszałka
- inne:  
.....

11. Czy w urzędzie, w którym Pan/Pani pracuje, istnieją procedury dotyczące zasad komunikowania się z mediami?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, są to spisane, oficjalne procedury dotyczące kontaktów z mediami
- tak, są to niepisane zasady kontaktów z mediami wynikające z praktyki
- nie ma żadnych spisanych i niepisanych zasad komunikowania się z mediami
- nie wiem / trudno powiedzieć

12. Czy w urzędzie, w którym Pan/Pani pracuje, istnieją procedury dotyczące przekazywania informacji mediom w czasie sytuacji kryzysowych?

np. powódzie, kataklizmy

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- tak, są to spisane, oficjalne procedury dotyczące kontaktów z mediami
- tak, są to niepisane zasady kontaktów z mediami wynikające z praktyki

- nie ma żadnych spisanych i niepisanych zasad komunikowania się z mediami
- nie wiem / trudno powiedzieć

13. Czy był(a) Pan/Pani uczestnikiem sytuacji kryzysowej w związku z wykonywaną pracą?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, raz
- tak, więcej niż raz
- Nie

14. Ile osób liczy biuro prasowe w urzędzie?

(rzecznik prasowy, inni członkowie zespołu, administrator stron internetowych itp.)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- jedna osoba
- od dwóch do trzech osób
- od czterech do pięciu osób
- sześć i więcej osób

15. Czy w czasie sytuacji kryzysowych następują zmiany w składzie zespołu prasowego w porównaniu do jego standardowego funkcjonowania?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- tak, dołącza psycholog
- tak, dołącza prawnik
- tak, dołącza specjalista od zarządzania kryzysowego
- tak, dołącza inny urzędnik/urzędniczy. Proszę wymienić, z jakiej dziedziny: .....

- tak, dołącza osoba/osoby z zewnątrz. Proszę wymienić, z jakiej dziedziny: .....
- Nie

16. Czy według Pana/Pani w czasie sytuacji kryzysowych powinny następować zmiany w składzie zespołu prasowego, w porównaniu do jego standardowego funkcjonowania?

Proszę wskazać, czy należy wprowadzić jakiegokolwiek zmiany osobowe w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, które do tej pory w Pana/Pani urzędzie nie były stosowane

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, powinien dołączyć psycholog
- tak, powinien dołączyć prawnik
- tak, powinien dołączyć specjalista od zarządzania kryzysowego
- tak, powinien dołączyć inny urzędnik/urzędniczy. Proszę wymienić z jakiej dziedziny, dziedzin: .....
- tak, powinna dołączyć osoba/osoby z zewnątrz. Proszę wymienić z jakiej dziedziny, dziedzin: .....
- Nie

17. Jakie są najpopularniejsze, stosowane przez Pani/Pana urząd, formy komunikowania się z mediami w sytuacjach kryzysowych?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- komunikaty/informacje prasowe

- konferencje prasowe
- Briefingi
- indywidualne spotkania z dziennikarzami
- informacje przesyłane mailowo
- strona internetowa urzędu
- informacje przekazywane telefonicznie
- inne:  
.....

18. Czy dziennikarze w czasie sytuacji kryzysowej starają się uzyskać informacje drogami nieoficjalnymi? W jaki sposób to robią?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- starają się umówić na indywidualne spotkania
- wykorzystują prywatne numery telefonów
- wypytyują innych, nieuprawnionych do przekazywania informacji, pracowników
- w inny sposób, jaki?  
.....
- nie starają się uzyskiwać informacji nieoficjalnymi kanałami

19. Do czyich obowiązków należy bieżące komunikowanie w sytuacji kryzysowej? Proszę wskazać osobę o największych uprawnieniach

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- rzecznik prasowy
- kierownik urzędu wójt, burmistrz, prezydent, starosta, wojewoda

- pracownik komórki/działu bezpieczeństwa
- ktoś inny, kto?  
.....
- brak wskazania konkretnej osoby

20. Czy urząd korzysta z nowych platform komunikowania o sytuacji kryzysowej (np. System SISMS, Regionalny System Ostrzegania itp.)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, jakich?  
.....
- Nie
- nie wiem

21. Proszę ocenić każdy z problemów wskazanych poniżej, które mogą pojawić się w komunikowaniu z mediami i poprzez media w kryzysie?

Proszę ocenić w skali od 1 (najmniej ważny) do 5 (najważniejszy problem).

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|   | 1     | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| przejaskrawienie, sensacyjność przekazu zawartości materiałów         | ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| brak rzetelności w mediach kontekstu udostępnionych danych źródłowych | ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| zakłócenia w pracy w związku z obecnością dziennikarzy                | ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| brak dostępu do wiarygodnych danych celem ich                         |       |                          |                          |                          |                          |

- udostępnienia mediom .
- presja czasu.....
- obawa o ujawnienie
- tajemnic urzędu.....
- tendencyjne odredakcyjne
- przekazywanie informacji
- materiał z narzuconą
- przez redakcję tezą .....
- inne: .....
- .....

22. Proszę ocenić każdy z wybranych poniżej aspektów sytuacji nadzwyczajnej, w kontekście możliwego kryzysu w komunikacji wewnętrznej w Pani/Pana organizacji: Proszę każdy problem określić w skali od 1 (najmniej ważny problem) do 5 (najważniejszy problem)

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

1   2   3   4   5

- Brak procedur informowania/komunikowania wewnętrznego.....
- Niejasny podział zadań i kompetencji poszczególnych osób i stanowisk ..
- Presja psychiczna ze strony mediów .....
- Presja psychiczna ze strony przełożonych .
- Presja czasu związana z zarządzaniem sytuacją kryzysową .....
- Presja ze strony polityków.....

- inne, .....
- jakie?.....

23. Czy uważa Pan/Pani, że dziennikarze w zdobywaniu informacji posługują się zasadami etyki dziennikarskiej i profesjonalizmem?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, dlaczego?  
.....
- nie, dlaczego?  
.....
- nie mam zdania

24. Jak ocenia Pan/Pani jakość (w szczególności rzetelność) przekazu medialnego w sytuacjach kryzysowych?

*Wpisz liczbę z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 5 wartość z prawej strony*

bardzo źle..... bardzo dobrze

25. Czy na stronie internetowej urzędu dziennikarze i mieszkańcy mogą znaleźć informacje o bieżącej sytuacji pogodowej, smogowej, stanach wód itp.?

Np. odnośniki do wyników pomiarów stacji hydrologicznych, strony IMGW, strony pogodowe

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie

26. Czy po ustąpieniu sytuacji kryzysowej organizowane są specjalne spotkania, na których oceniany jest przebieg proce-

su komunikacji, przygotowywane są raporty lub następują zmiany w opracowanych procedurach?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie wiem

27. Czy w czasie sytuacji kryzysowych przeprowadzany jest ciągły monitoring doniesień medialnych? Jeśli tak, to proszę na skali od 1 do 5 określić, które kanały są najważniejsze w kontekście przekazywanych informacji oraz, czy są według Pana/Pani najbardziej wiarygodne, przydatne i profesjonalne jako źródło informacji? Jeśli w przypadku Pana/Pani urzędu nie ma prowadzonego monitoringu, proszę przejść do kolejnego pytania.

Ocena 1 oznacza najmniejszą wartość danego medium, a ocena 5 – największą  
*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Prasa .....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Radio.....               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Telewizja .....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| strony internetowe ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| portale społecznościowe  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

28. Czy uważa Pan/Pani, że rozwój technologii mobilnych oraz pojawienie się tzw. dziennikarstwa obywatelskiego, utrudnia prowadzenie skutecznej komunikacji w sytuacji kryzysowej?

Dziennikarstwo obywatelskie: obywatele sami publikują na portalach społecznościowych lub stronach internetowych informacje o zdarzeniach, których byli świadkami  
*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak, proszę pominąć pytanie 30
- Nie, proszę pominąć pytanie 29

29. Jeśli w pytaniu nr 28 zaznaczył(a) Pan/Pani odpowiedź twierdzącą, proszę ocenić w skali od 1 do 5 każdy z problemów, który może się wiązać z dziennikarstwem obywatelskim:  
gdzie 1 oznacza najmniej ważny problem, a 5 najbardziej ważny

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| podawanie nieprawdziwych informacji niepełnych, nierzetelnych .....                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| sensacyjność doniesień .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| możliwość wywołania paniki .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ujawnianie błędów urzędu związanych z zarządzaniem kryzysowym ..                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| utrudnianie skutecznego zarządzania sytuacją kryzysową, przebywanie w miejscach zagrożenia. ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| inne: .....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

30. Jeśli w pytaniu nr 28 zaznaczył(a) Pan/Pani odpowiedź negatywną, proszę ocenić w skali od 1 do 5 każdą możliwą



korzyść związaną z dziennikarstwem obywatelskim:

gdzie 1 oznacza najmniej ważną korzyść, a 5 najbardziej ważną

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| wspomaganie administracji i służb w przekazywaniu informacji o aktualnej sytuacji. . . . .    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| społeczne, oddolne ostrzeżenie przed zdarzeniami zagrażającymi życiu i zdrowiu . . . . .      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| zwiększanie wiedzy ludności o odpowiednich zachowaniach w czasie sytuacji kryzysowej. . . . . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| inne: . . . . .   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

31. Czy w Pani/Pana instytucji w ramach bieżącej działalności udostępniane mediom są informacje odnoszące się do działań władz podejmowanych w celu zwiększenia bezpieczeństwa obywateli?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie wiem

32. Czy w Pani/Pana urzędzie w ramach bieżącej działalności, jest prowadzony stały monitoring informacji o urzędzie, ukazujących się w mediach tradycyjnych, ale także w internecie i mediach społecznościowych?

- Tak
- Nie
- nie wiem

33. Czy Pana/Pani urząd korzysta z usług zewnętrznej agencji public relations?

- Tak
- Nie
- nie wiem

34. Proszę o wskazanie najprzydatniejszego Pana/Pani zdaniem kierunku kształcenia w zakresie zarządzania komunikacją w sytuacjach kryzysowych:

.....

## Aneks 3: Ankieta skierowana do grup dyspozycyjnych

### Pojęcie sytuacja kryzysowa

W celach informacyjnych pragnę dodać, że przez sytuację kryzysową, w niniejszej ankiecie, rozumie się, zgodną z ustawą o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007 r.: sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków. Takimi zdarzeniami mogą być m.in.: powódzie, huragany, pożary, awarie techniczne, katastrofy budowlane, wypadki komunikacyjne. Najważniejszym kryterium jest duża skala i doniosłość zdarzenia.

#### 1. Płeć:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Kobieta  
 Mężczyzna

Powiatowa

Gminna

Miejska

#### 2. Wiek:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- 18–25 lat  
 25–35 lat  
 35–50 lat  
 Powyżej 50 lat

#### 5. Staż pracy:

na zajmowanym aktualnie stanowisku

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- do 5 lat  
 5–10 lat  
 10–20 lat  
 20 lat i więcej

#### 3. Miejsce pracy:

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Straż Pożarna  
 Policja  
 Pogotowie Ratunkowe  
 inne:  
.....

#### 6. Zajmowane stanowisko:

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- rzecznik prasowy  
 członek biura/komórki/zespołu prasowego  
 prowadzący/a strony internetowej/portalu w mediach społecznościowych organizacji  
 specjalista ds. zarządzania informacją  
 inne:  
.....

#### 4. Jaka to jednostka?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Wojewódzka

7. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie?

Po wybraniu właściwej odpowiedzi proszę wskazać specjalizację/ukończony kierunek

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- zawodowe:  
.....
- średnie:  
.....
- wyższe licencjat:  
.....
- wyższe magisterskie:  
.....
- doktorat lub wyższy stopień naukowy:  
.....

8. Czy zajmuje się Pan/Pani wyłącznie komunikacją z mediami i administracją, czy bierze Pan/Pani również aktywny udział w przeprowadzanych operacjach?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- jestem tylko rzecznikiem/członkiem biura prasowego
- biorę czynny udział w przeprowadzanych operacjach

9. Czy ukończył(a) Pan/Pani kierunek studiów z dziedzin przedstawionych poniżej?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- Dziennikarstwo
- public relations
- Bezpieczeństwo
- zarządzanie kryzysowe
- żaden z powyższych

10. Czy brał(a) Pan/Pani udział w szkoleniu dotyczącym komunikacji w sytuacjach kryzysowych?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, było to szkolenie wewnętrzne organizowane przez instytucję, w której pracuję
- tak, było to szkolenie zewnętrzne
- Nie

11. Czy Pan/Pani we własnym zakresie zdobywa wiedzę w kwestii media relations, public relations, zarządzania procesem komunikacji w sytuacjach kryzysowych?

(uczestniczenie w konferencjach, studiowanie literatury naukowej)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie

12. Ile osób liczy biuro prasowe w Pani/Pana grupie dyspozycyjnej?

(rzecznik prasowy, inni członkowie zespołu, administrator stron internetowych itp.)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- jedna osoba
- od dwóch do trzech osób
- od czterech do pięciu osób
- sześć i więcej osób

13. Czy w organizacji, w której Pan/Pani pracuje, istnieją procedury dotyczące zasad komunikowania się z mediami?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, są to spisane, oficjalne procedury dotyczące kontaktów z mediami
- tak, są to niepisane zasady kontaktów z mediami wynikające z praktyki
- nie ma żadnych spisanych i niepisanych zasad komunikowania się z mediami
- nie wiem / trudno powiedzieć

14. Czy w organizacji, w której Pan/Pani pracuje, istnieją procedury dotyczące przekazywania informacji mediom w czasie sytuacji kryzysowych?

np. powódzie, kataklizmy

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, są to spisane, oficjalne procedury dotyczące kontaktów z mediami
- tak, są to niepisane zasady kontaktów z mediami wynikające z praktyki
- nie ma żadnych spisanych i niepisanych zasad komunikowania się z mediami
- nie wiem / trudno powiedzieć

15. Czy w czasie sytuacji kryzysowych następują zmiany w składzie zespołu prasowego w porównaniu do jego standardowego funkcjonowania?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, dołącza psycholog
- tak, dołącza prawnik
- tak, dołącza specjalista od zarządzania kryzysowego
- tak, dołącza inny funkcjonariusz/funkcjonariusze. Proszę wymienić, z jakiej dziedziny:

.....

- tak, dołącza osoba/osoby z zewnątrz. Proszę wymienić, z jakiej dziedziny: .....
- Nie

16. Czy według Pana/Pani w czasie sytuacji kryzysowych powinny następować zmiany w składzie zespołu prasowego, w porównaniu do jego standardowego funkcjonowania?

Proszę wskazać, czy należy wprowadzić jakiegokolwiek zmiany osobowe w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, które do tej pory w Pana/Pani organizacji nie były stosowane

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, powinien dołączyć psycholog
- tak, powinien dołączyć prawnik
- tak, powinien dołączyć specjalista od zarządzania kryzysowego
- tak, powinien dołączyć inny funkcjonariusz/funkcjonariusze. Proszę wymienić z jakiej dziedziny, dziedzin:

.....

- tak, powinna dołączyć osoba/osoby z zewnątrz. Proszę wymienić z jakiej dziedziny/dziedzin:

.....

- Nie

17. Jakie są najpopularniejsze, stosowane przez Państwa, formy komunikowania się z mediami w sytuacjach kryzysowych?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- komunikaty/informacje prasowe
- konferencje prasowe
- Briefingi
- indywidualne spotkania z dziennikarzami
- informacje przesyłane mailowo
- strona internetowa komendy
- informacje przekazywane telefonicznie
- inne:  
.....

18. Czy dziennikarze w czasie sytuacji kryzysowej starają się uzyskać informacje drogami nieoficjalnymi? W jaki sposób to robią?

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- starają się umówić na indywidualne spotkania
- wykorzystują prywatne numery telefonów
- wypytują innych, nieuprawnionych do przekazywania informacji, funkcjonariuszy
- w inny sposób, jaki?  
.....
- nie starają się uzyskiwać informacji nieoficjalnymi kanałami

19. Do czyich obowiązków należy bieżące komunikowanie w sytuacji kryzysowej? Proszę wskazać osobę o największych uprawnieniach

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- rzecznik prasowy
- komendant jednostki

- ktoś inny, kto?  
.....
- brak wskazania konkretnej osoby

20. Czy w czasie sytuacji kryzysowej kontaktuje się Pan/Pani z przedstawicielami administracji przed wydaniem pierwszego komunikatu, informacji?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie wiem

21. Proszę ocenić każdy z problemów wskazanych poniżej, które mogą pojawić się w komunikowaniu z mediami i poprzez media w kryzysie?

Proszę ocenić w skali od 1 (najmniej ważny) do 5 (najważniejszy problem)

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| przejaskrawienie, sensacyjność przekazu zawartości materiałów .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| brak rzetelności w mediach kontekstu udostępnionych danych           |                          |                          |                          |                          |                          |
| źródłowych .....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| zakłócenia w pracy w związku z obecnością dziennikarzy.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| brak dostępu do wiarygodnych danych celem ich udostępnienia mediom . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| presja czasu.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

obawa o ujawnienie tajemnic poufnych/tajnych ...       
 tendencyjne odredakcyjne przekazywanie informacji materiał z narzuconą przez redakcję tezę .....       
 inne: .....

22. Proszę ocenić każdy z wybranych poniżej aspektów sytuacji nadzwyczajnej, w kontekście możliwego kryzysu w komunikacji wewnętrznej w Pani/Pana organizacji:  
 Proszę każdy problem określić w skali od 1 najmniej ważny problem do 5 najważniejszy problem  
*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

1   2   3   4   5

Brak procedur informowania/komunikowania wewnętrznego.....       
 Niejasny podział zadań i kompetencji poszczególnych osób i stanowisk ..       
 Presja psychiczna ze strony mediów .....       
 Presja psychiczna ze strony przełożonych ....       
 Presja czasu związana z zarządzaniem sytuacją kryzysową .....       
 Presja ze strony polityków.....       
 inne, .....       
 jakie? .....

23. Czy uważa Pan/Pani, że dziennikarze w zdobywaniu informacji posługują się zasadami etyki dziennikarskiej i profesjonalizmem?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, dlaczego?  
.....
- nie, dlaczego?  
.....
- nie mam zdania

24. Jak ocenia Pan/Pani jakość (w szczególności rzetelność) przekazu medialnego w sytuacjach kryzysowych?

*Wpisz liczbę z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 5 wartość z prawej strony*  
 bardzo źle ..... bardzo dobrze

25. Jak ocenia Pan/ Pani profesjonalizm administracji publicznej w procesie komunikowania o sytuacjach kryzysowych?

*Wpisz liczbę z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 5 wartość z prawej strony*  
 bardzo źle ..... bardzo dobrze

26. Czy w organizacji, w której Pan/Pani pracuje, istnieją procedury dotyczące zasad komunikowania się pomiędzy grupą dyspozycyjną a administracją publiczną?

*Można zaznaczyć kilka odpowiedzi*

- tak, są to spisane, oficjalne procedury dotyczące kontaktów z administracją
- tak, są to niepisane zasady kontaktów z administracją wynikające

- z praktyki
- nie ma żadnych spisanych i niepisanych zasad komunikowania się z administracją
  - nie wiem / trudno powiedzieć

27. Czy zauważa Pan/Pani jakieś problemy w komunikacji na linii grupy dyspocyjne – administracja publiczna?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- tak, jakie?  
.....
- Nie
- nie wiem

28. Czy uważa Pan/Pani, że rzecznicy prasowi administracji publicznej właściwie wykonują swoją pracę w sytuacjach kryzysowych?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- nie, dlaczego?  
.....
- nie mam zdania

29. Czy po ustąpieniu sytuacji kryzysowej organizowane są specjalne spotkania, na których oceniany jest przebieg procesu komunikacji, przygotowywane są raporty lub następują zmiany w opracowanych procedurach?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- nie wiem

30. Czy w czasie sytuacji kryzysowych przeprowadzany jest ciągły monitoring doniesień medialnych? Jeśli tak, to proszę na skali od 1 do 5 określić, które kanały są najważniejsze w kontekście przekazywanych informacji oraz, czy są według Pana/Pani najbardziej wiarygodne, przydatne i profesjonalne jako źródło informacji? Jeśli w przypadku Pana/Pani urzędu nie ma prowadzonego monitoringu, proszę przejść do kolejnego pytania

ocena 1 oznacza najmniejszą wartość danego medium, a ocena 5 – największą

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Prasa .....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Radio .....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Telewizja .....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| strony internetowe ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| portale społecznościowe  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

31. Czy uważa Pan/Pani, że rozwój technologii mobilnych oraz pojawienie się tzw. dziennikarstwa obywatelskiego, utrudnia prowadzenie skutecznej komunikacji w sytuacji kryzysowej?

Dziennikarstwo obywatelskie: obywatele sami publikują na portalach społecznościowych lub stronach internetowych informacje o zdarzeniach, których byli świadkami

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak, proszę pominąć pytanie 33
- Nie, proszę pominąć pytanie 32



32. Jeśli w pytaniu nr 31 zaznaczył(a) Pan/Pani odpowiedź twierdzącą, proszę ocenić w skali od 1 do 5 każdy z problemów, który może się wiązać z dziennikarstwem obywatelskim:  
gdzie 1 oznacza najmniej ważny problem, a 5 najbardziej ważny  
*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| podawanie nieprawdziwych informacji niepełnych, nierzetelnych . . . . .                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| sensacyjność doniesień . . . . .   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| możliwość wywołania paniki . . . . .   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ujawnianie błędów służb związanych z zarządzaniem kryzysowym . . . . .                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| utrudnianie skutecznego zarządzania sytuacją kryzysową, przebywanie w miejscach zagrożenia . . . . . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| inne: . . . . .  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

33. Jeśli w pytaniu nr 31 zaznaczył(a) Pan/Pani odpowiedź negatywną, proszę ocenić w skali od 1 do 5 każdą możliwą korzyść związaną z dziennikarstwem obywatelskim:  
gdzie 1 oznacza najmniej ważną korzyść, a 5 najbardziej ważną  
*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| wspomaganie administracji i służb w przekazywaniu informacji o aktualnej sytuacji. . . . .     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| społeczne, oddolne ostrzeżenie przed zdarzeniami zagrażającymi życiu i zdrowiu . . . . .       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| zwiększanie wiedzy ludności o odpowiednich zachowaniach w czasie sytuacji kryzysowej . . . . . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| inne: . . . . .  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

34. Czy zauważa Pan/Pani zmianę w jakości komunikowania o sytuacjach kryzysowych od powodzi w 1997 roku?  
*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

Tak, na lepsze

Tak, na gorsze

Nie zmieniła się

Nie, pozostała na wysokim poziomie

Nie, pozostała na niskim poziomie

35. Czy w Pani/Pana organizacji w ramach bieżącej działalności udostępniane mediom są informacje odnoszące się do działań podejmowanych w celu zwiększania bezpieczeństwa obywateli?  
*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

Tak

Nie

nie wiem

36. Czy w Pani/Pana urzędzie w ramach bieżącej działalności, jest prowadzony stały monitoring informacji o grupie dyspozycyjnej, ukazujących się w mediach tradycyjnych, ale także w internecie i mediach społecznościowych?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

Tak

- Nie
- nie wiem

37. Proszę o wskazanie najprzydatniejszego Pana/Pani zdaniem kierunku kształcenia w zakresie zarządzania komunikacją w sytuacjach kryzysowych:

.....

## Aneks 4: Wywiad pogłębiony dla dziennikarzy

1. Jakie stanowisko i funkcje pełni Pan/Pani w redakcji?
2. Od jak dawna jest Pan/Pani dziennikarzem?
3. W jakich mediach Pan pracował i w jakich pracuje aktualnie?
4. Czy istnieją między dziennikarzami a pracownikami administracji i służbami jakieś procedury wzajemnych kontaktów, czy są to bardziej nieformalne relacje, wypracowane w ramach doświadczenia, wzajemnych kontaktów?
5. Czy w Pana/Pani redakcji istnieją procedury relacjonowania sytuacji kryzysowych?
6. Jak Pan ocenia sposoby komunikowania się administracji i służb z otoczeniem w sytuacjach kryzysowych? Jak Pan/Pani uważa, która metoda przekazywania informacji jest skuteczniejsza – bezpośrednie kontakty z dziennikarzami (briefingi, konferencje prasowe), czy raczej pośrednie (komunikaty na stronie, materiały prasowe).
7. Proszę ocenić wady i zalety zarówno jednego, jak i drugiego sposobu komunikacji w odniesieniu do sytuacji kryzysowej. Które są najbardziej efektywne?
8. Jak ocenia Pan/Pani relacje na linii administracja publiczna – grupy dyspozycyjne – media? Czy proces komunikacji przebiega sprawnie?
9. Czy sytuacja kryzysowa zmienia zasady funkcjonowania Pana/Pani redakcji? Np. powstanie zespołu dotyczącego komunikowania o sytuacji, wydłużenie dyżurów, wyjazd ekip do konkretnych miejsc na dłuższy czas itp.
10. Jakie są najważniejsze źródła dziennikarskie w sytuacji kryzysowej? Np. informacje ze stron urzędowych, strony innych mediów, media społecznościowe.
11. Jakie podmioty są najważniejsze dla dziennikarzy w kwestii uzyskiwania informacji o sytuacji kryzysowej – rzecznicy prasowi danych podmiotów, kierownicy urzędów, przedstawiciele grup dyspozycyjnych? Dlaczego takie?
12. Czy korzysta Pan/Pani jeszcze z innych źródeł informacji (np. z danych stron meteorologicznych) oprócz informacji od administracji i grup dyspozycyjnych?
13. Czy wykorzystuje Pan nieformalne kontakty z dziennikarzami? Np. prywatne numery telefonów.

14. Na czym koncentruje się Pan w czasie relacjonowania sytuacji kryzysowych – przebieg zdarzenia, ofiary, odpowiedzialność władz za zdarzenie, sposoby pomocy poszkodowanym?
15. Jaką rolę w Pana/Pani pracy pełnią media społecznościowe? Czy wykorzystuje je Pan/Pani w czasie przygotowywania materiałów o sytuacjach kryzysowych?
16. Co Pan/Pani sądzi o tzw. dziennikarstwie obywatelskim? Czy pełni ono korzystną rolę w zarządzaniu sytuacją kryzysową oraz relacjonowaniem jej przez media, czy wprost przeciwnie?
17. Jak ocenia Pan profesjonalizm administracji i grup dyspozycyjnych w informowaniu o sytuacji kryzysowej? Jak ocenia Pan/Pani pracę rzeczników prasowych tych instytucji?
18. O jakie elementy rozbudowuje Pan swoje relacje o sytuacji kryzysowej – np. komentarz eksperta, polityka, mieszkańca itp.
19. Czy zauważa Pan/Pani jakieś zmiany w sposobie komunikowania o sytuacjach kryzysowych po powodzi w 1997 roku? Czy ma Pan/Pani jakieś postulaty co do zmian, które ułatwiłyby współpracę i wpłynęły na zwiększenie efektywności relacjonowania wydarzeń?

## Aneks 5: Wywiad pogłębiony dla przedstawicieli administracji

1. Jakie stanowisko i funkcje pełni Pan/Pani w urzędzie?
2. Od jak dawna pełni Pan/Pani swoje funkcje? *Chodzi o doświadczenie zawodowe, tj. czy powyżej 5 czy powyżej 10 lat?*
3. Ile osób w Pana/Pani urzędzie zajmuje się komunikacją z mediami/otoczeniem? *Chodzi o orientacyjną liczbę od 1 do 3, więcej?* Czy istnieje hierarchia osób odpowiedzialnych za przekazywanie informacji? Jak ona wygląda?
4. W jaki sposób biuro prasowe, rzecznik, zarządzanie kryzysowe współpracują ze sobą w Państwa urzędzie?
5. Czy następują jakieś zmiany w zespole prasowym w związku z sytuacją kryzysową?
6. Czy najważniejszym ogniwem komunikacji jest kierownik urzędu (wójt, burmistrz, prezydent itd.) czy biuro prasowe z rzecznikiem na czele?
7. W jaki sposób przekazuje Pan/Pani informacje mediom w czasie sytuacji kryzysowych? Czy są to częściej bezpośrednie kontakty z dziennikarzami (briefingi, konferencje prasowe), czy raczej pośrednie (komunikaty na stronie, materiały prasowe). Proszę ocenić wady i zalety stosowanych rozwiązań.
8. Czy istnieją oficjalne albo nieoficjalne procedury przekazywania informacji dziennikarzom? Czy Pana/Pani doświadczenie pozwoliło wytworzyć nieformalne relacje z konkretnymi dziennikarzami? Czy są one wykorzystywane w czasie komunikowania o sytuacji kryzysowej?
9. Jak ocenia Pan/Pani relacje na linii administracja publiczna – grupy dyspozycyjne – media? Czy proces komunikacji przebiega sprawnie? Czy występuje jakaś hierarchia przekazywania informacji?
10. Czy są jakieś utrudnienia, które wpływają na proces komunikowania w sytuacjach kryzysowych?
11. Czy zauważa Pan/Pani, że dziennikarze starają się budować sensacyjną narrację swoich relacji z sytuacji kryzysowych? Może jest wprost przeciwnie i dziennikarze zachowują duży poziom rzetelności i obiektywności?
12. Jaki czynnik jest dla Pana/Pani najtrudniejszy do przewyciężenia w czasie sytuacji kryzysowej – presja czasu, stres, presja otoczenia, mediów, lęk przed ujawnieniem informacji poufnych/tajnych?
13. Czy według Pana/Pani w czasie sytuacji kryzysowej dziennikarze przestrzegają zasad etyki?

14. Jak ocenia Pan/Pani zjawisko tzw. dziennikarstwa obywatelskiego? Czy świadkowie zdarzenia utrudniają przebieg akcji chcąc być „dziennikarzami” i podzielić się ze znajomymi materiałami z miejsca zdarzenia na portalach społecznościowych?
15. Czy używanie nowych technologii przez urząd (systemy SISMS, RSO, strony w mediach społecznościowych) wpływa na poprawę zarządzania sytuacją kryzysową? Jakie są zalety i jakie wady?
16. Czy ma Pan/Pani jakieś pomysły, postulaty, wobec członków administracji publicznej, dziennikarzy czy funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych, które zwiększyłyby efektywność i skuteczność procesu komunikacji w sytuacji kryzysowej? Jak ocenia Pan aktualny proces komunikacji?

## Aneks 6: Wywiad pogłębiony dla przedstawicieli grup dyspozycyjnych

1. Jakie stanowisko i funkcje pełni Pan/Pani w swojej jednostce?
2. Od jak dawna pełni Pan/Pani swoje funkcje? *Chodzi o doświadczenie zawodowe, tj. czy powyżej 5 czy powyżej 10 lat?*
3. Ile osób w Pana/Pani jednostce zajmuje się komunikacją z mediami/otoczeniem? *Chodzi o orientacyjną liczbę od 1 do 3, więcej?*
4. W jaki sposób przekazuje Pan/Pani informacje w czasie sytuacji kryzysowych? Czy są to częściej bezpośrednie kontakty z dziennikarzami (briefingi, konferencje prasowe), czy raczej pośrednie (komunikaty na stronie, materiały prasowe).
5. Proszę ocenić wady i zalety zarówno jednego, jak i drugiego sposobu komunikacji.
6. Czy istnieją oficjalne albo nieoficjalne procedury przekazywania informacji dziennikarzom? Czy Pana/Pani doświadczenie pozwoliło wytworzyć nieformalne relacje z konkretnymi dziennikarzami? Czy są one wykorzystywane w czasie komunikowania o sytuacji kryzysowej?
7. Jak ocenia Pan/Pani relacje na linii administracja publiczna – grupy dyspozycyjne – media? Czy proces komunikacji przebiega sprawnie? Czy występuje jakaś hierarchia przekazywania informacji?
8. Czy są jakieś utrudnienia, które wpływają na proces komunikowania w sytuacjach kryzysowych?
9. Czy zauważa Pan/Pani, że dziennikarze starają się budować sensacyjną narrację swoich relacji z sytuacji kryzysowych? Może jest wprost przeciwnie i dziennikarze zachowują duży poziom rzetelności i obiektywności?
10. Jaki czynnik jest dla Pana/Pani najtrudniejszy do przezwyciężenia w czasie sytuacji kryzysowej – presja czasu, stres, presja otoczenia, mediów, lęk przed ujawnieniem informacji poufnych/tajnych?
11. Czy według Pana/Pani w czasie sytuacji kryzysowej dziennikarze przestrzegają zasad etyki?
12. Jak ocenia Pan/Pani zjawisko tzw. dziennikarstwa obywatelskiego? Czy świadkowie zdarzenia utrudniają przebieg akcji chcąc być „dziennikarzami” i podzielić się ze znajomymi materiałami z miejsca zdarzenia na portalach społecznościowych?



13. Czy ma Pan/Pani jakieś pomysły, postulaty, wobec członków administracji publicznej, dziennikarzy czy funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych, które zwiększyłyby efektywność i skuteczność procesu komunikacji w sytuacji kryzysowej? Jak ocenia Pan aktualny proces komunikacji?

## Aneks 7: Wywiad pogłębiony dla osób odpowiedzialnych za komunikację kryzysową w czasie powodzi w 1997 roku

1. Czy w Pana urzędzie w czasie powodzi była osoba odpowiedzialna za komunikację z otoczeniem? Ile osób w Pana urzędzie zajmowało się komunikacją z mediami? Czy istniała hierarchia osób odpowiedzialnych za przekazywanie informacji? Jak ona wyglądała?
2. Czy uważa Pan, że współcześnie administracja publiczna wykazuje się większym profesjonalizmem, jeśli chodzi o przekazywanie informacji i zarządzanie sytuacją kryzysową niż w 1997 roku? Co się zmieniło?
3. Jak Pan uważa – jaki sposób przekazywania informacji mediom w czasie sytuacji kryzysowych jest lepszy? Czy bezpośrednie kontakty z dziennikarzami (briefingi, konferencje prasowe), czy raczej pośrednie (komunikaty na stronie, materiały prasowe). Jakich Pan głównie używał?
4. Proszę ocenić wady i zalety zarówno jednego, jak i drugiego sposobu komunikacji w odniesieniu do sytuacji kryzysowej.
5. Jak ocenia Pan z perspektywy czasu relacje na linii administracja publiczna – grupy dyspozycyjne – media? Czy proces komunikacji przebiegał sprawnie? Czy występowała jakaś hierarchia przekazywania informacji? Czy zauważa Pan jakieś zmiany współcześnie?
6. Czy zauważa Pan/Pani, że dziennikarze starają się budować sensacyjną narrację swoich relacji z sytuacji kryzysowych? Może jest wprost przeciwnie i dziennikarze zachowują duży poziom rzetelności i obiektywności?
7. Jaki czynnik był dla Pana najtrudniejszy do przezwyciężenia w czasie sytuacji kryzysowej – presja czasu, stres, presja otoczenia, mediów, lęk przed ujawnieniem informacji poufnych/tajnych?
8. Jak ocenia Pan/Pani zjawisko tzw. dziennikarstwa obywatelskiego? Czy świadkowie zdarzenia utrudniają przebieg akcji chcąc być „dziennikarzami” i podzielić się ze znajomymi materiałami z miejsca zdarzenia na portalach społecznościowych, czy wspomagają działania administracji donosząc o zdarzeniach?
9. Czy używanie nowych technologii przez urząd (systemy SISMS, RSO, strony w mediach społecznościowych) wpływa na poprawę zarządzania sytuacją kryzysową? Jakie są zalety i jakie wady?
10. Jak Pan uważa – czy są i jeśli tak to jakie utrudnienia, które wpływają na proces komunikowania w sytuacjach kryzysowych?

11. Czy przed powodzią 1997 roku istniały oficjalne albo nieoficjalne procedury przekazywania informacji dziennikarzom? Czy Pana doświadczenie lub doświadczenie współpracowników pozwoliło wytworzyć nieformalne relacje z konkretnymi dziennikarzami? Czy były one wykorzystywane w czasie komunikowania o sytuacji kryzysowej?
12. Czy ma Pan/Pani jakieś pomysły, postulaty, wobec członków administracji publicznej, dziennikarzy czy funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych, które zwiększyłyby efektywność i skuteczność procesu komunikacji w sytuacji kryzysowej? Jak ocenia Pan aktualny proces komunikacji?

## Aneks 8: Lista respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione

| Kod  | Płeć | Wiek  | Miejsce pracy   | Stanowisko / rola          |
|------|------|-------|---|----------------------------|
| ADM1 | M    | 35-50 | urząd gminy: >15 tys.   | rzecznik prasowy           |
| ADM2 | K    | 35-50 | urząd wojewódzki: >500 tys.   | rzecznik prasowy           |
| ADM3 | M    | 35-50 | urząd powiatowy: 100-250 tys.                                       | starosta                   |
| ADM4 | M    | 25-35 | urząd miejski: >500 tys.  | rzecznik prasowy           |
| DZ1  | M    | >50   | regionalna telewizja i regionalny oddział ogólnopolskiego dziennika | dziennikarz                |
| DZ2  | M    | 25-35 | ogólnopolska stacja telewizyjna                                     | dziennikarz                |
| DZ3  | M    | 35-50 | regionalny oddział radia publicznego                                | dziennikarz, wydawca       |
| DZ4  | M    | >50   | regionalny oddział radia publicznego                                | dziennikarz                |
| DZ5  | M    | >50   | regionalny oddział radia publicznego                                | dziennikarz                |
| HIS1 | M    | >50   | urząd miejski w czasie powodzi z 1997 r.                            | prezydent miasta Wrocławia |
| HIS2 | M    | >50   | urząd miejski w czasie powodzi z 1997 r.                            | szef obrony cywilnej       |
| PSP1 | M    | 35-50 | komenda powiatowa PSP   | oficer prasowy             |
| PSP2 | M    | 35-50 | komenda wojewódzka PSP  | oficer prasowy             |
| PSP3 | M    | 35-50 | komenda powiatowa PSP   | oficer prasowy             |
| PSP4 | M    | 35-50 | komenda miejska PSP   | oficer prasowy             |



# Indeks rzeczowy

## A

Administracja publiczna 9, 11-16, 19-21, 23, 24, 26, 29, 30, 32-36, 38-41, 51, 55, 56, 59, 60, 64, 65, 72, 74, 76, 77, 79-88, 90, 91, 94, 96-99, 102, 103, 104, 106-108, 110, 113-118, 121-123, 130, 132, 133, 135-137, 139, 140, 143-146, 148-166, 168, 169, 171, 172, 174, 175, 178, 180, 182, 183, 186-188, 190, 192-194, 203, 205-213, 217-220, 227, 229, 231, 247, 249-252, 254, 261, 265, 266, 269, 271-276, 289, 290

Administracja samorządowa 32, 53, 76, 86-87, 106-107, 110-111, 117, 127-129, 132, 139-142, 159, 196, 200-203, 206-207, 221, 223, 225-226, 228, 232

Akcja ratownicza 35-39, 61-62, 68, 81, 102, 120-122, 134-136, 155-156

Aktor polityczny 19, 97, 184, 211-212

Ankieta 14-15, 84-96, 109-110, 114, 117, 125, 134, 140, 171, 187, 194, 196, 208, 247-268

Australia 13, 198-199, 213, 231

## B

Bezpieczeństwo 12, 20-22, 29-30, 33, 35-37, 56, 60, 70, 81-82, 97, 121-122, 132, 137-138, 190, 195, 211, 222-225,

228-231, 233-235, 247, 254, 257, 260-262, 267

Bezpieczeństwo narodowe 22, 29, 31, 230, 235

Biuro prasowe 9, 36, 43, 51, 55-58, 72, 107, 110, 113, 127-132, 136, 141, 149, 153, 156, 160-162, 167, 178, 180, 186, 188, 190, 197, 199, 207, 243, 249, 254-256, 261-262, 271

Briefing 57-58, 102, 137, 140-142, 144, 148, 198, 224, 250, 257, 264, 269, 271, 273, 275

## C

Centrum Monitorowania Wolności Prasy 68

Centrum Zarządzania Kryzysowego 33-35, 186

## D

Desk research 14, 84, 95, 222, 290, 292

Dobra osobiste 66-67, 70

Dolnośląski Urząd Wojewódzki 35, 86, 125, 197-198, 234, 236

Dyferencjał semantyczny 85, 176, 179, 187, 206, 209

Dyspozycyjność 36-37, 207

Dyspozytor 39

- Dziennikarstwo obywatelskie (partycypacyjne) 69–71, 86, 90, 103, 151, 191–196, 200, 215, 242, 251–252, 259–260, 266–267, 270, 272–273, 275
- Dziennikarz 11–14, 16, 31, 46, 51, 54–71, 74, 81, 83–84, 86, 90–95, 99, 103, 108–110, 112, 114–115, 117–121, 123–127, 133–138, 142–143, 146–149, 152, 155, 157–161, 163–178, 181, 184–186, 188–196, 198–201, 203, 206–210, 213–214, 220, 222, 225, 229, 231–232, 234–235, 242–243, 247–251, 257–258, 264–265, 269, 271–277, 289–290
- E**
- Echo24 63, 95, 119, 182, 237
- Efektywność 10–11, 13, 41, 51, 57, 76, 107, 122, 132, 147–148, 151–152, 173, 178, 205, 213–215, 229, 243, 249, 269–270, 272, 274, 276, 289
- Etyka zawodowa 51, 65–70, 158, 169, 174, 192, 208–209, 226, 232, 236, 242, 258, 265, 271, 273, 290
- Ewakuacja 37, 39–40, 61, 102, 116–117, 120, 122, 139, 182
- Ewaluacja 46, 77, 105, 164, 178–179, 218, 220
- F**
- Facebook 130, 196–197, 199, 225
- Fakty TVP Wrocław 119–120, 237
- Fazy zarządzania kryzysowego 11, 22, 28–30, 45–50, 97–102, 104–105, 126, 134–136, 144, 177–178, 186, 199, 202, 205, 212, 239
- Zapobieganie 29, 45–46, 49, 57–58, 98–100, 104, 136, 186, 202, 212
- Przygotowanie 24, 28–31, 33, 39, 44–46, 51, 54–59, 73, 98–101, 117–118, 121–122, 126–127, 136, 144, 146, 156, 170–171, 193, 197, 202
- Reagowanie 29–30, 44, 56, 59, 61, 73, 98–104, 122, 136
- Odbudowa 29–30, 45, 58, 61, 98–100, 105
- Forma komunikowania 16, 51, 54–59, 77, 97–105, 122, 131, 139–148, 191, 200–201, 206, 213–215, 218, 227, 243, 249, 256–257, 263–264, 290, 292
- Formalizacja 13, 96, 114–115, 149–150, 180, 206, 209, 217, 219, 290
- Formalność 115
- G**
- Gatekeeper 42–43, 71
- Gmina 32–35, 86–87, 94, 96, 111, 128–131, 139, 141–142, 144–145, 178, 185, 196–197, 200, 202, 206, 219, 235–236, 243, 254–255, 261, 277
- Grupy dyspozycyjne 9, 11–12, 14–16, 19–21, 24, 27, 30, 32, 36–42, 44, 50, 56, 59–60, 62, 65, 74, 77, 79–86, 88, 90–91, 93, 98, 103–104, 108–110, 113, 115–116, 121–123, 126, 130, 136–137, 139, 143, 148–149, 151–152, 158–159, 162–166, 168–169, 171–175, 178–181, 185–188, 190–192, 194, 196, 199, 205–206, 208–214, 217, 220, 223, 226–229, 241–243, 261–262, 265–266, 268–276, 289–290



- H**
- Huragan Katrina 13, 65, 82, 185, 221–222, 225
- I**
- Informacje niejawne 20, 36, 137–138, 236
- Infrastruktura krytyczna 29, 138
- K**
- Karta Etyczna Mediów 67, 235
- Katastrofa 21–22, 28, 44–45, 48, 50, 61–62, 67, 80, 82, 99, 101, 126, 130, 142, 169, 177, 179, 185, 198–200, 231, 235, 247, 254, 261
- Katastrofa budowlana 80, 99, 130, 142, 177, 179, 247, 254, 261
- Katastrofa komunikacyjna 61, 80
- Katastrofa naturalna 48, 50, 62, 82, 99, 199
- Kierownik urzędu 11, 33, 36, 57, 65, 86, 108, 111, 125, 128, 132–133, 136–137, 149–150, 152, 182–183, 207, 212, 219, 257, 269, 271
- Kłeska żywiolowa 35, 37–39, 236
- Kłodzko 35, 40, 87, 200, 208
- Kodeks Etyki Dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich 67, 69, 235
- Kompetencje 10, 64, 72–73, 76–77, 96, 107–108, 122–123, 127, 170, 180–181, 188, 209, 217–220, 229, 258, 265
- Komunikacja kryzysowa 11–12, 16, 44, 50, 56, 93, 98, 137, 167, 169, 191, 196, 202, 212, 228, 275
- Komunikat 11, 19, 26, 32, 34, 36, 38, 41–43, 51, 53, 55–56, 58–60, 64, 70, 75, 82, 84, 99, 101–103, 111, 116–117, 121–122, 126, 131–133, 135, 141–144, 146, 148–149, 161, 164, 173, 177, 186–187, 202–203, 205–207, 210–211, 218–219, 234, 250, 256, 264, 269, 271, 273, 275
- Komunikator 76, 106, 127, 133–134, 196
- Komunikowanie polityczne 75, 224
- Komunikowanie publiczne 11, 75, 224
- Konferencja prasowa 40, 57–58, 101, 111, 137, 140, 142–144, 147–148, 184, 186, 206, 212, 224, 250, 257, 264, 269, 271, 273, 275
- Konflikt interesów 103, 129, 164, 172, 232
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej 106
- Kontakt24 70, 103, 193
- Konwergencja mediów 74, 231
- Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji (KRRiT) 13, 62–64, 93, 145, 236
- Kreowanie wizerunku 13, 16, 182, 184, 211, 229
- Kryzys 9–10, 12–13, 15, 16, 19, 21–34, 36, 41, 43–51, 55–56, 58–62, 66, 68–69, 79–81, 83–85, 93–94, 96, 101–105, 113, 115–117, 121, 123, 125, 128–130, 136–137, 141, 144, 149, 151–152, 156, 164, 167–170, 177, 179, 184–186, 193–194, 197, 199, 205, 208, 211–214, 228, 233, 249, 257–258, 264–265, 289–290
- Kryzys medialny 25, 47
- Kryzys wizerunkowy 10–11, 24–25, 48, 50, 197, 239

Księga Komunikacji Kryzysowej 106,  
123, 167, 235

## L

Linia programowa redakcji 83, 177, 290

Lokalny System Osłony Przeciwpow-  
dziejowej 200–201, 208

Luka informacyjna 137

## M

Marketing 10, 19, 22–23, 26–27, 52, 123,  
205, 222, 225

Matematyczny model przekazu sygna-  
łów 43

Materiał prasowy 57–58, 139, 142, 223,  
269, 271, 273, 275

Media masowe 20

Media publiczne 62, 169, 175

Media relations 51–55, 57, 59, 88, 127,  
139, 223–227, 255, 262

Media społecznościowe 31, 69, 71, 80,  
110, 113, 190, 196–200, 207, 210, 214,  
218, 224, 248, 254, 260–261, 268–270,  
272, 275

Media tradycyjne 69–70, 136, 191, 260,  
268

Metoda hybrydowa 14, 79, 84, 92, 95

Metoda ilościowa 11, 14–15, 79, 82, 84,  
85, 92, 95, 97, 151, 203, 224, 289

Metoda jakościowa 11, 14–15, 79, 82, 84,  
92, 95, 97, 151, 203, 224, 289

Model aktu perswazyjnego 42

Modernizacja 74–77, 191, 234

Monitoring mediów 73, 77, 161–164, 199–  
200, 218, 259–260, 266, 268

Monitoring zagrożeń 33, 35, 200

## N

Nadawca pierwotny 19, 38, 60, 84, 99,  
101, 103, 239

Nadawca wtórny 15, 60, 84, 90, 101, 103

News 61–62, 67, 70, 102–103, 120, 168,  
193, 224

Nieformalność 9, 13, 16, 34, 59–60, 81,  
83–84, 99, 114, 150–151, 156–161, 172–  
173, 178, 203, 206, 209–210, 212, 219,  
241–242, 269, 271, 273, 276, 290

## O

Obiektywizm 55, 59, 74, 96

Ochotnicza Straż Pożarna 37, 159

Ofiara 25, 39, 46–47, 61, 65–67, 69, 172,  
177, 270

Oficer prasowy 14, 51, 88–90, 108–109,  
112, 114–117, 126–127, 131–132, 134–136,  
143–144, 149, 155–156, 159–160, 162–166,  
168–175, 178–179, 185, 187–190, 192, 195,  
199, 206–207, 209–210, 214, 217, 219–  
220, 243, 277

Operacja ratownicza 11, 27, 37, 164, 166,  
179, 185–186, 190, 195, 197, 208

Opresyjność branży 23

## P

Pandemia SARS-CoV-2 50, 71

Panika 26, 32, 64, 70, 104, 126, 138, 158,  
168, 192, 194, 202, 252, 259, 267

Państwowa Straż Pożarna (PSP) 14, 37,  
39, 88–90, 94–95, 106, 109, 112, 115, 132,  
135, 159, 162–163, 179, 207, 209, 214,  
218, 225, 234, 236, 241, 289

Państwowe Ratownictwo Medyczne 39,  
236

- Partycypacja 69, 103, 105
- Podsystem zarządzania kryzysowego (ZK) 98–105, 113, 117, 151, 164, 174, 190
- Policja 11, 14, 36–37, 88–89, 109, 212, 229, 235–236, 249, 253, 261, 289
- Porządek publiczny 35, 37, 137–138
- Poszkodowani 30, 37, 39–40, 58, 62, 66, 81, 105, 122, 126, 134, 168, 177, 184, 186, 189, 198, 208, 249, 270
- Powiat 33, 86–87, 94, 108, 116, 125, 128–130, 138–139, 142, 145, 157, 167, 178, 200–201, 208, 243, 254, 261, 277
- Powódź 13, 39–40, 43, 45, 61–65, 69, 71, 80, 83, 94–95, 106, 119, 120–122, 134, 138, 145–146, 167, 169, 177, 182, 184–185, 195, 198, 208, 213, 233, 236–237, 245, 247–248, 253–255, 261, 263, 267, 270, 275–277
- Powódź tysiąclecia 9, 11, 14, 40, 62–64, 79–80, 93, 95, 119, 145–146, 169, 184, 205, 289
- Pracownik wiedzy 76
- Prawo prasowe 32, 55, 59–60, 65–66, 68, 106, 192, 231, 236
- Presja czasu 21, 58, 66, 102, 141, 144, 152, 165–167, 179–181, 209, 258, 264–265, 271, 273, 275
- Presja mediów 59, 104, 137, 179–181, 184, 209–210, 258, 265, 271, 273, 275
- Presja polityczna 13, 68, 180–182, 184, 186, 209, 249, 258, 265
- Procedura operacyjna 26–27, 36, 118
- Proces komunikacji 9, 11, 13, 16, 19–21, 23, 27–28, 30–32, 34, 36, 38–43, 45–46, 51, 53, 60, 63, 75–77, 79–84, 86–88, 91, 97–98, 100–101, 105, 111, 113–114, 117–118, 122, 131, 146, 149, 151–152, 156, 167, 178, 189–191, 202–203, 205–206, 211, 213–214, 219–220, 225, 227, 232, 239, 250, 255, 262, 265–266, 269, 271–276, 289–290
- Profesjonalizacja 9–10, 13–15, 20, 30–31, 40, 51, 63, 71–77, 79, 82–83, 96, 103, 109, 122, 129–130, 132, 152, 154, 155, 189, 191, 205, 207, 211, 227, 229, 231, 234, 289–290
- Profesjonalizm 9–11, 13, 21, 24, 27, 34, 36, 41, 44, 50, 53, 55, 66, 71–77, 90, 109, 112, 124, 129, 132, 151, 156, 159, 167, 171, 178, 187–190, 203, 205, 207, 209, 212, 214, 220, 223–224, 227, 231–232, 242, 250, 258, 265, 270, 275, 289–290
- Publiczność gorącej sprawy/palącej kwestii 46
- R**
- Rada Ministrów 33, 106, 158, 236
- Radio Wrocław 63
- Regionalny System Ostrzegania (RSO) 99, 201–202, 207, 235, 257
- Rekomendacje 11, 15–16, 31, 205, 213–214, 217–220, 289–290
- Reporter 13, 66, 109, 120, 127, 134–136, 147, 168, 170, 175–177, 187–188, 193, 196, 206, 210, 214, 248, 290
- Rządowe Centrum Bezpieczeństwa 33, 106, 214–215
- Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego 33
- Rzecznik prasowy 32, 51, 56–59, 65, 72, 83, 86–89, 102, 106–113, 122–125, 127–

- 137, 141-143, 148-150, 157, 160, 164, 168, 170-174, 176, 178, 184, 186-188, 190, 192-193, 197-198, 200, 202, 206-208, 210, 214, 217, 219-220, 224-225, 232, 234-235, 249, 252-254, 256-257, 261-262, 264, 266, 269-271, 277
- Rzetelność 9, 66, 74, 84, 121, 127, 130, 166, 167-171, 174, 183, 194, 208-210, 223, 235, 257-258, 264-265, 271, 273, 275, 290
- S**
- Samorządowy Informator SMS (SISMS) 99, 202, 207, 235
- Schemat procesu komunikowania 11, 14, 16, 40-45, 50, 97-105, 149, 205, 211, 213-214, 239, 290
- Selekcja informacji 42, 64, 138, 144
- Sensacyjność 62, 67-68, 70, 81, 158, 165, 168-169, 172, 175, 192-194, 209, 232, 252, 257, 259, 264, 267, 271, 273, 275
- Siły zbrojne 37-39, 88
- Służby 12, 20-21, 27, 30-31, 35-38, 47, 54, 58, 64-65, 68, 71, 102-104, 106, 108-109, 112, 115-120, 125-126, 134, 136-138, 146, 148, 156, 158, 160-161, 163, 166, 185-187, 189, 193, 195, 198-199, 206-207, 212, 214-215, 224-225, 228, 233, 236, 248-250, 252-253, 260, 267, 269
- Smartfon 64, 142, 197, 200-201
- Sprzeczność interesów 13, 83, 96, 103, 208, 212-214
- Sprężenie zwrotne 11, 41, 46, 81, 98-99, 102-103, 105, 151-152, 203, 211
- Standardy komunikowania 11
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego 31, 231, 236
- Straż pożarna 11, 14, 37, 88-89, 93, 101, 108-109, 112, 114-116, 126, 131-132, 134-137, 139, 143, 149, 154-156, 159-163, 165-166, 168-169, 171, 173, 179, 181-182, 185-187, 189-190, 192, 194, 196, 199, 206-207, 210, 217-220, 235, 241-243, 249, 253, 290
- Stres 20, 36, 38-39, 71, 102, 104, 107, 121-123, 126-127, 138, 144, 167, 171, 175, 184, 195, 271, 273, 275
- Studio Powódź 63, 95, 119, 237
- System zarządzania kryzysowego 32, 35-36, 38-41, 46, 61, 75, 142, 170, 229, 235
- Sytuacja nadzwyczajna 21, 35, 44, 46, 93, 191, 197-198, 213, 258, 265
- Sztab przeciwpowodziowy 63-64, 139
- Szum informacyjny 34, 43, 102
- Ś**
- Środki masowego przekazu 60, 104
- T**
- Tabloidyzacja 62, 222
- Technologia mobilna 31, 43, 64, 69, 151, 191, 215, 251, 259, 266
- Telewizja Polska 170, 201-202
- Telewizja TeDe 63, 95, 145
- Teoria chaosu 34, 49-50
- Teoria systemów 14-15, 41, 211
- Teoria sytuacyjnego komunikowania się w kryzysie 25
- Topologiczny model komunikowania 42-43

Triangulacja 11, 84, 212, 226  
 TVN 70, 120, 169–170, 193  
 Twitter 130, 197–199, 213, 215, 221–222,  
 225  
 TwojeInfo 70, 103, 193

## W

Warsztat dziennikarski 51, 74, 124, 192,  
 209  
 Wewnętrzne public relations 59  
 Wiarygodność 23, 54–55, 69, 102, 158,  
 171, 210, 233, 257, 259, 264, 266  
 Wideokonferencja 179  
 Wielofazowy nielinerany model zarzą-  
 dzania w sytuacji kryzysowej 49–  
 50, 239  
 Wielozadaniowość 74  
 Wizerunek 13, 16, 21, 23–27, 33, 44, 52,  
 54, 56, 66, 81, 97, 124, 133, 159, 171, 173,  
 181–185, 197, 199, 205, 211, 225, 227–  
 229, 231–234  
 Województwo 9, 11, 13–14, 39–40, 74,  
 77, 80, 84, 86, 88–90, 94, 105, 114–115,  
 128, 130–131, 139, 142, 145, 178, 186, 189,  
 191, 201, 203, 205, 213, 219–220, 235,  
 289–290  
 Wrocław 14, 35, 40, 63–65, 89, 94–95,  
 109, 111, 119–120, 127, 132–133, 139, 145,  
 147–148, 157, 162, 169, 182, 184–185, 194,  
 196, 199–200, 212, 230, 234–237, 277,  
 290  
 Wyborca 26, 81, 133  
 Wywiad 14–15, 57–58, 80, 93–96, 112, 115,  
 118, 123, 134, 149, 155, 162–163, 167, 169,  
 173, 177, 179, 186, 188, 196–197, 206,  
 209–211, 234

Wywiad pogłębiony 14, 84, 89, 92, 95–  
 96, 108, 121, 157–158, 172, 195, 208, 212,  
 269, 271, 273, 275, 277, 289  
 Wywiad półstrukturyzowany (nieskate-  
 goryzowany) 14, 93

## Z

Zagrożenie 9–11, 16, 20–23, 25, 27, 29,  
 31–35, 37–40, 44, 51, 53, 58, 60, 68–70,  
 75, 101, 103, 106, 117, 121–122, 134, 138–  
 139, 146–148, 156, 190, 193–195, 201–  
 203, 207, 214–215, 223, 227–231, 234,  
 250, 252, 259, 267  
 Zakłócenia (szumy) 43, 51, 99, 102–104,  
 168, 192  
 Zarządzanie informacją 34, 53, 81, 97,  
 106, 110, 113, 121–123, 125, 129, 134 –139,  
 152, 213, 226, 235, 255, 261  
 Zarządzanie kryzysowe 10–14, 16, 19–41,  
 43–47, 49–50, 55, 59–61, 68, 70, 73,  
 75, 77, 79–82, 85–88, 90–91, 94–95,  
 97–102, 104–105, 111–113, 115–117, 128,  
 132–133, 137–139, 142, 145–146, 148–149,  
 151–155, 164, 169–172, 174, 177–180,  
 185, 187, 189–192, 194, 196–199, 202,  
 205, 208, 212–213, 217, 222–229, 231,  
 233, 235–236, 239, 242, 247, 252, 254,  
 256, 258–263, 265, 267, 270–272, 275,  
 289–290  
 Zaufanie społeczne 73, 150, 183, 234  
 Zespół prasowy 35, 56–57, 110, 113, 118,  
 129, 131, 152–155, 186, 241, 248, 254–  
 256, 261–263, 271  
 Zespół zarządzania kryzysowego 33–35,  
 116, 137, 198



## Indeks osób

### A

Acar Adam 13, 198, 213, 221, 289, 291  
Adamus-Matuszyńska Anna 12, 17, 107,  
139–140, 142, 221, 289, 291  
Adkins Gabriel L. 22, 65, 82, 185, 221  
Anaszewicz Marcin 12, 34, 75, 106, 221,  
289, 291  
Anderson James A. 84, 221  
Arpan Laura M. 27, 149, 221  
Augustyn Stanisław 30  
Austen Agata 221  
Avery Elizabeth J. 12, 222

### B

Babbie Earl 176, 206, 222  
Barańska Bogumiła 12, 139–140, 142,  
221, 289, 291  
Barczyszyn Paulina 12, 66, 74, 222, 232  
Bardadyn Ewa 21, 223  
Barton Laurence 77, 222  
Bednarowska Zofia 95, 222  
Benoit William L. 13, 82, 185, 222  
Bernays Edward 52  
Bertalanffy Ludwíg 14, 41, 211, 222  
Beskoste Małgorzata 46, 61, 222  
Bielski Marcin 14, 41, 211–212, 222  
Biniewicz Jerzy 62, 222  
Boano Camillo 230  
Boin Arjen 13, 64, 222, 289, 291

Bowman Shayne 69, 71  
Brodzińska-Mirowska Barbara 75, 222  
Bruns Axel 13, 198–199, 211, 213, 222,  
289, 291  
Brynson Lyman 228  
Brzezińska Anna Izabela 84, 226  
Buehner Tara 58, 148, 233  
Bugajski Marian 62, 222  
Burgess Jean 13, 198–199, 211, 213, 222,  
289, 291  
Bush George W. 185, 222

### C

Cabaj Katarzyna 21, 122, 222–223,  
Cabaj Natalia 71–73, 77, 223  
Celej Piotr 51, 223  
Charycka Beata 71–73, 77, 223  
Chen Rongjuan 198, 223  
Christensen Tom 50, 223  
Churska-Nowak Karolina 229  
Chyliński Marek 61–62, 66, 223  
Cieślarczyk Marian 148, 223  
Collins Matthew 32, 198, 223  
Coombs Timothy W. 12, 21–25, 28, 44,  
51, 77, 98, 197, 221, 223–224, 227, 232,  
289, 291  
Cottle Simon 62, 224  
Czakon Tomasz 73, 224  
Czarnowski Piotr 53, 227



Czechowska-Derkacz Beata 12, 57–58,  
224, 234  
Czerepaniak-Walczak Maria 72  
Czerniawska Dominika 71–73, 77, 223

**D**

Danforth Christopher M. 229  
Denzin Norman 11, 84, 224  
Derlatka Katarzyna 101, 199, 224  
Dębicka Anetta 227  
Dmochowski Mariusz 227  
Dobek-Ostrowska Bogusława 17, 19–20,  
42–43, 52–54, 75–76, 92, 95, 222, 224  
Dodds Peter S. 229  
Domagała-Pereira Katarzyna 176, 224  
Drobczyński Sebastian 229  
Drosik Adam 230  
Drucker Peter 28  
Dyderska Magdalena 70, 104–105, 118,  
136, 211, 224

**E**

Easton David 14, 224  
Emery Benjamin F. 198, 229  
Eriksson Mats 197, 225

**F**

Fearn-Banks Kathleen 57, 77, 104, 225  
Filaber Joanna 117, 144, 186, 225  
Filipek Agnieszka 148, 223  
Fournier Valerie 74, 77, 225  
Frączkiewicz-Wronka Aldona 221  
Frączzak Paweł 109  
Furman Wojciech 12, 52, 225

**G**

Garcia Ponce Damian 69, 199, 231  
Garnett James L. 13, 59, 65, 82, 211, 225,  
289, 291  
Gawroński Sławomir 12, 17, 24, 57, 59,  
68, 109, 111–113, 123–124, 132, 140, 148–  
149, 168, 170–171, 211, 225, 233, 289, 291  
Gądek Jacek 184, 234  
Gołda-Sobczak Maria 227  
Gołębiewski Jan 122  
Griffin Donyale R. 13, 65, 232, 289, 291  
Griffin Ricky W. 52, 225  
Grocki Romuald 36, 225, 233  
Gromek Paweł 19, 121, 130, 168, 210, 228  
Grunig James E. 12, 24, 46, 48, 52, 54, 61,  
72–73, 221, 225–226, 289, 291  
Grzegorzczak Adam 26, 226  
Guła Przemysław 12, 126, 136–137, 226,  
289, 291

**H**

Hady Joanna 183, 226  
Harrington Katharine 77, 229  
Hart Paul 13, 64, 222, 289, 291  
Henson Jayne. H. 13, 82, 185, 222  
Hiltz Starr R. 13, 233, 289, 291  
Hocke Tatjana 12, 222  
Hodalska Magdalena 229–231, 234  
Hoffjann Olaf 55, 226  
Holladay Sherry J. 46, 60, 77, 101, 197,  
221, 223–224, 226, 232  
Holtz-Bacha Christina 75, 230  
Hornowska Elżbieta 84, 226  
Hunt Todd T. 52, 54, 72–73, 226  
Hynes William 32, 198, 223

**J**

Jabłoński Wojciech 46–47, 226  
 Jakubowicz Karol 68–69, 175  
 Jaques Tony 49–50, 226, 239  
 Jarmoszko Stanisław 11, 36, 226  
 Jemielniak Dariusz 28, 226  
 Jordan Marty P. 33, 230  
 Jurkiewicz Wojciech 183, 227

**K**

Kaczmarek-Śliwińska Monika 12–13, 17,  
 25, 46, 54, 56, 70, 144, 146, 173, 197, 199,  
 227, 289, 291  
 Kaczorowska Katarzyna 63, 119  
 Kadragic Alma 53, 227  
 Kafel Tomasz 10, 71–72, 132, 178, 227  
 Kalina Roman M. 22, 227  
 Kamińska-Szmaj Irena 222  
 Kapucu Naim 13, 29, 58, 227  
 Karbowski Wojciech 39, 233  
 Kim Sora 12, 222  
 Kisilowska Helena 10, 76, 227  
 Klat-Wertelecka Lidia 55, 227  
 Klein Grzegorz 25, 227  
 Kochan Marek 46, 51, 53, 228  
 Koczeń Paweł 12, 139–140, 142, 221, 289,  
 291  
 Konarska Katarzyna 231  
 Kopański Władysław 21–22, 228  
 Kosowski Bogdan 191, 197, 228  
 Kościńczuk Adam 26, 226  
 Kouzmin Alexander 13, 59, 65, 82, 211,  
 225, 289, 291  
 Koziński Mieczysław 21, 222–223  
 Krok Ewa 85, 228

Krynojewski Franciszek R. 12, 21, 33, 35,  
 231, 289, 291  
 Krzyżanowski Leszek 14, 41, 211, 228  
 Kubiak Krzysztof 226, 228  
 Kubicz Iwona 28, 228  
 Kubok Dariusz 221  
 Kudrycka Barbara 227  
 Kulasza Krzysztof 19, 121, 130, 168, 210,  
 228  
 Kushma Jane 13, 233, 289, 291  
 Kuzara Grzegorz 22, 228  
 Kwaśniewski Aleksander 185

**L**

Lachlan Kenneth A. 13, 65, 232, 289,  
 291  
 Lægreid Per 50, 223  
 Lariscy Ruthann W. 12, 222  
 Lasswell Harold 14, 42, 228  
 Latusek Dominika 28, 226  
 Lee Kaman 26, 228  
 Lewin Kurt 14, 42, 228  
 Lizut Małgorzata 70, 104–105, 118, 136,  
 211, 224  
 Lopez Villafranca Paloma 69, 199, 231  
 Ludziejewski Zdzisław 30, 50, 79, 228  
 Lund Ragnhild 230  
 Luzar Artur 191, 197, 228

**Ł**

Łaszyn Adam 47–48, 56, 233, 239

**M**

Machura Witold 227  
 Maciejewski Jan 36, 223, 226, 228–229  
 Macierzyński Wiesław Ł. 55, 229

- Madden Martina 32, 198, 223  
 Maj Sebastian 143, 158, 170, 229  
 Malone Patty 77, 232  
 Mancini Paolo 75, 230  
 Mazur Marek 13, 75, 229  
 Mąkosza-Stępkowska Barbara 27–28, 229  
 Michalski Mieczysław 182  
 Miecik Igor T. 126, 235  
 Miller Debra 53  
 Mitroff Ian 25, 45, 77, 229  
 Moczyłowska Joanna 76, 229  
 Modzelewska Anna 74, 231  
 Mroczo Franciszek 137, 229  
 Muraki Yuya 13, 198, 213, 221, 289, 291
- N**
- Nanowska Katarzyna 72, 76, 229  
 Negrine Ralph 75, 230  
 Neville Karen 32, 198, 223  
 Niles Meredith T. 198, 229
- O**
- Olejniki Tomasz 41, 58, 101, 138, 149, 229  
 Olędzki Jerzy 54, 229  
 Olsson Eva K. 23, 197, 225, 229
- P**
- Palenchar Michael J. 58, 148, 233  
 Palttala Pauliina 50, 230  
 Papatthanassopoulos Stylianos 75, 230  
 Pearson Christine 25, 45, 77, 229  
 Petrykowski Paweł 109  
 Piątkowska-Stepaniak Wiesława 230  
 Piekot Tomasz 222  
 Pieńkowski Piotr 37, 230
- Pietrasiuk Magdalena 21, 230  
 Plotnick Linda 13, 233, 289, 291  
 Podraza Urszula 193, 198, 230  
 Pokrzycka Lidia 12, 54, 230  
 Pompper Donnalyn 27, 149, 221  
 Poprawa Marcin 222  
 Prońko Jarosław 12, 126, 136–137, 226, 289, 291
- R**
- Rajczyk Robert 12, 88, 124, 196, 232, 289, 291  
 Reagan Andrew J. 198, 229  
 Ritchie Brent W. 46, 230  
 Roguska Agnieszka 228  
 Rose Patricia 53  
 Rozwadowska Barbara 10, 26, 57–58, 121, 137, 230  
 Russ-Mohl Stephan 61–62, 223  
 Rydzak Waldemar 49–50, 121, 230
- S**
- Sakamoto Yasuaki 198, 223  
 Sasińska-Klas Teresa 13, 28, 30, 34, 38, 102, 169, 230  
 Sawicka Maja 223  
 Sawicki Bartosz 58, 235  
 Schneider Sandra K. 33, 230  
 Schulz Winfried 61, 67  
 Seeger Matthew W. 34, 44, 230–231  
 Sellnow Timothy L. 44, 231  
 Serafin Krystyna 34, 231  
 Sędek Joanna 12, 200, 231  
 Shannon Claude 14, 43, 99, 231  
 Sienkiewicz-Małjurek Katarzyna 12, 21, 33, 35, 231, 289, 291

Sikorski Czesław 73, 231  
 Silverman David 94, 231  
 Skomra Witold 10, 20, 22, 29–30, 231  
 Skuza Sebastian 74, 231  
 Sławińska Teresa 229–231, 234  
 Smolak-Lozano Emilia 69, 199, 231  
 Sobczak Jacek 66, 169, 227, 231  
 Sobera Waldemar 12, 26–27, 30–31, 46,  
 50, 57–58, 62, 70, 74, 92, 95, 106, 224,  
 231–232, 289, 291  
 Sokołowska Agnieszka 223, 228  
 Sokołowski Marek 227  
 Soliński Tomasz 225–227, 232  
 Spence Patric R. 13, 65, 232, 289, 291  
 Stasiuk-Krajewska Karina 54, 232  
 Stefaniuk Marek 80, 232  
 Stephens Keri 77, 232  
 Stochmal Małgorzata 223, 228  
 Supernat Jerzy 232  
 Szadok-Bratuń Aleksandra 225, 227,  
 232  
 Szeluga-Romańska Marta 74, 231  
 Szostok Patrycja 12, 88, 124, 196, 232,  
 289, 291  
 Szot Lucyna 12, 16, 66, 232  
 Szpunar Magdalena 183, 232  
 Szreniawski Jan 80, 232  
 Szuba Przemysław 23–24, 56, 73, 77,  
 233,  
 Szybol Adam 231

## Ś

Świerczyńska-Głownia Weronika 229–  
 231, 234

## T

Tabernacka Magdalena 12, 107, 182, 225,  
 227, 232, 289, 291  
 Turoff Murray 13, 233, 289, 291  
 Tusk Donald 184, 235–236  
 Tworzydło Dariusz 12, 17, 23–25, 45, 47–  
 48, 55–57, 59, 73, 77, 225–227, 232–233,  
 289, 291

## V

Veil Shari R. 58, 148, 233  
 Velev Dimiter 198, 233  
 Vos Marita 230

## W

Weaver Warren 14, 43, 99, 231  
 Weller Katrin 222  
 White Connie 13, 197, 233, 289, 291  
 Wiatkowski Mirosław 39, 233  
 Wilk-Woś Zofia 233  
 Willis Chris 69, 71  
 Wiśniewski Bernard 12, 126, 136–137,  
 226, 289, 291  
 Wodak Ruth 50, 233  
 Wojcik Krystyna 10, 12, 23–25, 52–53, 77,  
 182, 233, 289, 291  
 Wolniewicz Ewa 119  
 Wolska-Zogata Irena 226  
 Wróblewski Dariusz 19, 57, 104, 171, 236

## Z

Zalewski Janusz 63  
 Zawisza Jerzy 13, 60, 101, 210, 233  
 Zdrojewski Bogdan 63, 94, 111, 133, 139,  
 184  
 Zimnak Marek 12, 56, 224, 234

Zlateva Plamena 198, 233  
Zwiefka-Chwałek Agnieszka 69, 151,  
234

Ż

Żelazo Magdalena 93, 234  
Żurawski Jakub 13, 27, 61, 81, 97, 184,  
211, 234

## Profesjonalizacja komunikowania w sytuacji kryzysowej Perspektywa województwa dolnośląskiego w latach 1997–2018

### Streszczenie

Książka została poświęcona procesom komunikowania w sytuacjach kryzysowych oraz próbie oceny stopnia profesjonalizmu podmiotów w te procesy zaangażowanych. Badania zostały przeprowadzone w województwie dolnośląskim. Autor przeanalizował zarówno strukturalne uwarunkowania samego procesu komunikacji, jak również jego percepcję. Celem opracowania była diagnoza standardów (zarówno oficjalnych zasad, jak i mniej formalnych reguł) dziennikarzy i pracowników administracji publicznej oraz grup dyspozycyjnych w sytuacjach kryzysowych. Dzięki temu możliwe było wskazanie dobrych praktyk, problemów lub błędów w prowadzeniu komunikacji, które mogą mieć wpływ na przebieg i efektywność komunikacji. Analizy pozwoliły na kompleksowe scharakteryzowanie procesu komunikowania. Autor postawił sobie zadanie stworzenia uniwersalnego schematu relacji, występujących między administracją, grupami dyspozycyjnymi i mediami w kryzysie, oraz przygotowanie rekomendacji, które – po zaadaptowaniu – mogłyby wpłynąć na zwiększenie efektywności przekazywania informacji.

Teoretyczne ramy dla prowadzonych rozważań stanowiły prace dotyczące m.in. komunikowania kryzysowego: Coombs'a (2007, 2012), Tworzydło (2017, 2022), Kaczmarek-Śliwińskiej (2015, 2019); public relations: Grunię'a (1997, 2011), Wojcik (2015); praktyki działania instytucji publicznych: Gawrońskiego (2007, 2009, 2011), Guły, Prońko i Wiśniewskiego (2009), Sienkiewicz-Małjurek i Krynojewskiego (2010), Adamus-Matuszyńskiej, Barańskiej i Kocoń (2011), Tabernackiej (2012), Szostok i Rajczyk (2013), Anaszewicza (2015), Sobery (2015, 2016); studiów przypadku konkretnych zdarzeń kryzysowych: Garnett i Kouzmin (2007), Spence, Lachlan, Griffin (2007), White, Plotnick, Kushma, Hiltz i Turoff (2009), Boin i Hart (2010), Acar i Muraki (2011), Bruns i Burgess (2014).

W monografii postawiono trzy hipotezy badawcze, uzupełnione kilkunastoma pytaniami badawczymi. Ich weryfikacja była możliwa dzięki przeprowadzonym, specjalnie na potrzeby książki, badaniom empirycznym. Pierwszą z wykorzystanych technik, należącą do grupy metod ilościowych, była ankieta, która została rozesłana do przedstawicieli administracji publicznej, grup dyspozycyjnych (funkcjonariuszy Policji i Państwowej Straży Pożarnej) oraz mediów z województwa dolnośląskiego w dwóch turach, w 2017 roku. Dla każdej grupy przygotowany został indywidualny arkusz składający się z ponad 30 pytań, dostosowany do jej roli i podejmowanych działań w sytuacji kryzysowej. Niektóre części były wspólne. Autor uzyskał łącznie 90 zwrotów ankiet od przedstawicieli administracji publicznej, 43 od dziennikarzy oraz 11 od oficerów prasowych grup dyspozycyjnych. Uzupełnieniem metody ilościowej była analiza jakościowa. Jej użycie polegało na przeprowadzeniu w celach porównawczych 15 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami administracji publicznej (4), grup dyspozycyjnych (4), przedstawicielami mediów (5) oraz dwóch dodatkowych z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe oraz kontakt z mediami w czasie „powodzi tysiąclecia”

we Wrocławiu w 1997 r. Scenariusze miały charakter nieskategoryzowany, co umożliwiała swobodne rozszerzanie określonych kwestii podczas rozmów z respondentami. Oba narzędzia – użyte w analizie zależności występujących między przedstawicielami administracji, grup dyspozycyjnych oraz mediów – zostały uzupełnione metodą *desk research*, poprzez wykorzystanie materiałów archiwalnych, a także – podstawową w badaniu wzajemnych relacji – metodą porównawczą.

W książce dużo miejsca poświęcono charakterystyce sytuacji kryzysowej określonej na podstawie ustawy o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007 roku oraz obowiązkom, które spoczywają na administracji publicznej oraz grupach dyspozycyjnych w czasie kryzysu. Stało się to podstawą do głębszych rozważań na temat roli komunikacji w przypadku zdarzeń nagłych i o dużej skali, form przekazywania informacji, misji mediów oraz zasad etycznych, których powinny przestrzegać. W oparciu o nie zbudowano schemat procesu komunikowania. Następnie autor przystąpił do weryfikacji hipotez. Analiza wykazała, że w opinii respondentów nastąpiła profesjonalizacja komunikowania, ale nie przez wszystkich była jednoznacznie oceniana. Scharakteryzowano stopień formalizacji działań komunikacyjnych w grupach dyspozycyjnych i administracji oraz wykorzystywane techniki przekazywania informacji. Przeanalizowano organizacyjne aspekty funkcjonowania biur prasowych, hierarchię osób odpowiedzialnych za współpracę z mediami, a także wzajemną percepcję wypełniania swoich obowiązków, szczególnie w odniesieniu do profesjonalizmu. Wykazano sprzeczność interesów, występującą szczególnie między administracją, strażą pożarną a mediami, zarówno w odniesieniu do linii programowej redakcji, jak i przestrzegania zasad etyki oraz rzetelności dziennikarskiej przez reporterów. Oceny skonfrontowano z opiniami dziennikarzy na temat współpracy z podmiotami odpowiedzialnymi za zarządzanie kryzysowe. Stwierdzono wysoki stopień nieformalności wzajemnych relacji, scharakteryzowano najpopularniejsze sposoby nieoficjalnego wywierania presji na biura prasowe oraz płaszczyzny współpracy instytucji publicznych i mediów. Wiele miejsca poświęcono możliwościom wykorzystania nowych technologii w dotarciu z ważnymi informacjami bezpośrednio do społeczeństwa, bez udziału tradycyjnych mediów. Autor zaprezentował również dalsze kierunki badań, które można rozwinąć w przyszłości.

Książka zakończona jest zwięzłym podsumowaniem realizacji modelu profesjonalnego komunikowania w sytuacji kryzysowej przez badanych pracowników administracji publicznej oraz straży pożarnej w województwie dolnośląskim w postaci zaleceń i rekomendacji. Wskazówki tam zawarte mogą być wykorzystane przez praktyków komunikowania w sytuacjach kryzysowych i wdrożone w instytucjach publicznych, by komunikowanie było skuteczne i profesjonalne.

# Professionalisation of communication in a crisis situation

## A perspective of the Lower Silesian Voivodeship in the years 1997–2018

### Summary

The book has been devoted to the processes of communication in crisis situations and an attempt to assess the degree of professionalism of entities involved in these processes. The research has been conducted in the Lower Silesian Voivodeship. The author has analysed both the structural determinants of the process of communication itself, as well as its perception. The aim of the study has been to diagnose the standards (both official rules and less formal principles) of journalists and public administration employees as well as of the dispositional groups in crisis situations. This made it possible to identify good practices, problems or mistakes in the conduct of communication, which may affect its course and effectiveness. The analyses have allowed for a comprehensive characterisation of the communication process. The author has set himself the task of creating a universal scheme of relations occurring between the administration, dispositional groups and the media in a crisis, as well as preparing recommendations which, if adapted, could increase the effectiveness of the transfer of information.

The theoretical framework for the considerations has been provided by works on crisis communication, among others: Coombs (2007, 2012), Tworzydło (2017, 2022), Kaczmarek-Śliwińska (2015, 2019); public relations: Grunig (1997, 2011), Wojcik (2015); the practice of functioning of public institutions: Gawroński (2007, 2009, 2011), Guła, Prońko and Wiśniewski (2009), Sienkiewicz-Małyjurek and Krynojewski (2010), Adamus-Matuszyńska, Barańska and Kocoń (2011), Tabernacka (2012), Szostok and Rajczyk (2013), Anaszewicz (2015), Sobera (2015, 2016); case studies of specific crisis events: Garnett and Kouzmin (2007), Spence, Lachlan, Griffin (2007), White, Plotnick, Kushma, Hiltz and Turoff (2009), Boin and Hart (2010), Acar and Muraki (2011), Bruns and Burgess (2014).

The monograph sets out three research hypotheses, supplemented by a dozen research questions. Their verification has been possible thanks to empirical research carried out especially for the purposes of the book. The first technique used, belonging to the group of quantitative methods, is a questionnaire, which was sent to representatives of public administration, dispositional groups (police officers and the State Fire Service) and the media from the Lower Silesian Voivodeship in two rounds, in 2017. For each group, an individual sheet consisting of more than 30 questions was prepared, tailored to their role and actions taken in an emergency situation. Some parts were common. The author obtained a total of 90 questionnaire returns from representatives of the public administration, 43 from journalists and 11 from the press officers of the dispositional groups. The quantitative method was complemented by a qualitative analysis. Its use consisted of conducting 15 in-depth interviews for comparative purposes with representatives of public administration (4), dispositional groups (4), media representatives (5) and two additional ones with persons responsible for crisis management and contact with the media during the “flood of the millennium” in Wrocław



in 1997. The scenarios were uncategorised, which allowed for free expansion of specific issues during interviews with respondents. Both tools – used in the analysis of the interrelationships occurring between representatives of the administration, dispositional groups and the media – were complemented by the desk research method, through the use of archival materials, and – fundamental to the study of interrelationships – the comparative method.

The book provides a lot of space for the characterisation of a crisis situation as defined by the Act on Crisis Management of 26 April 2007 and the responsibilities that lie with the public administration and dispositional groups during a crisis. This has become the basis for a deeper consideration of the role of communication in the case of sudden and large-scale events, the forms of information transfer, the mission of the media and the ethical principles they should follow. Based on these, a diagram of the communication process has been developed. The author has then proceeded to verify the hypotheses. The analysis has shown that, in the opinion of the respondents, there has been a professionalisation of communication, but it has not been unequivocally assessed by all. The degree of formalisation of communication activities in dispositional groups and administration has been characterised, as well as the communication techniques used. An analysis has been made of the organisational aspects of press offices, the hierarchy of those responsible for cooperation with the media, and the mutual perception of the fulfilment of their duties, particularly with regard to professionalism. Conflicting interests have been shown to exist, particularly between the administration, the fire service and the media, both with regard to the editorial line and the reporters' adherence to the principles of ethics and journalistic integrity. The assessments have been confronted with the journalists' opinions on the cooperation with the entities responsible for crisis management. A high degree of informality in mutual relations has been identified, and the most popular ways of unofficial pressure on press offices and the interfaces between public institutions and the media have been characterised. Much space has been devoted to the possibilities of using new technologies to reach the public directly with important information, without the involvement of traditional media. The author has also presented further lines of research that can be developed in the future.

The book concludes with a concise summary of the implementation of the model of professional communication in a crisis situation by the surveyed employees of public administration and fire services in the Lower Silesian Voivodeship in the form of guidelines and recommendations. The instructions contained therein can be used by practitioners of communication in crisis situations and implemented in public institutions to make communication effective and professional.



REDAKCJA  
Michał Noszczyk

PROJEKT OKŁADKI  
Tomasz Tomczuk

AUTOR ZDJĘCIA NA OKŁADCE  
Ronald Plett, pixabay.com

KOREKTA  
Marzena Marczyk

ŁAMANIE  
Ireneusz Olsza

REDAKTOR INICJUJĄCY  
Przemysław Pieniążek


Copyright © 2023 by Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego  
Wszelkie prawa zastrzeżone



Wersją referencyjną publikacji jest wydanie elektroniczne

Publikacja na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

 <https://orcid.org/0000-0003-0443-5653>

Sobera, Waldemar

Profesjonalizacja komunikowania w sytuacji

kryzysowej : perspektywa województwa

dolnośląskiego w latach 1997-2018 /

Waldemar Sobera. Wydanie I. – Katowice :

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2023

<https://doi.org/10.31261/PN.4175>

**ISBN 978-83-226-4330-3**

(wersja elektroniczna)

Wydawca

**Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego**

ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice

[www.wydawnictwo.us.edu.pl](http://www.wydawnictwo.us.edu.pl)

e-mail: [wydawnictwo@us.edu.pl](mailto:wydawnictwo@us.edu.pl)

Druk i oprawa

[volumina.pl](http://volumina.pl) Sp. z o.o.

ul. Księcia Witolda 7-9

71-063 Szczecin

Wydanie I. Ark. druk. 1875. Ark. wyd. 19,0.

PN 4175.

### Waldemar Sobera

Doktor nauk o polityce, absolwent politologii w Uniwersytecie Wrocławskim i nauk o bezpieczeństwie w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Adiunkt w Instytucie Dziennikarstwa i Komunikacji Medialnej w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Doświadczenie praktyczne zdobył w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego. Zainteresowania: komunikowanie polityczne, komunikacja kryzysowa, zarządzanie kryzysowe, public relations, bezpieczeństwo.

\*\*\*

Książka została poświęcona mechanizmom, standardom i wzajemnym relacjom pomiędzy administracją publiczną, grupami dyspozycyjnymi i mediami związanymi z procesem komunikowania w sytuacjach kryzysowych oraz próbie oceny stopnia ich profesjonalizmu. Przeprowadzone badania zostały osadzone na gruncie województwa dolnośląskiego w latach 1997-2018. Do realizacji celów opracowania wykorzystano badania ankietowe, wywiady pogłębione oraz metodę *desk research*. Analizy pozwoliły na kompleksowe scharakteryzowanie procesu komunikowania w sytuacjach kryzysowych oraz przygotowanie rekomendacji, które po zaadaptowaniu mogłyby wpłynąć na zwiększenie efektywności przekazywania informacji.

Patronat honorowy

