

KOMUNIKOWANIE ORAZ ZARZĄDZANIE INFORMACJAMI W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH I PODCZAS KRYZYSÓW

COMMUNICATION AND INFORMATION MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS AND DURING CRISES

Abstract: During various types of crisis situations and crises, a very important aspect of the activity is the ability to properly provide information and communicate with all entities by various institutions operating within the framework of crisis management. This issue is very important from the point of view of the quality of the functioning of the crisis management system and the possibility of ensuring the most comprehensive security for each entity. It is worth to constantly improve and develop knowledge and skills in this field. The paper contains the analysis of the Act on crisis management from the perspective of providing information and communication. The author presents these issues on the basis of the literature on the subject, for example indicates the principles of communication during a crisis.

Keywords: crisis situation, crisis, information, communication

Wprowadzenie

Różnego rodzaju sytuacje kryzysowe i kryzysy są coraz częstszą rzeczywistością w XXI wieku. Występują one w różnych sferach życia człowieka. Najczęściej są konsekwencją pojawiania się zagrożeń, których przyczyny upatrywane bywają w sferze natury, stosowanych technologii, zaniedbań człowieka, czy też w innych przejawach. Zagrożenia ciągle się zmieniają, mogą pochodzić z wnętrza podmiotu lub spoza niego, nie ma możliwości, aby je wszystkie dokładnie przewidzieć. Umiejętność radzenia sobie z nimi jest poważnym wyzwaniem zarówno dla służb ratowniczych, jak i dla zapewniających porządek publiczny, a także dla poszczególnych obywateli. W Polsce od 2007 roku

funkcjonuje Ustawa z dnia 26 kwietnia o zarządzaniu kryzysowym¹. Dokument ten, jako pierwszy tego rodzaju w kraju, reguluje sposoby postępowania poszczególnych instytucji, działających w ramach zarządzania kryzysowego i przyczynia się do minimalizowania ewentualnych strat. W wielu miejscach zapisy Ustawy poświęcone są kwestiom przekazywania informacji o możliwych zagrożeniach przez różne instytucje, działające w ramach zarządzania kryzysowego. Aspekt ten jest bardzo istotny z punktu widzenia jakości funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego i możliwości zapewniania jak najlepszego bezpieczeństwa wszelkim podmiotom. Dlatego też warto wiedzę i umiejętności z tego zakresu nieustannie doskonalić i rozwijać.

Informowanie i komunikowanie na podstawie Ustawy o zarządzaniu kryzysowym²

W treści Ustawy o zarządzaniu kryzysowym wielokrotnie pojawiają się sformułowania dotyczące gromadzenia, przechowywania bądź przekazywania różnego rodzaju informacji oraz kwestii komunikowania się.

Bardzo ważnym elementem jest zobowiązanie do sporządzenia „planów zarządzania kryzysowego” na poziomie województw, powiatów i gmin wraz z załącznikami funkcjonalnymi, określającymi zasady informowania ludności o zagrożeniach i sposobach postępowania na wypadek zagrożeń. Na organie właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego, który pierwszy otrzymał informację o wystąpieniu zagrożenia zawsze spoczywa obowiązek podjęcia działań w zakresie zarządzania kryzysowego. Organ ten w imię Ustawy jest zobowiązany, aby niezwłocznie informować o zaistniałym zdarzeniu organy zarówno wyższego, jak i niższego szczebla wraz z zaprezentowaniem swojej oceny sytuacji oraz konkretną informacją o planowanych działaniach.

W kwestii zarządzania kryzysowego na terenie gminy odpowiedzialny jest wójt, burmistrz bądź prezydent miasta. Do zadań przypisanych

¹ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590. Aktualnie można także odnaleźć informację o projekcie dotyczącym zmiany tejże Ustawy, jednak formalnie ciągle obowiązuje w/w dokument, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, numer projektu UD 523 <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r14947740145849,Projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym-oraz-niektorych-innych-.html>, data dostępu 08.08.2019 r.

² Na podstawie Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

tym funkcjom należy min. całodobowe alarmowanie członków gminnego zespołu zarządzania kryzysowego, a w sytuacjach kryzysowych zapewnianie całodobowego dyżuru w celu zagwarantowania przepływu informacji oraz dokumentowania prowadzonych czynności. Z kolei na obszarze powiatu za sposób zapewnienia całodobowego obiegu informacji w sytuacjach kryzysowych odpowiada starosta. Powołuje się powiatowe centra zarządzania kryzysowego, zapewniające przepływ informacji na potrzeby zarządzania kryzysowego. Starosta określa organizację, siedzibę oraz tryb pracy powiatowego centrum zarządzania kryzysowego, a także sposób całodobowego alarmowania członków zespołu zarządzania kryzysowego oraz zapewnienia całodobowego obiegu informacji w sytuacjach kryzysowych. Organem właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego na terenie województwa jest wojewoda. Do zadań komórki organizacyjnej zaangażowanej w sprawy zarządzania kryzysowego w urzędzie wojewódzkim należy min. dostarczanie niezbędnych informacji dotyczących aktualnego stanu bezpieczeństwa dla wojewódzkiego zespołu zarządzania kryzysowego, działającego w urzędzie obsługującym ministra właściwego do spraw wewnętrznych oraz Centrum, a także współpraca z powiatowymi zespołami zarządzania kryzysowego oraz gromadzenie i przetwarzanie informacji dotyczących infrastruktury krytycznej zlokalizowanej na terenie województwa i przekazywanie do wiadomości publicznej informacji związanych z zagrożeniami. Wojewodowie z racji ustawy mają obowiązek przekazywania niezbędnych informacji o infrastrukturze krytycznej, jej zagrożeniach z obszaru województwa, właściwemu organowi administracji publicznej działającemu na tym terenie z uwzględnieniem przepisów o ochronie informacji niejawnych.

Zadaniem istniejącego przy Radzie Ministrów Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego jest gromadzenie pełnych informacji o zdarzeniach kryzysowych. W kwestii informowania bardzo ważną rolę pełni również Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, którego funkcją jest także gromadzenie informacji o zagrożeniach i analiza zebranych materiałów oraz zapewnienie koordynacji polityki informacyjnej organów administracji publicznej w czasie sytuacji kryzysowej wraz z zapewnieniem obiegu informacji między krajowymi i zagranicznymi organami i strukturami zarządzania kryzysowego. Niezwykle istotnym aspektem, związanym z pojawianiem się

sytuacji kryzysowych wynikającym z funkcjonowania Ustawy, jest pełnienie całodobowego dyżuru przez tzw. Centra zarządzania kryzysowego w celu zapewnienia przepływu informacji na potrzeby zarządzania kryzysowego poprzez współdziałanie na wszystkich szczeblach administracji rządowej w zakresie informowania i przekazywania poleceń do wykonania w systemie całodobowym dla jednostek ochrony zdrowia w sytuacjach losowych czy też zaburzeń funkcjonowania systemu.

W kwestii komunikowania w sytuacjach kryzysowych operatorzy ruchomej publicznej sieci telekomunikacyjnej są zobowiązani na żądanie dyrektora Rządowego Centrum Bezpieczeństwa do niezwłocznego, nieodpłatnego wysyłania stosownych komunikatów dotyczących ewentualnych zagrożeń, do wszystkich użytkowników końcowych na określonym przez niego obszarze. Rada Ministrów w danych sytuacjach określa w drodze rozporządzenia sposób i tryb współpracy dyrektora Centrum z operatorami w celu jak najwłaściwszej realizacji powyższego obowiązku wraz z dopracowywaniem niezbędnych elementów poszczególnych komunikatów oraz sposobami ich przekazania użytkownikom końcowym, mając na uwadze konieczność zapewniania efektywnego i niezakłóconego przepływu informacji między Centrum a operatorem oraz zapewnianie sprawnej dystrybucji komunikatu na obszarze zagrożonym wystąpieniem sytuacji kryzysowej wraz z łatwością zrozumienia treści zawartych w komunikacie i możliwościami zastosowania się do nich.

Informowanie i komunikowanie podczas sytuacji kryzysowych i kryzysów w literaturze przedmiotu

Powyżej zaprezentowana bardzo syntetyczna analiza Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, dokonana z perspektywy odczytywania, rejestrowania, przechowywania i przekazywania wiadomości, uświadcza jak potężną siłą dla prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego jest obieg informacji i komunikatów, dotyczących działań podczas różnego rodzaju niebezpiecznych wydarzeń, takich jak sytuacje kryzysowe i kryzysy. W literaturze naukowej zarówno określenie „sytuacja kryzysowa” jak i „kryzys” mają interesujące interpretacje, które warto zaprezentować w odniesieniu do badanej problematyki. Zdarza się, że w obiegu potocz-

nym bywają one używane niewłaściwie zamiennie, jako tożsame. Ich znaczenie jest jednak odmienne.

Zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym przez sytuację kryzysową „należy rozumieć 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”³. Według Waldemara Kality, pojęcia „sytuacja” używa się „dla określenia zmienności i czasowości układów wzajemnych relacji między człowiekiem a elementami jego niespołecznego i społecznego otoczenia, wyznaczonych przez cele działania, a więc sytuacja jest tym wszystkim, co w toku działania się zmienia, czyli układem elementów otoczenia w określonym czasie”⁴. Na daną sytuację, zdaniem autora, składa się więc przede wszystkim zmiana układu relacji między podmiotem bezpieczeństwa a jego otoczeniem w określonym czasie. Zdaniem Grzegorza Sobolewskiego, „z sytuacją kryzysową będziemy mieli do czynienia wówczas, gdy w wyniku okoliczności (czynników) zewnętrznych bądź wewnętrznych dochodzi do zachwiania równowagi funkcjonowania, często utraty kontroli nad rozwojem sytuacji i powstania nieakceptowanego poziomu zagrożenia podstawowych wartości, interesów oraz celów rozpatrywanego podmiotu, co wywołuje potrzebę podjęcia nadzwyczajnych działań w celu powrotu do stanu równowagi”⁵. Piotr Sienkiewicz i Piotr Górny wyjaśniają, iż „sytuacja kryzysowa pojawia się wówczas, gdy występują takie zagrożenia (wewnętrzne lub zewnętrzne), które mogą spowodować zakłócenia funkcjonowania, a tym samym sprzyjają utracie zdolności rozwoju, a nawet przetrwania danej organizacji”⁶. Paweł Tyrała charakteryzuje sytuację kryzysową jako ekstremalną, trudną, krańcową⁷.

Przybliżone wyjaśnienia pozwalają stwierdzić, że sytuację kryzysową charakteryzuje niekorzystny wpływ na bezpieczeństwo podmiotu

³ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu....

⁴ W. Kalita, *Kryzys – istota, funkcje i związki przyczynowo-skutkowe*, [w:] *Prakseologiczne aspekty zarządzania kryzysowego*, K. Jaremczuk (red.), Rzeszów–Przemyśl 2013, s. 55.

⁵ G. Sobolewski, *Siły zbrojne RP w zarządzaniu kryzysowym. Aspekt narodowy i międzynarodowy*, Warszawa 2013, s. 38.

⁶ P. Sienkiewicz, P. Górny, *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe AON” Nr 4(45) 2001, s. 31.

⁷ P. Tyrała, *Zarządzanie kryzysowe. Ryzyko – bezpieczeństwo – obronność*, Toruń 2003, s. 243.

i/lub jego środowisk, a także „utrata kontroli nad przebiegiem wydarzeń wynikających z przekroczenia akceptowanego przez dany podmiot poziomu zagrożenia, które narastając, przy braku podjęcia stosownych działań, mogą doprowadzić do kryzysu, skutkiem czego może być dezintegracja systemu i nawet jego zniszczenie”⁸. Jarosław Gryz i Waldemar Kitler uważają, że „po to, aby zjawisko było postrzegane jako kryzys, musi zaistnieć nagle, realne i nieakceptowane przez dany podmiot zagrożenie jego interesów i celów, którego skutki zmieniają się lub prowadzą do zmiany sytuacji systemowej”⁹. Powyższe interpretacje uświadamiają, że kryzys jest punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej. Stanisław Kwiatkowski, podaje wprost: „w odróżnieniu od sytuacji kryzysowej, kryzys oznacza, że sytuacja wymknęła się spod kontroli, doszło do groźnych i niszczących skutków, eskalacji zagrożenia do katastrofalnych rozmiarów”¹⁰. Stanisław J. Rysz wyjaśnia z kolei, iż „każda z definicji kryzysu jest mniej lub bardziej opisem zjawiska w odniesieniu do podłoża, na którym owo zachodzi. Samo słowo nie powinno jednoznacznie mieć ani dobrego, ani złego wymiaru. Jest to raczej kulminacja okoliczności i wyczekiwanie na to, co będzie dalej”¹¹. Badacz także przytacza w swojej publikacji interpretację analizowanego pojęcia w języku chińskim, wyjaśniając, iż składa się ona z zestawienia dwóch znaków, gdzie pierwszy oznacza niebezpieczeństwo albo zagrożenie, drugi określa szansę, możliwość lub początek nowej drogi¹². Sugeruje także, iż „kryzys to słowo stanowiące swoisty klucz do nadciągających zmian – jest niejako ich zapowiedzią”¹³. Warto zaznaczyć, że Stanisław J. Rysz nie definiuje rodzaju ewentualnych zmian, nie ogranicza ich wyłącznie do negatywnych konsekwencji. Także Marian Cieślarczyk, uważa, że o kryzysach, podobnie jak o bezpieczeństwie, można myśleć wąsko i negatywnie, albo szeroko i pozytywnie. „W potocznym rozumieniu spotyka się zazwyczaj wąskie, negatywne rozumienie kryzysów. Traktuje się je wtedy jako przykre, a nawet groźne zdarzenia, sytuacje lub procesy, stwarzające zagrożenie dla istotnych potrzeb,

⁸ A. Filipek, *Psychospołeczne i prakseologiczne aspekty jakości funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego*, Siedlce 2016, s. 149.

⁹ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007, s. 14.

¹⁰ S. Kwiatkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Pułtusk 2011, s. 87.

¹¹ S.J. Rysz, *Zarządzanie kryzysowe zintegrowane*, Warszawa 2016, s. 34.

¹² Tamże, s. 33.

¹³ Tamże, s. 33.

celów, interesów i wartości danego podmiotu”¹⁴. Badacz podkreśla także, że rozwój będący warunkiem współczesnego, szerokiego i pozytywnego interpretowania pojęcia „bezpieczeństwo” wymaga zmian, a zmianom zazwyczaj towarzyszą kryzysy. Wskazuje to na fakt, że dla bezpieczeństwa podmiotu, w dłuższym wymiarze czasu, musi on „obłaskawiać” kryzysy, niejako polubić je i nauczyć się z nimi żyć¹⁵. Zdaniem Romualda Kalinowskiego, „wszelka prawda o zagrożeniach i o zmiennych losach każdego z nas objawia się zawsze w okresie kryzysu”¹⁶. Ponadto, jak uważa Ros Jay, „kryzys stanowi doskonałą okazję do wydobywania na światło dzienne ukrytych dotąd umiejętności członków twego zespołu”¹⁷.

Podsumowując rozważania dotyczące kryzysów należy stwierdzić, że stanowią one zazwyczaj nieoczekiwany, zaskakujący ciąg zdarzeń dla danego podmiotu, stanowiących moment przełomowy, decydujący o dalszym jego funkcjonowaniu¹⁸.

W trakcie tego rodzaju incydentów niezwykle ważną rolę dla funkcjonowania każdego podmiotu spełniają rzetelne oraz we właściwy sposób i w odpowiednim czasie przekazywane informacje. Mogą one przyczynić się do pokonania kryzysu przez dany podmiot i pomóc mu odbudować własne struktury, nawet na wyższym poziomie niż dotychczas, ale też niekiedy przekazane informacje niesprawdzone, czy też niewłaściwie i w nieodpowiednim czasie mogą spowodować upadek podmiotu, a nawet jego zniszczenie. „Informacja może pomóc zapobiec kryzysowi, pomóc go rozwiązać, ale może także stać się jego przyczyną”¹⁹.

Przemysław Guła, Jarosław Prońko i Bernard Wiśniewski uważają, że nie jest możliwa jednoznaczna i prosta odpowiedź na pytanie dotyczące tego czym jest „informacja” i jak ją wykorzystywać do skutecznego zarządzania²⁰. Autorzy przyjmują, że „w najbardziej ogólny sposób informację możemy zdefiniować jako każdą wiadomość rejestrowaną przez organizmy

¹⁴ M. Cieślarczyk, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa i obronności państwa*, Siedlce 2009, s. 106.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ R. Kalinowski, *Obrona cywilna w Polsce*, Siedlce 2017, s. 9.

¹⁷ J. Ray, *Kryzys*, Poznań 2006, s. 48.

¹⁸ Szerzej: A. Filipek, *Psychospołeczne i...*, dz. cyt., s. 147-151.

¹⁹ S. Wojciechowska-Filipek, B. Mazurek-Kucharska, *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Warszawa 2014, s. 109.

²⁰ P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Bielsko-Biała 2009, s. 22-23.

żywe i urządzenia automatyczne, dotyczącą określonego układu, która może zostać wykorzystana w celu bardziej sprawnego i ukierunkowanego działania”²¹. Jak podaje Janusz Gierszewski, za Piotrem Sienkiewiczem, „informację określa się jako zbiór wielkości opisującej obiekty dowolnej natury, zawarty w określonej wiadomości i wyrażony w takiej formie, że pozwala określonemu obiektowi, do którego one dotarły, ustosunkować się do zaistniałej dzięki temu sytuacji i podjąć odpowiednie działania”²². Widzimy, że powyższe wyjaśnienia są skupione na możliwościach uzyskiwania pozytywnych efektów dzięki odbieranym informacjom. Nie zawsze jednak jest tak, że wynikiem każdej otrzymanej informacji są pozytywne rezultaty. Ważne informacje bowiem mogą nie dotrzeć na czas, mogą zostać zniekształcone przez przekazujących bądź odbierających je albo też mogą być celowo fałszowane. Zapewnienie bezpieczeństwa informacji²³ wymaga zawsze wiele nakładu pracy. W sytuacjach trudnych szczególne znaczenie mają informacje instruujące, formułowane i przekazywane przez instytucje zarządzania kryzysowego. Cechą charakterystyczną każdego zarządzania jest podejmowanie decyzji. Łączy ono w sobie wiedzę i sztukę²⁴. Zarządzanie to „zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”²⁵. W literaturze opisane jest znaczenie kulturowych kontekstów zarządzania²⁶, ze wskazaniem np. na kulturę narodową polską, ukraińską. Ważnym elementem zarządzania jest planowanie i podejmowanie decyzji wiążących się z wykonywaniem konkretnych czynności, działań i współdziałań. P. Guła, J. Prońko i B. Wiśniewski podają, że „reguły sprawnego zarządzania informacjami powinny odnosić się do kwestii: określenia potrzeb informacyjnych, gromadzenia i dystrybucji informacji, a także procedur tejże dystrybucji”²⁷. Według tych autorów gromadzenie informacji powinno

²¹ P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w...*, dz. cyt., s. 23.

²² J. Gierszewski, *Bezpieczeństwo społeczne: studium z zakresu teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2013, s. 145.

²³ S. Wojciechowska-Filipek, B. Mazurek-Kucharska, *Zarządzanie w kryzysie...*, dz. cyt., s. 145-161.

²⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 23.

²⁵ Tamże, s. 6.

²⁶ J. Szydło, *Kulturowe ramy zarządzania*, Katowice 2018, s. 64-84.

²⁷ P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w...*, dz. cyt., s. 42.

rozpocząć się od określenia potrzeb informacyjnych, co może zapobiec zalewowi niepotrzebnych danych. Istotne są oczywiście informacje docierające z zewnątrz, tzn. z otoczenia, ale także te pochodzące z wnętrza danej instytucji. Informacje powinny być zbierane systematycznie i porządkowane według ustalonych zasad katalogowania, np. dat, zakresu tematycznego. „Wymiana informacji jest warunkiem niezbędnym do koordynacji działań zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Informacja posiada tylko wtedy wartość, gdy przychodzi w odpowiednim czasie i w formie, jakiej wymagał użytkownik”²⁸.

Warto zaznaczyć, że w sytuacjach kryzysowych i kryzysach, oprócz samej treści informacji, bardzo istotne znaczenie ma sposób jej przekazania. Szczególną rolę pełnią wówczas emocje, które mogą przyczyniać się do zakłóceń informacyjno-komunikacyjnych i wynikających z tego konsekwencji. Informacja może przyczyniać się do powodzeń w realizacji działań podczas zaistnienia sytuacji kryzysowych, bądź kryzysów wówczas, jeśli będzie odpowiednio zakomunikowana. Komunikowanie wielu badaczy postrzega jako „wszelkie formy przekazu informacji w najszerszym sensie, zarówno między ludźmi, jak i pomiędzy zwierzętami i maszynami. Tak szerokie definiowanie komunikowania wywodzi się z tradycji cybernetyki. [...] Inni autorzy, zwłaszcza socjologowie ograniczają zakres pojęcia tylko do zjawisk porozumiewania się ludzi”²⁹. Komunikowanie spełnia wiele funkcji: informacyjną, edukacyjną, identyfikacyjną, integracyjną, mobilizacyjną i rozrywkową³⁰. Do podstawowych determinantów komunikacji w sytuacjach kryzysowych zalicza się: czas, rangę osoby, która nadaje komunikat, aspekty psychologiczne związane ze skutkami oddziaływania na społeczność, kwestie etyczne dotyczące podawania prawdy, komentarze ekspertów, zaangażowanie decydentów, panujące mity i odczucia oraz skutki tejże komunikacji³¹. O procesie komunikowania³², szczególnej roli i zadaniach mediów w sytuacjach kryzysowych powstało już wiele publikacji³³ i bezsprzecznie jest to czynnik w bardzo dużym

²⁸ Tamże, s. 45.

²⁹ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa 2009, s. 43.

³⁰ P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w...*, dz. cyt., s. 28.

³¹ Tamże, s. 47 – 60.

³² R. Wróblewski, *Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, Siedlce 2013, s. 385-387.

³³ M. Nepelski, *Gwarancje zarządzania kryzysowego. Wybrane zagadnienia*, Szczecin 2014, s.

stopniu oddziałujący na postępowanie w takim trudnym czasie. W literaturze wyróżnia się nawet kobiecy i męski styl komunikowania³⁴, a także opisywane są tzw. błędy komunikacyjne. „Problem błędów komunikacyjnych może leżeć również po naszej stronie. Bo być może to my jego wypowiedź odbieramy zbyt emocjonalnie, z nieuzasadnionym nastawieniem na «nie»”³⁵. Jos Ray formułuje siedem zasad komunikacji w kryzysie³⁶:

- 1) Zadbaj o sprawny przepływ informacji.
- 2) Zbieraj zespół razem, by przekazać ważne informacje lub instrukcje.
- 3) Zachęcaj członków zespołu do zadawania pytań.
- 4) Angażuj ludzi w podejmowanie kluczowych decyzji.
- 5) Bądź dostępny.
- 6) Pokaż swym ludziom, że jesteś po ich stronie.
- 7) Nigdy nie trać poczucia humoru.

Autor także podkreśla, iż porozumiewanie się w trudnych sytuacjach powinno odbywać się spokojnym tonem głosu:

Mówiąc do swego zespołu staraj się kontrolować ton głosu. Może brakować ci tchu, możesz być zmartwiony albo możesz się spieszyć, ale twoim zadaniem jest zapobieganie panice. Nie pozwól, więc, by w twym głosie słyszano cokolwiek niepokojącego. Pozwól, by widzieli, że skoro ty nie poddajesz się panice, oni również nie mają powodu³⁷.

Wzbogacanie wiedzy na temat znaczenia informacji i sposobów komunikowania się w trudnych sytuacjach jest ciągle potrzebne, a nawet nieodzowne. Niejednokrotnie już zdarzało się, że podczas powodzi mieszkańcy terenów zalewowych, pomimo komunikatów różnych służb nie opuszczali swych posesji. Jedną z sytuacji, kiedy w czasie powodzi mieszkańcy pozostali w swoich domostwach została już opisana³⁸ na podstawie książki *Raport z potopu 97*³⁹:

28; K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Wydanie II, *Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2010, 194-212; R. Częścik, *Media w sytuacjach kryzysowych*, [w:] B. Zdrodowski, *Teoria zarządzania kryzysowego. Zarys*, Szczecin 2014, s. 153-165.

³⁴ M. Zuber, *Komunikowanie międzykulturowe*, [w:] *Studia z teorii komunikowania masowego*, B. Dobek-Ostrowska (red.), Wrocław 1999, s. 39.

³⁵ P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w...*, dz. cyt., s. 42.

³⁶ J. Ray, *Kryzys*, Poznań 2006, s. 49-54.

³⁷ Tamże, s. 51.

³⁸ A. Filipek, *Psychospołeczne i...*, dz. cyt., s. 60.

³⁹ *Raport z potopu '97. Fakty – dramat ludzi*, W. Łoziński, J. Tarnowski (red.), Wrocław 1997, s. 91.

Autorzy odtwarzają tam wiele autentycznych przykładów zdarzeń, które czasem kończą się optymistycznie, czasem tragicznie. Wszystkie miały miejsce podczas powodzi na południu Polski w 1997 roku. Jeden z epizodów wydarzył się 14 lipca 1997 roku. Pilot śmigłowca ratowniczego, lecąc ponad wystającymi z wody dachami domów dostrzegł na jednym z nich kobietę wymachującą białym prześcieradłem. Znak ten symbolizował prośbę o ewakuację. Helikopter zniżył lot i ratownik spuszczony na linie wciągnął kobietę na pokład. Uratowana, prawdopodobnie ze szczęścia, śmiała się i płakała na przemian. Kiedy podchodzono do lądowania, kobieta już tylko płakała, bo przypomniła sobie, że na poddaszu domu zostawiła dwójkę swoich małych dzieci. Natychmiastowe określenie danych, dotyczących miejsca udzielania pomocy i odnalezienie dwójki zapłakanych maluchów na strychu domu z dziurą na dachu, pozwoliło ratownikom na przeżycie nie mniejszej radości niż ta, której doświadczyła matka⁴⁰.

Tym razem zdarzenie zakończyło się pomyślnie i takich efektów swej pracy zapewne oczekują wszyscy zaangażowani w działanie systemu zarządzania kryzysowego, także wszyscy liczący na ich pomoc.

Podsumowując należy stwierdzić, że wyeliminowaniu jak największej ilości tragicznych zdarzeń podczas sytuacji kryzysowych i kryzysów służy znajomość i stosowanie reguł sprawnego zarządzania informacjami, zasad komunikacji, ale także niemałą rolę spełnia prawdopodobnie kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa informacyjnego⁴¹.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590.

Projekt Ustawy o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym oraz niektórych innych Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, nr projektu UD 523 <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r14947740145849,Projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym-oraz-niektorych-innych.html>, data dostępu 08.08.2019 r.

⁴⁰ A. Filipek, *Psychospołeczne i...*, dz. cyt., s. 60.

⁴¹ M. Cieślarczyk, *Ekologia informacji, kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa informacyjnego w teorii i w praktyce*, [w:] *Walka informacyjna. Uwarunkowania – Incydenty- Wyzwania*, red. H. Batorowska, Kraków 2017, s. 144-159; A. Filipek, *Rola edukacji w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa informacyjnego*, [w:] *Walka informacyjna. Uwarunkowania – Incydenty- Wyzwania*, H. Batorowska (red.), Kraków 2017, s. 170-180.

Literatura

Cieślarczyk M., *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa i obronności państwa*, Siedlce 2009.

Cieślarczyk M., *Ekologia informacji, kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa informacyjnego w teorii i w praktyce*, [w:] *Walka informacyjna. Uwarunkowania – Incydenty – Wyzwania*, H. Batorowska (red.), Kraków 2017.

Częścik R., *Media w sytuacjach kryzysowych*, [w:] B. Zdrodowski, *Teoria zarządzania kryzysowego. Zarys*, Szczytno 2014.

Filipek A., *Psychospołeczne i prakseologiczne aspekty jakości funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego*, Siedlce 2016.

Filipek A., *Rola edukacji w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa informacyjnego*, [w:] *Walka informacyjna. Uwarunkowania–Incydenty–Wyzwania*, red. H. Batorowska, Kraków 2017.

Gierszewski J., *Bezpieczeństwo społeczne: studium z zakresu teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2013.

Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa 2009.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.

Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007.

Guła P., Prońko J., Wiśniewski B., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Bielsko-Biała 2009.

Kalinowski R., *Obrona cywilna w Polsce*, Siedlce 2017.

Kalita W., *Kryzys – istota, funkcje i związki przyczynowo-skutkowe*, [w:] *Prakseologiczne aspekty zarządzania kryzysowego*, (red.) K. Jaremczuk, Rzeszów – Przemyśl 2013.

Kwiatkowski S., *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Pułtusk 2011.

Nepelski M., *Gwarancje zarządzania kryzysowego. Wybrane zagadnienia*, Szczytno 2014.

Raport z potopu '97. Fakty – dramat ludzi, W. Łoziński, J. Tarnowski (red.), Wrocław 1997.

Ray J., *Kryzys*, Poznań 2006.

Rysz S.J., *Zarządzanie kryzysowe zintegrowane*, Warszawa 2016.

Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Wydanie II, *Zarządzanie bezpieczeństwem*, Warszawa 2010.

Sienkiewicz P., Górny P., *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe AON”, Nr 4(45) 2001.

Sobolewski G., *Siły zbrojne RP w zarządzaniu kryzysowym. Aspekt narodowy i międzynarodowy*, Warszawa 2013.

Szydło J., *Kulturowe ramy zarządzania*, Katowice 2018.

Tyrała P., *Zarządzanie kryzysowe. Ryzyko – bezpieczeństwo – obronność*, Toruń 2003.

Wojciechowska-Filipek S., Mazurek-Kucharska B., *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Warszawa 2014.

Wróblewski R., *Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, Siedlce 2013.

Zuber M., *Komunikowanie międzykulturowe*, [w:] *Studia z teorii komunikowania masowego*, Dobek-Ostrowska B. (red.), Wrocław 1999.