



Co-funded by
the European Union

RCB

Rządowe Centrum
Bezpieczeństwa

STRATEGIA KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

CZĘŚĆ TEORETYCZNA

2026

WPROWADZENIE

Dokument stanowi wprowadzenie do zagadnień komunikacji kryzysowej w administracji publicznej, ujmując je w perspektywie teoretycznej i porządkującej. Jego celem jest wskazanie podstawowych pojęć, zasad oraz kierunków myślenia, które powinny towarzyszyć planowaniu i prowadzeniu komunikacji w sytuacjach kryzysowych, niezależnie od poziomu administracyjnego czy rodzaju instytucji publicznej.

Komunikacja kryzysowa jest w niniejszym ujęciu traktowana jako stały element systemu zarządzania kryzysowego, ściśle powiązany z odpowiedzialnością instytucjonalną za reagowanie na zagrożenia. Skuteczność działań komunikacyjnych zależy od jasnego określenia ról i relacji między podmiotami publicznymi oraz od istnienia mechanizmów zapewniających spójność i koordynację przekazu informacyjnego kierowanego do społeczeństwa i mediów.

Dokument powstał w ramach realizacji projektu RESIL-POL
(101193065 — RESIL-POL — UCPM-2024-TRACK1)
współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO)
ECHO.B – Strategy and Policy, B.3 – Prevention and Preparedness Capacity building



Co-funded by
the European Union

RCB

Rządowe Centrum
Bezpieczeństwa

SPIIS TREŚCI

1. Cel i rola Strategii Komunikacji Kryzysowej
2. Zakres dokumentu i jego zastosowanie
3. Podstawowe pojęcia
4. Ramy prawne i instytucjonalne
5. Cele i funkcje komunikacji kryzysowej
6. Zasady komunikacji kryzysowej
7. Fazy komunikacji kryzysowej
8. Zarządzanie przekazem w kryzysie
 - 8.1. Przygotowanie i zatwierdzanie komunikatów
 - 8.2. Komunikaty dla różnych odbiorców
 - 8.3. Jak radzić sobie z dezinformacją i fałszywymi wiadomościami?
 - 8.4. O czym i jak mówić w czasie kryzysu?
9. Kanały i formy komunikacji kryzysowej
 - 9.1. Media tradycyjne
 - 9.2. Media społecznościowe
 - 9.3. Alerty RCB, SMS-y i komunikaty lokalne
 - 9.4. Materiały graficzne i multimedialne
 - 9.5. Kontakty bezpośrednie
10. Struktura odpowiedzialności i współpraca
 - 10.1. Rzecznik prasowy
 - 10.2. Zespół Komunikacji Kryzysowej
 - 10.3. Kto mówi i w czym imieniu?
 - 10.4. Razem w kryzysie
11. Ćwiczenia, ewaluacja i aktualizacja Strategii

1

CEL I ROLA STRATEGII KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Gdy dochodzi do kryzysu, czasem najważniejsze nie są same działania operacyjne, lecz sposób, w jaki o nich mówimy. Dobrze zaplanowana i przeprowadzona komunikacja może pomóc opanować sytuację, zminimalizować skutki i wesprzeć tych, którzy są najbardziej narażeni. Z kolei brak spójnego przekazu, niejasne komunikaty czy sprzeczne informacje mogą tylko pogłębić chaos – prowadząc do dezinformacji, paniki, a nawet utraty zaufania do instytucji publicznych.

Strategia wyznacza wspólny kierunek w obszarze komunikacji. Jej zadaniem jest pomoc w zapewnieniu rzetelnych, zrozumiałych informacji dla obywateli, skoordynowanie przekazu między instytucjami, wzmocnienie zaufania do działań państwa i – co dziś równie ważne – przeciwdziałanie dezinformacji.

Co ważne, komunikacja nie ogranicza się wyłącznie do przekazywania informacji, obejmuje także wsparcie psychologiczne, mobilizowanie do działania, wskazanie kierunku. Jej skuteczność przekłada się na poczucie bezpieczeństwa, gotowość społeczną i zdolność do szybszego powrotu do normalnego funkcjonowania. Fundamentem tych działań są jasne zasady i zrozumiałe, spójne procedury.

2 ZAKRES DOKUMENTU I JEGO ZASTOSOWANIE

Strategię tworzy się z myślą o szerokim gronie odbiorców – zarówno tych, którzy bezpośrednio zajmują się komunikacją, jak i decydentów, którzy muszą wiedzieć, jak wspierać ten proces. Kierowana jest do ministerstw, służb, urzędów wojewódzkich i samorządów, ale też do instytucji lokalnych, które na co dzień mają kontakt z obywatelami.

To dokument, który ma łączyć – nie tylko instytucje, ale też różne etapy reagowania na zagrożenia. Dlatego Strategia Komunikacji Kryzysowej nie stanowi oddzielnego instrumentu, a pozostaje w ścisłej relacji i uzupełnia ideę Strategii Komunikacji Ryzyka, która skupia się na działaniach edukacyjnych i informacyjnych podejmowanych jeszcze przed wystąpieniem kryzysu. Razem tworzą spójne podejście do komunikacji na wszystkich etapach zarządzania kryzysowego, od zapobiegania, przez przygotowania i reagowanie, po odbudowę. Komunikacja ryzyka buduje świadomość i odporność społeczną (faza zapobiegania i przygotowania), a komunikacja kryzysowa pozwala działać szybko, sprawnie i w sposób, który buduje zaufanie nawet w trudnych chwilach (faza reagowania i odbudowy).

Strategia Komunikacji Kryzysowej może być wykorzystywana jako punkt odniesienia przy tworzeniu lokalnych lub instytucjonalnych planów komunikacyjnych, wewnętrznych procedur, programów szkoleń czy scenariuszy ćwiczeń - tworzone dokumenty powinny precyzować proces przekazywania informacji w warunkach presji czasu, niepełnych danych i silnych emocji społecznych oraz wspierać ochronę ludności, ograniczanie skutków zdarzeń i utrzymanie zaufania do instytucji publicznych.

3

PODSTAWOWE POJĘCIA

Skuteczna komunikacja, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, wymaga nie tylko sprawnych kanałów i jasnych procedur, ale też wspólnego języka. W niniejszym podrozdziale przedstawiono podstawowe pojęcia wykorzystywane w dalszej części, ujęte w sposób praktyczny, tak aby wspierały jednoznaczne rozumienie ról i odpowiedzialności.

Kluczowe pojęcia

- **Aktualizacja komunikatu** – przekaz informacyjny publikowany w trakcie kryzysu, mający na celu potwierdzenie, uzupełnienie lub skorygowanie wcześniej przekazanych informacji.
- **Instytucja wiodąca** – podmiot odpowiedzialny za koordynację działań informacyjnych w danym kryzysie, wynikającą z jego kompetencji lub decyzji organizacyjnych.
- **Komunikacja kryzysowa** – skoordynowany i intensywny proces informowania, wyjaśniania oraz formułowania zaleceń w odpowiedzi na zdarzenie lub sytuację kryzysową wynikającą z materializacji zagrożenia. Jej celem jest ograniczenie skutków kryzysu, ochrona życia i zdrowia, wsparcie działań służb i instytucji oraz utrzymanie zaufania publicznego poprzez szybkie, rzetelne i spójne komunikowanie w warunkach niepewności, presji czasu i wzmożonej uwagi opinii publicznej.
- **Komunikacja ryzyka** – proces wymiany informacji i opinii na temat zagrożeń i ryzyka pomiędzy instytucjami publicznymi, ekspertami, mediami, społeczeństwem oraz innymi interesariuszami. Jej celem jest nie tylko informowanie, lecz także budowanie zaufania, wyjaśnianie niepewności, wspieranie świadomego podejmowania decyzji oraz kształtowanie postaw opartych na zrozumieniu i odpowiedzialności.
- **Komunikat w kryzysie** – oficjalna informacja kierowana do społeczeństwa, mediów lub partnerów instytucjonalnych w trakcie kryzysu, zawierająca aktualny stan sytuacji, zalecenia lub instrukcje.
- **Koordynacja komunikacji** – proces uzgadniania treści, czasu i formy przekazów pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w reagowanie, w celu zapewnienia spójności informacji przekazywanych odbiorcom.
- **Kryzys** – sytuacja wymagająca natychmiastowych działań komunikacyjnych, związana z realnym lub bezpośrednio zagrażającym zdarzeniem, które zakłóca normalne funkcjonowanie instytucji, społeczności lub państwa.
- **Misinformacja** – niezamierzone rozpowszechnianie fałszywych informacji, wynikające np. z braku wiedzy, niepełnych danych lub błędnej interpretacji.

- **Deinformacja w kryzysie** – fałszywe lub wprowadzające w błąd informacje pojawiające się w trakcie sytuacji kryzysowej, które mogą prowadzić do paniki, chaosu informacyjnego lub utraty zaufania do instytucji.
- **Aktualizacja komunikatu** – przekaz informacyjny publikowany w trakcie trwania kryzysu, którego celem jest potwierdzenie, uzupełnienie lub korekta wcześniej przekazanych informacji.
- **Zagrożenie** – zdarzenie, zjawisko lub proces, który może prowadzić do strat lub zakłóceń. Zagrożenie może mieć charakter m.in. naturalny, technologiczny, zdrowotny, środowiskowy, militarny lub informacyjny. Samo istnienie zagrożenia nie oznacza jeszcze wystąpienia kryzysu.
- **Niepewność** – nieodłączny element każdej sytuacji ryzyka, wynikający z ograniczonej wiedzy, braku danych, zmiennych okoliczności lub nieprzewidywalności zdarzeń.
- **Odbiorcy komunikacji kryzysowej** – osoby lub grupy, do których kierowane są działania informacyjne w trakcie kryzysu, w tym ogół społeczeństwa, osoby bezpośrednio dotknięte zdarzeniem, media, partnerzy instytucjonalni oraz pracownicy instytucji.
- **Odporność społeczna** – zdolność społeczeństwa do świadomego funkcjonowania w warunkach ryzyka, oparta na rozumieniu zagrożeń, przygotowaniu na nie oraz spokojnym i odpowiedzialnym reagowaniu. Odporność społeczna budowana jest m.in. poprzez długofalową komunikację ryzyka.
- **Ryzyko** – połączenie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia oraz konsekwencji, jakie może ono spowodować. Może dotyczyć różnych obszarów, w tym zdrowia, środowiska, infrastruktury, porządku publicznego lub bezpieczeństwa informacyjnego. Strategia przyjmuje zarówno techniczne (ekspertskie) podejście do oceny ryzyka, jak i podejście uwzględniające społeczne postrzeganie ryzyka.
- **Zagrożenie** – zdarzenie, zjawisko lub działanie, które może prowadzić do strat, szkód lub zakłóceń. Może mieć charakter naturalny (np. powódź, huragan), technologiczny (np. awaria sieci energetycznej), zdrowotny (np. epidemia), społeczny (np. misinformacja, panika) lub hybrydowy (np. skoordynowane działania destabilizujące z wykorzystaniem wielu narzędzi jednocześnie).
- **Zdarzenie kryzysowe** – konkretne zdarzenie (np. powódź, awaria infrastruktury, skażenie, cyberatak), które uruchamia procedury reagowania i komunikację kryzysową.
- **Zaufanie** – przekonanie, że instytucje publiczne, eksperci i źródła informacji działają w interesie publicznym oraz są wiarygodne, kompetentne i uczciwe.

4

RAMY PRAWNE I INSTYTUCJONALNE

Każda instytucja powinna wskazać regulacje prawne i dokumenty strategiczne, które determinują jej odpowiedzialność w obszarze komunikacji ryzyka (ustawy, rozporządzenia, kompetencje ustawowe, procedury wewnętrzne). Uporządkowanie podstaw prawnych ułatwia prawidłowe projektowanie procesów komunikacji.

Wskazanie obowiązujących regulacji oraz dokumentów strategicznych pozwala jednoznacznie określić zakres odpowiedzialności instytucji, właściwe kompetencje oraz ramy działania w obszarze informowania i edukowania o zagrożeniach.

Uporządkowanie podstaw prawnych stanowi punkt wyjścia do projektowania spójnych, zgodnych z prawem i skutecznych procesów komunikacji ryzyka.

Działania w zakresie komunikacji kryzysowej realizowane są w oparciu o obowiązujące regulacje i przepisy prawa, w szczególności:

- Ustawę z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym,
- Ustawę z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej,
- przepisy sektorowe regulujące działalność [nazwa instytucji], określające jej kompetencje w zakresie identyfikacji i komunikowania ryzyk,
- przepisy dotyczące dostępności informacji publicznej, ochrony danych osobowych oraz zasad komunikacji z obywatelami.
- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego – w zakresie zapobiegania i przygotowania (część A),
- krajowe i sektorowe dokumenty dot. bezpieczeństwa, ochrony ludności lub odporności,
- dokumenty Unii Europejskiej dotyczące przygotowania i odporności,
- międzynarodowe ramy i rekomendacje w zakresie komunikacji ryzyka (np. Sendai Framework, wytyczne WHO dotyczące komunikacji ryzyka),
- dokumenty wewnętrzne:
 - regulaminy organizacyjne i zakresy zadań komórek odpowiedzialnych za komunikację,
 - wewnętrzne procedury planowania i realizacji kampanii informacyjnych,
 - zasady współpracy pomiędzy komórkami merytorycznymi a zespołami komunikacyjnymi.

5

CELE I FUNKCJE KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

W obliczu kryzysu skuteczność funkcjonowania instytucji publicznych zależy zarówno od realizacji zadań o charakterze operacyjnym, jak i od sposobu, czasu oraz spójności komunikowania podejmowanych rozstrzygnięć i ocen sytuacji. Komunikacja kryzysowa powinna być postrzegana jako integralna część systemu reagowania na zagrożenia, planowana i realizowana równoległe z procesami operacyjnymi, a nie jako element wtórny wobec procesu decyzyjnego. Sposób przekazywania informacji wywiera bezpośredni wpływ na zachowania społeczne, postrzeganie skali i charakteru zagrożenia oraz poziom zaufania do instytucji publicznych.

Informowanie społeczeństwa i mediów

W sytuacjach kryzysowych jednym z najważniejszych zadań administracji publicznej jest zapewnienie rzetelnego i zrozumiałego przekazu informacyjnego kierowanego do obywateli. Komunikacja powinna umożliwiać odbiorcom zrozumienie możliwych skutków zagrożenia oraz podjęcie odpowiednich działań. Skuteczny przekaz ogranicza napięcie społeczne, zmniejsza ryzyko chaosu informacyjnego i stanowi podstawę do budowania zaufania do instytucji publicznych.

Dlatego informowanie nie może polegać na wyłącznie formalnym przekazie danych. Należy komunikować w sposób prosty i zrozumiały, unikając technicznego żargonu, zawiłych sformułowań czy nieprzystępnego urzędowego języka. W sytuacji kryzysowej komunikaty muszą być zwięzłe, konkretne i jednoznaczne. Niekiedy jedno zdanie – „Zostań w domu. Nie korzystaj z windy. Słuchaj lokalnego radia” – przekazuje więcej informacji niż cały akapit przepisów.

Ważne jest też, kto przekazuje komunikaty. Obywatele oczekują komunikatu od kogoś, komu mogą zaufać. Taka praktyka buduje poczucie odpowiedzialności i wzmacnia skuteczność przekazu. Zwłaszcza na początku kryzysu – gdy emocje są największe – autorytet i spójność komunikatów mają kluczowe znaczenie.

Nie mniej ważna jest forma dotarcia do odbiorców. Nie każdy posiada dostęp do internetu, nie każdy korzysta z mediów społecznościowych. Dlatego konieczna jest różnorodność wykorzystywanych kanałów komunikacji – od kanałów tradycyjnych (radio, telewizja, prasa) po kanały cyfrowe (SMS-y, aplikacje, portale). Uzupełnieniem mogą być lokalne komunikaty głosowe, megafony, materiały drukowane umieszczane na drzwiach punktów użyteczności publicznej lub dystrybuowane do skrzynek pocztowych.

W tym procesie media są naturalnym partnerem. Redakcje, dziennikarze, portale – to oni mogą pomóc w szybkim rozpowszechnieniu informacji, ale też w jej wytłumaczeniu. Warto z nimi współpracować nie tylko w czasie kryzysu, ale także wcześniej – organizować wspólne ćwiczenia, udostępniać zasoby, tłumaczyć, jak działa system komunikacyjny. Wtedy, gdy wydarzy się coś poważnego, media nie będą zaskoczone – będą przygotowane.

Należy też pamiętać, że różne grupy społeczne mają różne potrzeby. Osoby starsze mogą potrzebować drukowanych komunikatów. Dzieci lepiej reagują na materiały wizualne, w tym animacje. Osoby z niepełnosprawnościami powinny mieć zapewniony dostęp do treści w formatach zgodnych z obowiązującymi standardami dostępności. Z kolei osoby nieposługujące się językiem polskim – do tłumaczeń na angielski, ukraiński czy inny język używany w danej społeczności. Skuteczny komunikat to taki, który dotrze do każdego, kto może być narażony.

Równie ważna jak treść, jest regularność przekazu. Odbiorcy potrzebują informacji zarówno w sytuacjach pojawienia się nowych okoliczności i zagrożeń, jak i w okresach, w których zagrożenie nie występuje lub jego poziom pozostaje bez zmian. Cisza informacyjna sprzyja powstawaniu spekulacji, domysłów, a nawet teorii spiskowych. Dlatego zasadne jest przekazywanie komunikatów także o braku zmian, np.: „Sytuacja pozostaje stabilna. Służby nadal monitorują zagrożenie”.

W przypadku braku komunikacji ze strony instytucji publicznych, przestrzeń informacyjna zostaje wypełniona przez inne podmioty. Nie zawsze będą to źródła dobrze poinformowane, rzetelne czy odpowiedzialne. Dlatego informowanie społeczeństwa i mediów to nie tylko obowiązek, lecz jedno z podstawowych narzędzi zarządzania kryzysem. Narzędzie to może wspierać opanowanie sytuacji, a w przypadku jego braku – przyczynić się do jej eskalacji.

Ograniczanie dezinformacji i paniki

W czasie kryzysu informacja zawsze wyprzedza działania. Zanim zapadną decyzje, zanim służby rozpoczną realizację zadań, zanim instytucje zdążą przekazać oficjalne stanowisko, odbiorcy rozpoczną poszukiwanie informacji. Zadają pytania w internecie, wymieniają opinie w mediach społecznościowych, kontaktują się ze znajomymi, dzielą się tym, co usłyszeli w przestrzeni publicznej. Zdarza się, że zamiast faktów – w przestrzeni zaczynają krążyć półprawdy, spekulacje i zupełnie fałszywe informacje. To zjawisko nie jest nowe, ale współczesna skala i tempo ich rozprzestrzeniania stanowią realne wyzwanie. Dezinformacja, jeśli nie zostanie zatrzymana, może okazać się równie groźna jak samo zagrożenie, które próbujemy opanować.

Nie każda nieprawdziwa informacja ma charakter intencjonalny. W wielu przypadkach wynika ona z nieporozumień, błędnej interpretacji lub przekazywania niesprawdzonych informacji jako faktów. Niekiedy jej rozpowszechnianiu sprzyjają emocje, tj. lęk, niepokój czy potrzeba natychmiastowego udostępnienia informacji postrzeganej jako istotna. Zdarzają się jednak również sytuacje, gdy dezinformacja jest tworzona i wykorzystywana świadomie – jako narzędzie nacisku, chaosu, destabilizacji. W takich przypadkach pojawiają się celowo sfabrykowane treści, podszywanie się pod oficjalne konta, podsycanie niepokoju poprzez powielanie zmanipulowanych przekazów. Widać to szczególnie w przypadku zagrożeń hybrydowych, cyberataków czy kampanii wpływu inspirowanych przez zewnętrzne podmioty. Ale niezależnie od źródła, skutki bywają podobne – tłumy na stacjach benzynowych, wycofywanie gotówki z bankomatów, nieuzasadniona ewakuacja, a nawet wzrost agresji wobec przedstawicieli instytucji. Wszystko w oparciu o strach i brak zaufania.

Dlatego nowoczesna strategia komunikacji kryzysowej musi wychodzić poza schemat „reagowania, gdy już coś się dzieje”. Musi być zaprojektowana tak, by z wyprzedzeniem przeciwdziałać panice i dezinformacji. A to oznacza dwa równoległe zadania: budowanie zaufania do oficjalnych źródeł informacji oraz gotowość do natychmiastowej reakcji, gdy pojawi się fałszywy przekaz.

Zaufanie do instytucji publicznych kształtuje się w dłuższym horyzoncie czasowym poprzez systematyczną obecność w przestrzeni medialnej, stosowanie zrozumiałego języka, odpowiadanie na pytania oraz wyjaśnianie bardziej złożonych zagadnień. Takie podejście pozwala instytucjom skuteczniej realizować przekaz w sytuacjach kryzysowych.

Drugi filar to szybkość działania. W świecie, w którym plotka może osiągnąć zasięg miliona odbiorców w kilka minut, czas reakcji jest kluczowy. Nie chodzi wyłącznie o oficjalne oświadczenia – równie skuteczny może być krótki post w mediach społecznościowych, szybkie dementi, odpowiedź na pytanie dziennikarza, a nawet komentarz opublikowany na lokalnym forum. Liczy się, by jak najszybciej przerwać łańcuch spekulacji, zanim stanie się on dominującą narracją.

Aby to było możliwe, instytucje muszą na bieżąco monitorować, co dzieje się w przestrzeni informacyjnej. Nie dotyczy to wyłącznie mediów ogólnopolskich. Najwięcej szkodliwych treści powstaje na poziomie lokalnym, w zamkniętych grupach w komunikatorach, w dyskusjach prowadzonych w mediach społecznościowych, na mniej rozpoznawalnych forach internetowych czy kanałach wideo. W przestrzeniach, w których użytkownicy czują się swobodnie, czasem anonimowo, częściej dochodzi do wymiany obaw i niesprawdzonych informacji. Dlatego analiza ryzyka informacyjnego powinna obejmować właśnie te obszary i być prowadzona z odpowiednim wyprzedzeniem.

Równie istotna jest forma przekazu. W sytuacji napięcia odbiorcy trudniej przyswajają informacje – są zestresowani, nie mają cierpliwości do czytania długich tekstów, łatwiej poddają się emocjom. Dlatego komunikaty powinny być jak najbardziej konkretne, klarowne i zapadające w pamięć. Nie jest to właściwy moment na stosowanie zawitych sformułowań ani skomplikowanych konstrukcji języka urzędowego. Potrzebne są krótkie, jednoznaczne zdania, przekaz wizualny, powtarzalność najważniejszych komunikatów. Proste hasło: „Nie wychodź z domu. Czekaj na komunikat” może zadziałać skuteczniej niż rozbudowana infografika.

Drugim istotnym zjawiskiem, obok dezinformacji, jest panika. To zjawisko, które często pojawia się nagle i potrafi zdominować reakcje społeczne. Ludzie, którzy czują się zagubieni, osamotnieni, pozbawieni informacji, łatwo ulegają lękowi zbiorowemu. Panika może być wywołana nawet przez brak komunikatu, ponieważ cisza bywa odczytywana jako ukrywanie prawdy. Dlatego jednym z najskuteczniejszych sposobów przeciwdziałania panice jest prowadzenie komunikacji. Nawet jeśli sytuacja nie jest jeszcze w pełni jasna, zasadne jest przekazanie informacji o trwającym procesie weryfikacji, na przykład poprzez komunikat: „Weryfikujemy informacje. Gdy tylko będziemy pewni, poinformujemy”. Taki przekaz pokazuje, że sytuacja jest monitorowana, a odbiorcy nie zostali pozostawieni bez informacji.

Istotne znaczenie mają osoby przekazujące informacje. Przedstawiciele instytucji publicznych, w szczególności rzecznicy prasowi, eksperci, liderzy opinii, stają się w czasie kryzysu głosem wiarygodności. Ich ton, sposób mówienia, mimika wpływają na odbiór komunikatu. Społeczeństwo oczekuje jasnych, spokojnych i zrozumiałych komunikatów, formułowanych w sposób empatyczny i budzący poczucie, że sytuacja pozostaje pod kontrolą.

Przeciwdziałanie dezinformacji i panice nie ogranicza się do technologii, narzędzi czy systemów analitycznych, lecz opiera się przede wszystkim na relacji, zaufaniu oraz wiarygodności instytucji publicznych. Istotna jest gotowość do przekazywania rzetelnych informacji, także w sytuacjach, gdy nie są one jeszcze pełne oraz stała obecność instytucji w przestrzeni informacyjnej.

Wzmacnianie spójności działań instytucji

W obliczu kryzysu trudno sobie wyobrazić sytuację, w której działa tylko jedna instytucja. Zazwyczaj równolegle angażuje się wiele podmiotów – od administracji rządowej i samorządowej, przez służby ratunkowe, wojsko i inspekcje, aż po operatorów infrastruktury krytycznej, organizacje społeczne i media. Każdy z tych aktorów ma swoją rolę, swoje kompetencje i swoje obowiązki. Ale w przestrzeni informacyjnej, z punktu widzenia obywatela, wszystkie te działania powinny układać się w jedną całość. Bo jeśli komunikaty są niespójne – jeśli jedna instytucja mówi „ewakuacja”, druga „ogranicz ruch”, a trzecia „nie ma zagrożenia” – efekt jest zawsze ten sam: chaos, dezorientacja i spadek zaufania.

Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań komunikacji kryzysowej jest zapewnienie, że instytucje – mimo różnic w strukturze, mandacie czy lokalizacji – mówią jednym głosem. Chodzi o spójność nie tylko na poziomie treści, ale też tonu, terminologii, momentu przekazu i tożsamości źródła. Komunikaty mogą być przekazywane przez różne podmioty, jednak z perspektywy odbiorców powinny tworzyć jednolity i konsekwentny przekaz.

Taki efekt wymaga uzgodnień, przygotowania i jasnego podziału ról. Jeszcze przed wystąpieniem kryzysu warto wiedzieć, kto będzie mówił w danym temacie, w jakim zakresie, na jakiej podstawie i w jakim momencie. Instytucje powinny korzystać ze wspólnych źródeł danych – na przykład prognoz IMGW, komunikatów i Alertów RCB, zaleceń GIS – i opierać się na uzgodnionych wzorcach komunikatów. Równie ważne jest uzgodnienie tonu – czy przekaz ma być ostrzegawczy, uspokajający, informacyjny – i jego formy: czy to będzie briefing, alert, komunikat w mediach społecznościowych, czy może wspólna konferencja prasowa.

W praktyce wiele zależy od codziennej współpracy. W sytuacji dynamicznego kryzysu zespoły prasowe i rzecznicy powinni być w stałym kontakcie, na przykład poprzez codzienne wideospotkania, wspólne czaty robocze, czy szybką wymianę roboczych wersji komunikatów.

Szczególnym wyzwaniem są wypowiedzi przedstawicieli instytucji na żywo – w mediach, podczas briefingu, w mediach społecznościowych. Presja szybkiej reakcji może prowadzić do nieskoordynowanych komunikatów, które obniżają skuteczność działań. Z tego względu zasadne jest wcześniejsze określenie, kto jest uprawniony do wypowiedzi, w jakim zakresie oraz według jakich zasad uzgadniany jest przekaz.

Spójność przekazu wymaga wcześniejszego przygotowania i systematycznego ćwiczenia. Wspólne szkolenia, symulacje, warsztaty z udziałem rzeczników, decydentów i zespołów operacyjnych powinny być stałym elementem przygotowań. Warto też opracować gotowe plany komunikacyjne dla konkretnych scenariuszy, takich jak blackout, powódź, skażenie czy cyberatak. Pomocne jest także sprawdzenie procedur włączania do zespołów osób delegowanych z innych jednostek.

Dla społeczeństwa spójny przekaz to coś więcej niż dobra organizacja. To sygnał, że instytucje państwowe współpracują, że nie działają w chaosie, że mają wspólny cel. To buduje zaufanie, daje poczucie bezpieczeństwa, zmniejsza przestrzeń dla dezinformacji i zwiększa skuteczność podejmowanych działań. A dla samych instytucji to ogromna oszczędność czasu, energii, nerwów. Zamiast wyjaśniać nieporozumienia, mogą koncentrować się na działaniu. Zamiast poprawiać błędy, mogą im zapobiegać.

Utrzymywanie zaufania społecznego

W momentach niepokoju społeczeństwo poszukuje wiarygodnych przedstawicieli instytucji, którzy dają poczucie bezpieczeństwa. Kogoś, kto spokojnie i wiarygodnie powie: „To poważna sytuacja, ale mamy plan” albo „Wiemy, co robić – i powiemy, co możesz zrobić ty”. Społeczeństwo, które ufa instytucjom, nie ulega panice, nie szuka informacji w przypadkowych źródłach, nie powiela plotek. Współpracuje, stosuje się do zaleceń, zachowuje spokój. I to właśnie dlatego tak wiele zależy od tonu, regularności i jakości przekazu.

Zaufanie trzeba budować konsekwentnie, a w kryzysie utrzymywać je i wzmacniać. Dobrze przygotowany rzecznik prasowy, który regularnie komunikuje się z odbiorcami w sposób spokojny, jasny i otwarty, bez unikania trudnych tematów, zyskuje status wiarygodnego punktu odniesienia. Jego obecność sprzyja poczuciu, że sytuacja jest monitorowana, a sposób komunikacji uwzględnia zarówno wymiar informacyjny, jak i emocjonalny.

Odniesienie się do emocji odbiorców stanowi istotny element przekazu. W komunikacji kryzysowej znaczenie ma treść informacji oraz sposób jej formułowania. Proste sformułowania, takie jak „wiemy, że to trudne”, „doceniamy zaangażowanie” czy „dziękujemy za cierpliwość”, pełnią funkcję empatyczną i sygnalizują, że instytucje dostrzegają osoby po drugiej stronie komunikatu. Takie podejście sprzyja budowaniu relacji opartych na zaufaniu, ogranicza napięcie emocjonalne oraz ułatwia współpracę społeczną w sytuacjach kryzysowych.

Nie chodzi o przekazywanie wszystkich informacji od razu, lecz o zachowanie szczerości w komunikacji. Lepiej wskazać, że „czekamy na potwierdzenie”, niż udawać, że wszystko wiadomo. Ludzie rozumieją niepewność – o ile czują, że mają do czynienia z uczciwością i otwartością. Przejrzystość buduje wiarygodność, a wiarygodność to fundament zaufania.

Niezwykle istotna jest także dostępność. Stałe godziny briefingów, regularne aktualizacje, także w sytuacjach gdy zakres nowych informacji jest ograniczony oraz obecność rzecznika sprzyjają poczuciu, że sytuacja pozostaje pod nadzorem i że możliwe jest bieżące śledzenie rozwoju wydarzeń.

Strategia komunikacji kryzysowej nie powinna funkcjonować jako dokument wykorzystywany wyłącznie w sytuacjach nadzwyczajnych. Powinna być przedłużeniem codziennej praktyki, opartej na spójności, otwartości i zrozumiałości przekazu. Jeśli instytucje na co dzień pozostają mało widoczne, i reaktywne, trudno oczekiwać, że w kryzysie nagle zyskają zaufanie. Natomiast jeśli przez cały czas budują swoją wiarygodność, to w najtrudniejszych momentach mogą się na niej oprzeć.

To właśnie dlatego utrzymywanie zaufania społecznego nie jest zadaniem tylko dla rzeczników prasowych czy zespołów komunikacyjnych. To wspólna odpowiedzialność wszystkich instytucji publicznych. I choć na zaufanie pracuje się długo, to stracić je można w jednej chwili – wystarczy niejasny komunikat, zlekceważenie potrzeb odbiorców, brak reakcji. A jego odbudowa to proces, który może trwać latami.

Z drugiej strony – zaufanie zbudowane w czasie kryzysu potrafi trwać. Wzmacnia gotowość społeczną, zwiększa otwartość na współpracę, pomaga przetrwać przyszłe kryzysy i podejmować nawet niepopularne decyzje. Dlatego warto inwestować w komunikację nie tylko jako w narzędzie informowania, ale jako sposób budowania relacji. Bo właśnie na tych relacjach opiera się cała wiarygodność państwa.

Wsparcie osób dotkniętych kryzysem

W czasie kryzysu ludzie szukają nie tylko informacji o tym, co się dzieje, ale przede wszystkim konkretnej pomocy. Przekaz rzecznika, komunikat w radiu, wiadomość tekstowa mogą pełnić istotną funkcję informacyjną i organizacyjną, pomagając osobom poszkodowanym odnaleźć się w nowej, trudnej sytuacji.

Dlatego nie wystarczy przekazywać informacji o zagrożeniu. Równie ważne jest mówienie do tych, którzy utracili miejsce zamieszkania, czekają w niepewności na wieści o rodzinie albo po prostu nie wiedzą, jakie dalsze działania podjąć. Odpowiednio prowadzona komunikacja w takich sytuacjach pełni funkcję pierwszej pomocy – nie medycznej, ale informacyjnej, organizacyjnej i emocjonalnej.

W pierwszych chwilach ludzie potrzebują przede wszystkim konkretów.

- Gdzie się zgłosić po pomoc?
- Kto udziela pomocy?
- Jak zdobyć leki, opiekę medyczną albo psychologiczną?
- Gdzie można bezpiecznie przenoćować?
- Jak zabezpieczyć swoje dokumenty, zwierzęta, dobytek?

Potrzebne są jasne, precyzyjne informacje: adresy, numery telefonów, godziny otwarcia, krok po kroku, co należy zrobić. W takich okolicznościach ogólne komunikaty są niewystarczające, ponieważ każda konkretna informacja może mieć bezpośrednie znaczenie dla osób poszukujących pomocy.

Warto przy tym jasno wskazywać dostępne formy wsparcia. Dotyczy to w szczególności informacji o pomocy psychologicznej dla dzieci, młodzieży i dorosłych, a także o możliwościach uzyskania schronienia, ciepłych posiłków, odzieży. Należy również wskazać podmioty zaangażowane w udzielanie pomocy, takie jak Caritas, Polski Czerwony Krzyż czy lokalne grupy wsparcia. Zebrane i przekazane w przystępnej formie informacje pomagają odbiorcom odzyskać poczucie sprawczości oraz lepiej odnaleźć się w trudnej sytuacji.

W kolejnych dniach pojawiają się nowe pytania, takie jak możliwość powrotu do domu po ewakuacji, dalsze postępowanie w przypadku zalania lub zniszczenia budynków czy sposoby ograniczania zagrożeń biologicznych po skażeniu, epidemii czy pożarze. To moment, w którym rolę komunikacji jest edukacja postkryzysowa – pomoc w tym, jak bezpiecznie wejść w kolejną fazę życia po kryzysie. To czas na instrukcje, porady, wskazówki, które pozwalają ludziom odzyskać sprawczość, krok po kroku odbudowywać swoją codzienność.

Forma komunikatu jest tu równie ważna jak jego treść. Przekaz powinien być sformułowany prostym i zrozumiałym językiem, z poszanowaniem emocji odbiorców. Należy zadbać o czytelny układ graficzny, wykorzystać elementów wspierających odbiór informacji, takich jak mapy, zdjęcia punktów pomocowych, piktogramy. Przekaz powinien docierać różnymi kanałami – SMS-em, ulotką, przez megafon, w lokalnym radiu albo w rozmowie z wolontariuszem. Celem jest zapewnienie, aby przekaz stanowił realne wsparcie i ograniczył dodatkowe obciążenie informacyjne.

Wspieranie osób dotkniętych kryzysem stanowi integralną część komunikacji kryzysowej i jest jednym z najbardziej wymagających obszarów, który wymaga takiej samej uwagi i staranności jak działania operacyjne. Dla wielu odbiorców to właśnie komunikacja może stać się pierwszym elementem procesu odbudowy poczucia bezpieczeństwa.

6

ZASADY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Dobra komunikacja w sytuacjach kryzysowych to efekt świadomego, przemyślanego działania, opartego na konkretnych zasadach. Zasadach, które pomagają reagować z rozwagą, mimo presji czasu i emocji. Które budują zaufanie – nie tylko wtedy, gdy wszystko idzie zgodnie z planem, ale przede wszystkim wtedy, gdy sytuacja wymyka się spod kontroli.

Właśnie dlatego warto o tych zasadach mówić głośno. Powinny być znane i stosowane przez wszystkie osoby zaangażowane w informowanie społeczeństwa, niezależnie od tego, czy reprezentują administrację rządową, samorząd, służby ratunkowe, sektor zdrowia, operatorów infrastruktury czy organizacje społeczne. W sytuacjach kryzysowych każdy komunikat może wpływać na zachowania odbiorców, sprzyjać uspokojeniu sytuacji albo prowadzić do dezorientacji, dlatego odpowiedzialność i spójność przekazu mają istotne znaczenie.

Szybkość i terminowość

W czasie kryzysu czas nabiera szczególnego znaczenia. Minuty mogą decydować o skuteczności działań, a informacja przekazana zbyt późno może nie spełnić swojej funkcji. W skrajnych przypadkach brak informacji lub jej opóźnienie mogą mieć konsekwencje dla zdrowia, a nawet życia. Dlatego szybkość nie jest w komunikacji kryzysowej „wartością dodaną” – jest absolutną koniecznością.

W świecie natychmiastowego obiegu informacji, gdzie wiadomości rozchodzą się szybciej przez komunikatory i media społecznościowe niż przez jakikolwiek oficjalny kanał, nie ma miejsca na zwłokę. Gdy coś się wydarza, ludzie nie czekają – zaczynają szukać informacji sami. Jeśli nie znajdą ich w źródłach oficjalnych, znajdą gdzie indziej. A tam mogą natknąć się na domysły, spekulacje, a nawet celową dezinformację. Dlatego tak ważne jest, by instytucje publiczne były pierwsze. Nawet jeśli jeszcze nie mają wszystkich odpowiedzi – mogą dać jasny sygnał: „Wiemy o sytuacji, działamy, będziemy informować”.

Z tego względu zasadne jest planowanie komunikatów z wyprzedzeniem oraz utrzymanie ustalonego rytmu przekazu. Dotyczy to również zapowiadania kolejnych briefingów lub aktualizacji, niezależnie od dynamiki zdarzeń. Jasne wskazanie terminu następnego komunikatu pozwala uniknąć pozostawienia odbiorców w stanie niepewności informacyjnej.

Skuteczna komunikacja kryzysowa wymaga gotowości do działania przez całą dobę. Kryzysy nie są ograniczone do określonych godzin, dni roboczych ani świąt, dlatego zespół komunikacyjny powinien być przygotowany na działanie w trybie ciągłym. Obejmuje to system dyżurów, gotowych szablonów komunikatów, sprawdzonych procedur akceptacji treści i szybkich kanałów przekazu – od Alertu RCB po media społecznościowe.

Działanie w szybkim tempie wiąże się z ryzykiem popełniania błędów, dlatego szczególnego znaczenia nabiera odpowiednie przygotowanie. Komunikaty nie muszą być wyczerpujące, jednak powinny opierać się na potwierdzonych informacjach i nie wprowadzać odbiorców w błąd.

To, co sprawdza się najlepiej, to podejście etapowe. Najpierw pierwszy sygnał, że coś się dzieje i instytucje działają. Potem komunikat z pierwszymi ustaleniami i zaleceniami. A później regularne aktualizacje w miarę rozwoju sytuacji. Taki sposób komunikowania porządkuje przekaz i zapewnia odbiorcom poczucie przewidywalności.

Ale najważniejsze dzieje się zanim kryzys się zacznie.

Wiarygodność i jednolitość przekazów

Ludzie nie tylko słuchają komunikatów – oni je oceniają. Zwracają uwagę na to, kto je wydaje, na jakiej podstawie, czy poszczególne wypowiedzi są ze sobą spójne oraz czy rzeczywiście można im zaufać. Instytucja, która komunikuje w sposób jasny i spójny, zyskuje pozycję wiarygodnego źródła informacji i wskazówek. Jednocześnie nawet pojedyncza niespójność lub sprzeczny komunikat mogą prowadzić do osłabienia zaufania. Dlatego w komunikacji kryzysowej znaczenie ma treść przekazu, osoba przekazująca informacje, sposób ich formułowania oraz spójność komunikacji pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi podmiotami.

Wiarygodność, podobnie jak zaufanie, nie powstaje w momencie wystąpienia kryzysu. Buduje się ją znacznie wcześniej, w codziennej komunikacji, w działaniach operacyjnych, w relacjach z obywatelami i mediami. Jeśli instytucja na co dzień działa rzetelnie, jest przewidywalna i transparentna – łatwiej będzie jej zdobyć zaufanie w trudnym momencie. Odbiorcy pamiętają wcześniejsze doświadczenia i to do takich źródeł zwracają się w momentach niepewności.

Znaczenie ma również osoba, która zabiera głos. Rzecznik, ekspert, lider, który mówi spokojnie, rzeczowo i z wycuciem. Umiejętność przekazywania danych w przystępny sposób sprzyja ich zrozumieniu. Anonimowe komunikaty publikowane w kanałach instytucji łatwiej giną w natłoku informacji, natomiast wystąpienia osób rozpoznawalnych i cieszących się zaufaniem są częściej zapamiętywane i wzmacniają poczucie bezpieczeństwa.

Na wiarygodność wpływają także konkretne działania: opieranie się na sprawdzonych źródłach (jak dane IMGW, GIS, PSP), jasno wskazane autorstwo i podstawy komunikatów, gotowość do mówienia o trudnych sprawach bez nadmiernego uspokajania, ale i bez siania paniki. Ważna jest też konsekwencja przekazu, ponieważ częste zmiany tonu lub treści wypowiedzi mogą prowadzić do dezorientacji odbiorców.

Szczególnie ważna jest spójność między instytucjami. W sytuacji kryzysowej rzadko działa tylko jeden podmiot – zazwyczaj zaangażowana jest administracja rządowa, służby, samorządy i organizacje społeczne. Jeśli poszczególne instytucje przekazują odmienne informacje, odbiorcy tracą orientację w sytuacji, co sprzyja narastaniu niepewności oraz zwiększa podatność na dezinformację.

Spójność jest równie ważna wewnątrz instytucji. Zdarza się, że różni przedstawiciele tego samego urzędu wypowiadają się na różne sposoby, czasem z dobrych intencji – by pomóc, wyjaśnić, odpowiedzieć na pytania. Ale jeśli nie ma koordynacji, efektem mogą być sprzeczne informacje. Dlatego warto z góry ustalić, kto jest uprawniony do wypowiadania się w imieniu instytucji, i jak daleko sięga jego mandat. Wewnętrzna komunikacja – między rzecznikami, biurami prasowymi i kierownictwem – musi działać sprawnie i bez opóźnień. Wtedy każdy wie, co powiedzieć – i czego nie mówić.

Na koniec warto pamiętać, że jednolity przekaz to nie tylko treść, ale również forma. Komunikaty o spójnym układzie graficznym, podobnej strukturze i jednolitym języku są łatwiej rozpoznawalne i zapamiętywane. Ujednolicenie wyglądu materiałów, użycie prostego i zrozumiałego języka oraz unikanie skrótów i specjalistycznych pojęć zwiększają dostępność przekazu i wzmacniają profesjonalny wizerunek instytucji.

W kryzysie ludzie szukają głosu, któremu można zaufać. Jeśli usłyszą kilka głosów mówiących to samo, spokojnie i z przekonaniem – będą wiedzieli, że mogą działać razem z instytucjami, a nie wbrew nim. A to w każdej sytuacji zagrożenia ma znaczenie kluczowe.

Dostosowanie do grup odbiorców

Społeczeństwo nie jest jednolitą grupą – to miliony ludzi o różnych potrzebach, możliwościach i stylach życia. Różnimy się wiekiem, językiem, sprawnością, dostępem do technologii, a także tym, jak przyswajamy informacje i jak reagujemy na stres. To, co dla jednej osoby będzie zrozumiałe i oczywiste, dla innej może pozostać zupełnie niewidoczne lub niezrozumiałe. A przecież skuteczna komunikacja kryzysowa zaczyna się właśnie od tego, by zostać usłyszanym i zrozumianym.

Dlatego jednym z filarów dobrej komunikacji w sytuacjach zagrożenia jest postrzeganie odbiorców jako konkretnych osób funkcjonujących w różnych warunkach i posiadających odmienne potrzeby i ograniczenia, a nie jako jednolitej grupy. Nie wprowadza się to wyłącznie do przetłumaczenie komunikatu, lecz wymaga uwzględnienia perspektywy odbiorcy i zastanowienia się, w jaki sposób dana osoba może odebrać przekaz w konkretnej sytuacji.

- Rodzice dzieci szkolnych chcą wiedzieć, czy zamknięto placówki i gdzie zapewniono opiekę.
- Osoby starsze, często mające ograniczony dostęp do internetu, potrzebują fizycznych, drukowanych komunikatów, przygotowanych prostym językiem, z zastosowaniem większej czcionki i jasnych instrukcji krok po kroku.
- Osoby z ograniczeniami wzroku, słuchu czy funkcji poznawczych odbierają komunikat w inny sposób niż sprawna osoby w pełni sprawne.
- Migranci czy cudzoziemcy potrzebują informacji np. w języku angielskim, by mogli zrozumieć, że sytuacja ich dotyczy.
- Dzieci i młodzież łatwiej reagują na przekazy wizualne, krótkie materiały wideo lub treści publikowane w mediach społecznościowych niż na komunikat tekstowy.

Trzeba tworzyć wiele wersji tej samej informacji — różniących się nie treścią, ale formą, językiem, kanałem dystrybucji. A jeszcze ważniejsze: trzeba mieć plan, jak i gdzie te wersje przekazać.

W praktyce oznacza to przede wszystkim stosowanie prostego języka. W komunikacji kryzysowej nie ma miejsca na urzędowe sformułowania, skróty i techniczne opisy. Komunikaty powinny być krótkie, konkretne, jasno wskazując, co się wydarzyło, jakie działania są podejmowane oraz jakie kroki powinien podjąć odbiorca. Istotne jest również wykorzystywanie różnych kanałów przekazu, ponieważ odbiorcy korzystają z odmiennych źródeł informacji. Część osób śledzi media społecznościowe. Inne słuchają radia, odbierają SMS-y, lub natrafiają na komunikaty w formie drukowanej bądź głosowej.

W praktyce oznacza to przede wszystkim stosowanie prostego języka. W komunikacji kryzysowej nie ma miejsca na urzędowe sformułowania, skróty i techniczne opisy. Komunikaty powinny być krótkie, konkretne, jasno wskazując, co się wydarzyło, jakie działania są podejmowane oraz jakie kroki powinien podjąć odbiorca. Istotne jest również wykorzystywanie różnych kanałów przekazu, ponieważ odbiorcy korzystają z odmiennych źródeł informacji. Część osób śledzi media społecznościowe. Inne słuchają radia, odbierają SMS-y, lub natrafiają na komunikaty w formie drukowanej bądź głosowej.

Istotnym elementem skutecznej komunikacji jest także jej lokalny charakter. Ogólne komunikaty typu „w kraju występują trudne warunki pogodowe” mają ograniczoną użyteczność. Znacznie większą wartość ma komunikat: „Uwaga, mieszkańcy gminy Żytno – od godziny 20:00 spodziewane są intensywne opady i możliwe zalania”. To informacja, która umożliwi odbiorcom podjęcie natychmiastowych działań.

Aby dotrzeć do osób najbardziej narażonych na wykluczenie informacyjne – starszych, z niepełnosprawnościami, migrantów, osób żyjących w ubóstwie – konieczna jest współpraca z tymi, którzy mają z nimi bezpośredni kontakt. Szkoły, domy pomocy, organizacje pozarządowe, parafie, lokalni liderzy pełnią rolę naturalnych pośredników informacyjnych. Znają potrzeby swoich społeczności i wiedzą, w jaki sposób najskuteczniej przekazać informację, dlatego powinni być włączani w działania informacyjne zarówno w trakcie kryzysu, jak i na etapie komunikacji ryzyka.

Dostosowanie komunikatów do różnych grup odbiorców zwiększa skuteczność działań komunikacyjnych oraz stanowi wyraz poszanowania dla ich potrzeb. Takie podejście buduje zaufanie i więź społeczną, które w sytuacjach zagrożenia mają szczególne znaczenie.

Aby to było możliwe, konieczne są odpowiednie przygotowania, obejmujące identyfikację grup narażonych na pominięcie informacyjne, opracowanie gotowych wzorów komunikatów w różnych językach i formatach oraz ustalenie procedur współpracy z instytucjami i mediami lokalnymi. Niezbędne jest również zapewnienie odpowiednich zasobów kadrowych, w tym tłumaczy, grafików, redaktorów, specjalistów od dostępności oraz osób, które znają lokalne uwarunkowania.

Ostatecznym celem komunikacji kryzysowej jest zapewnienie, aby żadna osoba nie została pominięta. Nawet najlepiej przygotowana informacja nie spełni swojej roli, jeżeli nie dotrze do odbiorców, którzy najbardziej jej potrzebują.

Empatia i odpowiedzialność

W czasie kryzysu odbiorcy oczekują czegoś więcej niż samych informacji. Istotne jest również poczucie spokoju oraz obecność głosu, który pomaga zrozumieć, co się dzieje, jakie działania należy podjąć i dlaczego są one uzasadnione. Ważne jest także przekonanie, że sytuacja jest monitorowana oraz że po drugiej stronie komunikatu znajduje się nie tylko instytucja, ale człowiek. Dlatego empatia i odpowiedzialność stanowią podstawę komunikacji kryzysowej.

Empatia przejawia się przede wszystkim w tonie przekazu. Nie polega ona na rozbudowanych deklaracjach, lecz na prostym i zrozumiałym sposobie komunikowania, który pozwala odbiorcom poczuć się zauważonymi i zrozumianymi. Osoba stojąca na zalanej ulicy, oczekująca informacji o ewakuacji lub nieposiadająca wiedzy o losie bliskich nie oczekuje komunikatu o „realizacji procedur zgodnie z ustawą z dnia...”. Wystarczy jedno zdanie: „Wiemy, że to trudna sytuacja. Jesteśmy z wami.” albo: „Rozumiemy, że możecie się niepokoić. Robimy wszystko, by pomóc”. Taki ton sprawia, że instytucja przestaje być anonimowa i staje się postrzegana jako bliska, obecna i zaangażowana.

Empatia oznacza także uważność na to, co się mówi oraz w jaki sposób jest to przekazywane. Komunikaty powinny być proste, spokojne i pozbawione zbędnej urzędowej formy oraz tonu wyższości. Czasem wystarczy „prosimy o cierpliwość”, „dziękujemy za współpracę”, „sytuacja jest pod kontrolą”, aby osiągnąć większy efekt uspokajający niż w przypadku rozbudowanych raportów.

Empatia stanowi jednak tylko jeden z elementów skutecznej komunikacji kryzysowej. Drugim jest odpowiedzialność. W kryzysie każde słowo może mieć realne konsekwencje. Powielanie niezweryfikowanych informacji, nadmiernie alarmistyczny komunikat lub zbyt ogólne sformułowania mogą wywołać niepokój, chaos, a nawet panikę. Dlatego odpowiedzialność za przekaz polega na świadomym doborze słów oraz na uwzględnieniu faktu, że odbiorcy będą na nie reagować emocjami i działaniami.

Odpowiedzialność oznacza przekazywanie wyłącznie informacji potwierdzonych, a w przypadku ich braku uczciwe komunikowanie niepewności. Zamiast stwarzać pozory pełnej wiedzy, zasadne jest używanie sformułowań, takich jak „to jest weryfikowane”, „czekamy na potwierdzenie”. Odpowiedzialność obejmuje również unikanie wskazywania winnych. Zamiast komunikatu „mieszkańcy nie stosują się do zaleceń”, właściwsze jest stwierdzenie „nie wszyscy są jeszcze świadomi zagrożeń, dlatego przypominamy o...”. Tego rodzaju różnice sprzyjają budowaniu zaufania zamiast dystansu.

Komunikaty nie powinny też wzmacniać dramatyzmu sytuacji. Kryzys często sam w sobie jest wystarczająco trudny, dlatego nie ma potrzeby dodatkowego potęgowania emocji poprzez alarmujące nagłówki, wielkie litery czy przesadzony język. Instytucja publiczna powinna pełnić rolę głosu spokoju, a nie sensacji, pozostając opanowana, rzeczowa i empatyczna.

Empatia i odpowiedzialność obejmują także umiejętność słuchania. Kryzys nie jest czasem na monolog. Społeczeństwo potrzebuje kontaktu, nawet jeśli jednostronnego. Instytucja, która obserwuje media społecznościowe, odpowiada na najczęściej pojawiające się pytania, koryguje niejasności, reaguje na wątpliwości, pokazuje, że traktuje odbiorców poważnie i rozumie ich sytuację.

Z takiej komunikacji buduje się nie tylko skuteczna reakcja kryzysowa. Buduje się relacja – coś, co przetrwa dłużej niż sam kryzys. Co może zapocentrować w przyszłości, przy kolejnych trudnościach. Ludzie zapamiętują, kto był z nimi wtedy, gdy było najtrudniej. I jak się do nich zwracał.

Taki sposób komunikowania sprzyja budowaniu relacji, które wykraczają poza sam kryzys. Doświadczenia z trudnych momentów wpływają na przyszłe postawy i poziom zaufania. Odbiorcy zapamiętują, kto był z nimi „gdy było najtrudniej”, oraz w jaki sposób się do nich zwracał.

7

FAZY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Komunikacja w czasie kryzysu nie ogranicza się do jednorazowego komunikatu opublikowanego w internecie. To dynamiczny proces, który zmienia się wraz z rozwojem sytuacji, od pierwszych minut po zdarzeniu aż do momentu jej stabilizacji. Każdy etap kryzysu wymaga odmiennego podejścia, obejmującego dostosowanie treści, tonu, narzędzi. Dlatego tak ważne jest, by instytucje odpowiedzialne za informowanie były przygotowane nie tylko technicznie, ale też mentalnie i organizacyjnie, tak aby potrafiły właściwie reagować na zmieniające się okoliczności, w tym odpowiednio dobierać tempo komunikacji oraz równoważyć przekaz informacyjny z uwzględnieniem emocji odbiorców.

Wskazane fazy komunikacji kryzysowej nie powinny być mylone z fazami procesu zarządzania kryzysowego (I-Zapobieganie, II-Przygotowanie, III-Reagowanie, IV-Odbudowa).

Fazy komunikacji należy rozumieć jako podział stosowany wyłącznie w ramach procesu komunikowania w kryzysie, a nie na potrzeby zarządzania kryzysem jako takim.

Mimo tego, że o komunikacji kryzysowej mówimy zwykle po wystąpieniu faktycznego lub przewidywanego kryzysu, obejmuje ona nie tylko fazę reagowania i odbudowy, ale także przygotowania. To właśnie działania podejmowane w czasie spokoju w dużej mierze decydują o skuteczności komunikacji, gdy pojawia się realne zagrożenie.

Faza reakcji bezpośredniej (0-24 godziny)

Pierwsze godziny po wystąpieniu kryzysu to moment o kluczowym znaczeniu. Społeczeństwo odczuwa wówczas niepokój, lęk i dezorientację. Szukają odpowiedzi i wskazówek, chcą wiedzieć, co się wydarzyło, kto odpowiada za działania oraz jakie kroki powinni podjąć w danym momencie. To czas silnych emocji, ale jednocześnie istotna szansa komunikacyjna. Jeśli instytucje potrafią w tym momencie przekazać informacje w sposób jasny, spokojny i szybki, mogą zdobyć zaufanie, które zaprocentuje przez cały czas trwania kryzysu. Brak reakcji lub opóźnienia powodują natomiast szybkie wypełnienie przestrzeni informacyjnej przez spekulacje, plotki i dezinformację.

Właśnie dlatego tak ważne jest, żeby komunikacja rozpoczęła się natychmiast, bezpośrednio po potwierdzeniu zdarzenia. Na tym etapie nie jest konieczne posiadanie pełnej wiedzy o sytuacji. Wystarczający jest krótki, konkretny komunikat informujący, że służby działają, sytuacja jest monitorowana, a kolejne informacje zostaną przekazane wkrótce. Taki sygnał pełni funkcję stabilizującą i pokazuje, że reakcja trwa oraz że obywatele nie zostali pozostawieni bez informacji.

Na tym etapie liczy się każda minuta. Informacje muszą dotrzeć jak najszerzej – przez Alert RCB, strony internetowe, media społecznościowe, radio, telewizję, a także przez lokalne kanały informacyjne. Należy jednocześnie uwzględnić fakt, że nie wszyscy odbiorcy mają dostęp do internetu czy nowoczesnych technologii, nie wszyscy posługują się językiem polskim w stopniu umożliwiającym pełne zrozumienie komunikatów, a część osób może mieć trudności z ich odbiorem. Dlatego już na tym etapie warto zadbać o materiały graficzne, nagrania głosowe, tłumaczenia i komunikaty przygotowane z myślą o osobach starszych, z niepełnosprawnościami, migrantach czy osobach w kryzysie.

Równolegle należy powołać Zespół Komunikacji Kryzysowej, który będzie czuwał nad całością komunikacji. W jego skład powinni wejść rzecznicy Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwa Obrony Narodowej, Policji, Państwowej Straży Pożarnej, wojewodowie oraz przedstawiciele Centrum Informacyjnego Rządu i ministerstwa lub instytucji właściwych w danym kryzysie. Ich zadaniem nie jest tylko przekazywanie informacji, ale też bieżące uzgadnianie treści, reagowanie na pytania dziennikarzy i dbanie o spójność komunikatów, nawet gdy sytuacja zmienia się dynamicznie.

Nie mniej ważna od treści komunikatu jest obecność osób publicznych. Premier, wojewoda, minister, szef służby – jeśli pojawią się przed kamerami i przemówią spokojnym, zdecydowanym tonem, ma to ogromne znaczenie psychologiczne. Wzmacnia się wtedy nie tylko przekaz, ale też wrażenie, że państwo działa. W komunikacji warto też uwzględnić głos ekspertów – przedstawicieli IMGW, GIS czy straży pożarnej – którzy potrafią prostym językiem wyjaśnić, dlaczego coś się wydarzyło i jakie działania są podejmowane.

W tej fazie nie można zapominać o jednym z największych zagrożeń – dezinformacji. Fałszywe grafiki, zmanipulowane posty czy podrobione komunikaty pojawiają się w mediach społecznościowych niemal natychmiast. Dlatego monitoring przestrzeni informacyjnej powinien zostać uruchomiony równolegle z pierwszym komunikatem. Każda nieprawdziwa informacja powinna być możliwie szybko sprostowana, najlepiej w tym samym kanale, w którym się pojawiła, z wyraźnym oznaczeniem: „Uwaga, fałszywa informacja”. Działania te powinny być prowadzone w sposób spokojny i rzeczowy.

Pierwsze 24 godziny to czas, który zostaje w pamięci – zarówno instytucji, jak i obywateli. To wtedy kształtuje się dominująca narracja o zdarzeniu. To wtedy rodzi się zaufanie – albo nieufność.

Faza stabilizacji (1-7 dni)

Kiedy mija pierwsza doba od wystąpienia kryzysu, sytuacja zaczyna się stopniowo klarować. Służby działają na miejscu, podstawowe informacje zostały już przekazane, a emocje, choć nadal obecne, powoli opadają. Ludzie, początkowo zszokowani i skoncentrowani głównie na zapewnieniu sobie bezpieczeństwa, zaczynają zadawać pytania. Chcą zrozumieć, co się wydarzyło, dlaczego do tego doszło, kto odpowiada za działania naprawcze i, przede wszystkim, kiedy mogą spodziewać się powrotu do normalnego funkcjonowania. Na tym etapie kluczowe staje się zapewnienie spokoju, przewidywalności i poczucia, że sytuacją pozostaje pod kontrolą.

Wraz z upływem godzin zmienia się charakter komunikacji. Zamiast krótkich, alarmowych komunikatów pojawiają się dłuższe, bardziej wyjaśniające treści. Mówi się już nie tylko o tym, co się dzieje, ale też dlaczego i jakie są kolejne kroki. Informacje są bardziej szczegółowe, pojawiają się dane liczbowe, opinie ekspertów, prognozy. Społeczeństwo jest gotowe, by dowiedzieć się więcej – oczekuje szerszego kontekstu, logicznego uporządkowania informacji i jasnych odpowiedzi na pytania: „co dalej?”, „czy to już koniec?”, „co mogę zrobić?”.

W tej fazie codzienne aktualizacje, nawet jeśli nie przynoszą przełomowych wiadomości, są ważniejsze niż mogłoby się wydawać. To nie tylko informowanie – to utrzymywanie relacji i budowanie zaufania. Nawet proste zdanie „sytuacja pozostaje bez zmian, działania trwają” potrafi dać ludziom poczucie bezpieczeństwa. Rytm komunikatów staje się elementem porządkującym codzienność.

Ogromną rolę odgrywa tu Zespół Komunikacji Kryzysowej, który musi czuwać nad całością przekazu – nie tylko jego treścią, ale też tonem, tempem i formą. Społeczeństwo szybko przyzwyczaja się do określonego stylu komunikacji. Jeżeli jedna instytucja zaczyna przekazywać informacje w odmienny sposób niż pozostałe lub komunikaty przestają się pojawiać regularnie, może to ponownie wzbudzić niepokój.

Wraz z upływem czasu rośnie zapotrzebowanie na informacje praktyczne. Odbiorcy chcą wiedzieć, gdzie zgłosić się po pomoc, jakie świadczenia przysługują poszkodowanym, które ulice są zamknięte, które drogi przejezdne, jak wygląda dostęp do wody, energii, szkół, przychodni? Komunikaty muszą być aktualne, konkretne i rzetelne. Jeżeli występują trudności lub opóźnienia, należy o nich informować i je wyjaśniać.

To także moment, gdy coraz wyraźniej widać zmęczenie. Najbardziej dotknięci kryzysem zaczynają odczuwać frustrację, wyczerpanie emocjonalne, rezygnację. Wtedy komunikacja przestaje być tylko źródłem danych – staje się również wsparciem. W takich okolicznościach komunikacja przestaje wyłącznie funkcję informacyjną i zaczyna pełnić funkcję wspierającą. Nie chodzi już tylko o to, co się mówi, ale jak. Ton głosu, sposób mówienia, obecność psychologów, lokalnych liderów czy wolontariuszy – to wszystko ma znaczenie.

Faza stabilizacji jest także właściwym momentem do stopniowego wprowadzania komunikatów dotyczących dalszych działań. Nawet jeśli formalna odbudowa jeszcze się nie rozpoczęła, zasadne jest zapowiadanie kolejnych kroków.

Równolegle warto zacząć analizować, jak działała dotychczasowa komunikacja. Co się sprawdziło? Co nie zadziałało? Jakie kanały były najskuteczniejsze, a które wymagały korekty? Warto w tym procesie uwzględnić opinie urzędników, rzeczników, dziennikarzy, lokalnych liderów oraz mieszkańców.

Faza stabilizacji, wbrew pozorom, jest niezwykle trudna. To czas przejścia od paniki do porządkowania, od reakcji do myślenia strategicznego. Komunikacja w tym okresie pokazuje swoją wartość jako narzędzie wspierania odbiorców, wyjaśniania rzeczywistości i stopniowego przywracania poczucia sprawczości. To w tej fazie instytucje mają szansę zbudować trwałą więź ze społeczeństwem opartą na uczciwości, empatii i kompetencji.

Faza odbudowy i wyciągania wniosków

Kiedy opadają emocje, a najpilniejsze działania służb zostają zakończone, pojawia się nowe pytanie: „co dalej?”. Nie jest to już etap reagowania na bezpośrednie zagrożenie, lecz moment przechodzenia do działań związanych z usuwaniem skutków kryzysu. Uwaga społeczeństwa przesuwa się z samego zdarzenia na kwestie odbudowy, naprawy i ponownej organizacji codziennego funkcjonowania. Odbiorcy oczekują informacji dotyczących przywracania dostaw energii, możliwości bezpiecznego powrotu do domów oraz przewidywanego czasu usuwania szkód. Szukają informacji, ale także stabilizacji i poczucia porządku.

Na tym etapie komunikaty instytucji powinny koncentrować się na informacjach konkretnych i użytecznych. Należy jasno wskazywać, jakie działania zostały już zrealizowane, które są w toku oraz jakie działania są planowane, wraz z realnymi ramami czasowymi. Ważne, by te informacje odnosiły się do codziennej sytuacji odbiorców i dotyczyły konkretnych lokalizacji, takich jak dzielnice, miejscowości czy ulice. Odbiorcy oczekują informacji odnoszących się bezpośrednio do ich miejsca zamieszkania. Uzupełnieniem komunikatów mogą być materiały wizualne, w tym zdjęcia prowadzonych prac, mapy prezentujące postęp działań, nagrania dokumentujące realizowane zadania.

W tej fazie komunikacja coraz częściej dotyczy pomocy. Gdzie można się zgłosić? Co trzeba przynieść? Jakie są terminy? Ale nie każdy będzie w stanie samodzielnie poradzić sobie z procedurami, formularzami czy technicznymi szczegółami. Dlatego komunikaty muszą być przystępne, proste, jasne. Należy przy tym uwzględnić, że nie wszyscy są w stanie samodzielnie poradzić sobie z procedurami administracyjnymi. Dlatego komunikaty muszą być przystępne, proste, jasne. Równocześnie istotne jest zapewnienie realnego wsparcia poprzez infolinie, punkty informacyjne, mobilne zespoły, co pozwala ograniczyć obciążenie obywateli i zmniejszyć stres związany z wystąpieniem sytuacji kryzysowej.

To również czas, w którym konieczne staje się komunikowanie informacji trudnych. W przypadku przedłużającego się procesu odbudowy lub opóźnień należy informować o tym w sposób jasny, spokojny i konkretny. Lepiej przyznać: „Na tę drogę potrzebujemy jeszcze trzech dni. Wiemy, że to uciążliwe, ale prosimy o cierpliwość” – niż składać obietnice, których nie możemy dotrzymać. Odbiorcy są skłonni zaakceptować trudności, jeśli mają poczucie, że komunikacja jest prowadzona w sposób uczciwy i transparentny.

Gdy sytuacja staje się stabilna, a działania operacyjne dobiegają końca, warto symbolicznie zamknąć ten etap. Komunikat informujący o przejściu do kolejnej fazy pozwala odbiorcom uporządkować sytuację i stopniowo kierować uwagę ku przyszłości. To też dobry moment na podsumowanie podjętych działań, wskazanie osiągniętych rezultatów oraz wyrażenie uznania wobec służb, instytucji i osób zaangażowanych w reagowanie na kryzys.

Kolejnym krokiem powinna być refleksja nad przebiegiem komunikacji. Analiza tego, które działania były skuteczne, a które wymagały korekty, a także ocena terminowości i zrozumiałości przekazu, stanowią istotny element procesu uczenia się instytucji. Warto w tym zakresie uwzględnić opinie mieszkańców, lokalnych mediów, organizacji społecznych, których perspektywa pozwala lepiej ocenić rzeczywisty odbiór działań komunikacyjnych.

Faza odbudowy i wyciągania wniosków stanowi nie tylko zakończenie konkretnego kryzysu, lecz także element wzmacniania gotowości na przyszłe zdarzenia. Jest to etap budowania relacji ze społeczeństwem oraz potwierdzania, że komunikacja kryzysowa jest integralną częścią systemu bezpieczeństwa państwa, a nie wyłącznie narzędziem doraźnego reagowania.

Komunikacja postkryzysowa i reputacyjna

Kiedy działania operacyjne dobiegają końca, służby wracają do standardowego trybu pracy, a zagrożenie zostaje opanowane, może pojawić się przekonanie, że proces komunikacji kryzysowej został zakończony. W praktyce jest to moment rozpoczęcia kolejnego etapu całego cyklu, czyli fazy komunikacji postkryzysowej. To czas, w którym odbiorcy zadają pytania, porównują zapowiedzi z rzeczywistymi efektami działań oraz oceniają funkcjonowanie instytucji publicznych. Jednocześnie pojawia się potrzeba uporządkowania doświadczeń i zrozumienia przebiegu zdarzeń.

Pierwszym elementem tej fazy powinna być jasna i zrozumiała informacja podsumowująca przebieg zdarzeń. Nie chodzi o publikację wyłącznie formalnego raportu o charakterze technicznym, ale o komunikat przygotowany w formie przystępnej dla szerokiego grona odbiorców. Może on przyjmować różne formy, takie jak infografiki, konferencje prasowe, materiały wideo, posty w mediach społecznościowych. Ważne jest jednak to, aby przekaz odpowiadał na rzeczywiste pytania społeczeństwa, w tym dotyczące skali udzielonej pomocy, podejmowanych decyzji i ich uzasadnienia, sposobu wykorzystania środków publicznych oraz struktury odpowiedzialności.

Ale trzeba się też przygotować na pytania trudne. „Dlaczego tak późno?“, „Czy nie można było lepiej?“, „Kto ponosi odpowiedzialność?“. To naturalne, że takie wątpliwości się pojawią – i nie wolno ich unikać. Przeciwnie: trzeba je usłyszeć, przyjąć i uczciwie się do nich odnieść. Wątpliwości dotyczące czasu reakcji, skuteczności działań czy zakresu odpowiedzialności są naturalnym elementem oceny sytuacji kryzysowej. Odbiorcy są skłonni zaakceptować fakt, że w warunkach kryzysowych nie wszystko działania przebiegają zgodnie z założeniami, natomiast brak odpowiedzi, unikanie tematów lub niespójne wyjaśnienia mogą prowadzić do utraty zaufania. Gotowość do rzeczowego odniesienia się do błędów oraz wskazania działań naprawczych stanowi istotny element wiarygodności instytucji publicznych.

To także moment, w którym zasadne jest uwzględnienie roli osób bezpośrednio zaangażowanych w reagowanie na kryzys. Dotyczy to zarówno przedstawicieli służb i administracji, jak i ekspertów oraz rzeczników odpowiedzialnych za komunikację w warunkach dużej presji informacyjnej. Podobnie warto dostrzec zaangażowanie społeczności lokalnych, wolontariuszy i innych podmiotów wspierających działania pomocowe. Pokazanie skali współpracy i solidarności społecznej wzmacnia przekaz o wspólnym wysiłku podejmowanym w sytuacjach nadzwyczajnych. Społeczeństwo oczekuje również informacji o przyszłości. Jeśli coś nie zadziałało – co zostanie poprawione? Jakie będą zmiany w procedurach, w systemie ostrzegania, w organizacji pracy? Warto zebrać najważniejsze lekcje z ostatnich dni i pokazać: to zadziałało, to zawiodło, a to chcemy zmienić. Podsumowanie najważniejszych wniosków oraz zapowiedź działań korygujących nie muszą przyjmować formy rozbudowanego dokumentu strategicznego.

Na koniec warto zadbać o dokumentację działań komunikacyjnych. Zebrane i uporządkowane komunikaty, nagrania, grafiki, reakcje odbiorców mogą stanowić podstawę zbioru dobrych praktyk, który usprawni działania w przyszłych sytuacjach kryzysowych.

8 ZARZĄDZANIE PRZEKAZEM W KRYZYSIE

8.1

Przygotowanie i zatwierdzanie komunikatów

W sytuacji kryzysowej liczy się czas. Każda minuta opóźnienia może wpływać na poziom zaufania, a czasem nawet bezpieczeństwa. Jednocześnie szybkość działania nie powinna prowadzić do dezorganizacji. Dlatego tak istotne jest prowadzenie komunikacji ryzyka, w ramach której ustalane są zasady, procedury oraz role związane z przygotowaniem, zatwierdzaniem i dystrybucją komunikatów. Jeżeli te elementy są zdefiniowane i przećwiczone przed wystąpieniem kryzysu, możliwe jest sprawne działanie przy zachowaniu kontroli nad przekazem.

Od czego zacząć?

Każdy komunikat powinien jasno odpowiadać na trzy pytania:

- Co się stało?
- Jakie działania zostały już podjęte?
- Jakie działania powinni podjąć obywatele?

Na tej bazie powstaje zwięzła i konkretna informacja – bez zbędnych słów, za to z jasnymi zaleceniami i wskazaniem źródła (np. „więcej informacji na stronie RCB...”).

Forma komunikatu powinna być dostosowana do kanału. Inna będzie treść przeznaczona do wiadomości SMS, inna do publikacji na stronie internetowej, a jeszcze inna jako grafika w mediach społecznościowych. Z tego względu wskazane jest przygotowywanie komunikatów w sposób umożliwiający ich łatwe przekształcenie w infografikę, film, komunikat głosowy lub wersję dostępną w języku migowym.

Przygotowanie komunikatów to zazwyczaj zadanie biur prasowych lub zespołów komunikacyjnych danej instytucji. W wielu przypadkach potrzebne jest wsparcie merytoryczne ekspertów, np. z zakresu meteorologii, zdrowia czy infrastruktury. Wymaga to współpracy między rzecznikami a specjalistami, tak by komunikat był jednocześnie rzetelny i zrozumiały.

Zasady zatwierdzania komunikatów powinny być określone z wyprzedzeniem (komunikacja ryzyka). W kryzysie nie ma możliwości stosowania wielostopniowych ścieżek decyzyjnych.

Dlatego warto wcześniej ustalić:

- kto ma prawo zatwierdzać komunikaty (np. rzecznik, dyrektor, wojewoda, minister)?
- kiedy trzeba zatwierdzić komunikat wyżej (np. przez CIR)?
- jak działać awaryjnie – np. akceptacja SMS-em albo decyzja jednoosobowa w nocy?

Dobłą praktyką jest też stworzenie gotowych szablonów komunikatów, np. ostrzeżenie o wicherze, awarii, skażeniu wody. Umożliwia to szybkie uzupełnienie danych i publikację komunikatu w krótkim czasie.

Kryzysy mają zwykle charakter międzyresortowy – np. w przypadku powodzi podmiotem wiodącym jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, które współpracuje m.in. z Ministerstwem Obrony Narodowej czy Ministerstwem Zdrowia. W takiej sytuacji to MSWiA koordynuje komunikację i akceptuje propozycje innych podmiotów.

Inne instytucje:

- publikują ten sam komunikat u siebie,
- ewentualnie skracają go, ale nie zmieniają sensu,
- odsyłają do głównego źródła (np. rządowej strony, Alertu RCB).

Nawet w warunkach presji czasowej zasadne jest przeprowadzenie krótkiej weryfikacji komunikatu. W szczególności warto:

- przeczytać treść na głos w celu oceny jej klarowności,
- poddać ją szybkiemu sprawdzeniu przez osobę niezwiązaną bezpośrednio z jej przygotowaniem,
- skonsultować przekaz z ekspertem, jeśli dotyczy zagadnień specjalistycznych.

Każdy komunikat powinien mieć też datę i godzinę publikacji oraz oznaczenie, jeśli to aktualizacja. Wcześniejsze wersje muszą należeć do oznaczania jako nieaktualne, aby uniknąć błędnej interpretacji.

Co przygotować?

Skuteczne zespoły prasowe przygotowują się do działań kryzysowych z wyprzedzeniem. Obejmuje to w szczególności:

- opracowanie szablonów komunikatów (z gotową strukturą),
- przygotowanie listy osób decyzyjnych wraz z danymi kontaktowymi,
- przeszkolenie zespołu, które wiedzą, jak postępować,
- określenie procedur awaryjnych, np. co robić w nocy, gdy trzeba działać szybko.

Dzięki temu możliwe jest szybkie i uporządkowane działanie, bez zbędnych opóźnień i niejasności w zakresie odpowiedzialności.

8.2

Komunikaty dla różnych odbiorców

W sytuacji kryzysowej jeden ogólny komunikat jest niewystarczający. Poszczególne grupy odbiorców oczekują różnych informacji, przekazywanych w odmiernej formie i za pośrednictwem różnych kanałów. Innego rodzaju przekazu potrzebuje obywatel oczekujący jasnych zaleceń, innego dziennikarz poszukujący kontekstu wydarzeń, a jeszcze innego dyrektor szkoły czy szpitala, który musi podejmować natychmiastowe decyzje. Kluczem do skutecznego działania jest więc umiejętne różnicowanie przekazu przy zachowaniu jednej, spójnej linii informacyjnej.

Osoby, które dowiadują się o zagrożeniu, potrzebują informacji przekazywanych w sposób zwięzły i zrozumiały. Istotne są odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

- Co się dzieje?
- Kto podejmuje działania?
- Jakie działania powinni podjąć odbiorcy?

Komunikaty kierowane do społeczeństwa powinny być krótkie, zrozumiałe i pozbawione specjalistycznego języka. Należy unikać skrótów, urzędowego tonu oraz niejasnych sformułowań. Ważne jest też zachowanie spokojnego i rzeczowego stylu przekazu, który informuje o sytuacji i jednocześnie ogranicza narastanie niepokoju.

Przykład: „W związku z wykryciem skażenia wody w sieci wodociągowej X, służby sanitarne wdrożyły działania zabezpieczające. Prosimy mieszkańców miejscowości Y i Z o niespożywanie wody z kranu do odwołania. Woda butelkowana będzie dostępna w punktach dystrybucji”.

Taki komunikat odpowiada na pytania: co się stało, kto działa, co mam zrobić? I właśnie o to chodzi.

Dziennikarze potrzebują informacji błyskawicznie – zanim zrobią to inni, zanim pojawią się plotki. Równocześnie potrzebują szerszego kontekstu, danych liczbowych, wypowiedzi ekspertów oraz cytatów i materiałów wizualnych możliwych do wykorzystania. Optymalnym rozwiązaniem jest przekazywanie informacji w formie pakietu obejmującego gotowy komunikat prasowy, najważniejsze dane, kontakt do rzecznika, listę pytań i odpowiedzi (Q&A), zdjęcia i grafiki. Takie podejście usprawnia pracę mediów, ogranicza ryzyko błędów interpretacyjnych i sprzyja rzetelnemu przekazywaniu informacji obywatelom.

Szpitala, szkoły, urzędy, wodociągi, firmy transportowe należą do grupy partnerów instytucjonalnych, którzy muszą otrzymywać informacje wcześniej i w bardziej szczegółowej formie niż ogół społeczeństwa. Wynika to z faktu, że są odpowiedzialni za podejmowanie działań operacyjnych. Potrzebują precyzyjnych instrukcji, jasnych zaleceń i przestrzeni na zadanie pytań.

Zasadne jest prowadzenie komunikacji z partnerami instytucjonalnymi odrębnymi kanałami – przez wewnętrzne mailingi, grupy robocze, konferencje online czy dedykowane infolinie. Niedopuszczalne jest, aby osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie placówek dowiadywały się o kluczowych decyzjach, takich jak zamknięcie szkoły, z mediów.

Zróżnicowanie form komunikatów jest uzasadnione, jednak ich treść powinna być spójna. Niezależnie od kanału przekazu odbiorcy muszą otrzymywać te same najważniejsze informacje, bez rozbieżności w zakresie liczb, terminów, zaleceń.

Wszystkie wersje komunikatu powinny odsyłać do jednego, głównego źródła – np. strony Internetowej instytucji wiodącej, profilu instytucji w mediach społecznościowych czy Alertu RCB.

8.3

Jak radzić sobie z dezinformacją i fałszywymi wiadomościami?

W czasie kryzysu informacje rozpowszechniają się błyskawicznie. Równoległe pojawiają się treści, które nie są zgodne z faktami. Fałszywe wpisy, zmanipulowane grafiki, podrobione komunikaty mogą prowadzić do dezorientacji, wzrostu niepokoju i niepewność, wywoływania paniki, osłabienia zaufania do państwa, a nawet stwarzać realne zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi.

Dlatego jednym z najważniejszych zadań w komunikacji kryzysowej jest szybkie reagowanie na nieprawdziwe informacje. Trzeba je jak najszybciej zauważyć, sprawdzić i – jeśli to konieczne – zneutralizować. Dobra komunikacja może skutecznie ograniczyć ich wpływ, zanim zrobią większe szkody.

W czasie kryzysu źródeł dezinformacji jest wiele. Czasem to zwykłe plotki powielane w dobrej wierze. Czasem ktoś udostępnia zmanipulowaną grafikę, nie jest w stanie zweryfikować źródła, ale nie jest świadomy zagrożenia dezinformacją. Bywa też, że fałszywe treści powstają celowo – jako element kampanii dezinformacyjnych prowadzonych przez podmioty zewnętrzne, np. obce państwa.

Wrogie oddziaływanie informacyjne jest stałym elementem polskiej przestrzeni informacyjnej. Na tym tle dezinformacja w podczas kryzysu jest jedynie specyficzną, nieco inaczej ukierunkowaną formą wywierania wpływu na zachowania ludzi - jej celem jest wówczas m.in. pogłębienie chaosu, utrudnienie skoordynowanej reakcji oraz zmniejszenie zaufania społecznego do instytucji publicznych.

Do najczęstszych źródeł dezinformacji należą:

- spekulacje i niezwerifikowane wpisy w mediach społecznościowych,
- sensacyjne doniesienia portali plotkarskich i nieznanymi stron Internetowych,
- fałszywe posty udostępniane przez influencerów lub znane osoby,
- komunikaty podszywające się pod instytucje publiczne – z fałszywymi logotypami, pieczętkami, podpisami,
- celowo szerzone fałszywe narracje, których celem jest destabilizacja.

Im mniejsza dostępność rzetelnych informacji ze źródeł oficjalnych, tym szybciej powstaje „luka informacyjna”, która sprzyja rozpowszechnianiu treści manipulacyjnych.

Najlepszym sposobem jest działać wyprzedzająco. Odbiorcy, którzy otrzymują szybko jasne i wiarygodne informacje, są mniej podatni na plotki i manipulacje. W praktyce oznacza to:

- publikowanie sprawdzonych informacji jak najszybciej (nawet krótkich),
- korzystanie z rozpoznawalnych, oficjalnych kanałów – jak Alert RCB, profile w mediach społecznościowych, strony rządowe,
- jednoznaczne oznaczanie komunikatu: kto go wydał, kiedy, w jakim celu,
- tworzenie przejrzystych materiałów – infografik, krótkich Q&A, postów z wyjaśnieniami, np. „Co jest prawdą, a co mitem”,
- współpracę z mediami i platformami społecznościowymi, by zwiększać zasięg rzetelnych informacji.

W takiej sytuacji najważniejsze znaczenie ma zachowanie spokoju oraz szybkie podjęcie działań. Przede wszystkim niezbędne jest prowadzenie monitoringu przestrzeni informacyjnej, zarówno w sposób manualny, jak i z wykorzystaniem narzędzi automatycznych, umożliwiających identyfikację popularnych treści oraz gwałtownych wzrostów zainteresowania określonym tematem.

Gdy fałszywa informacja zaczyna się rozprzestrzeniać, warto stosować następujące zasady:

- publikować spokojne i rzeczowe dementi, np. pod hasłem „FAKE NEWS”,
- odnosić się do treści, nie do osoby – nie wdawać się w polemiki personalne,
- kierować ludzi do sprawdzonego źródła – np. „Wiarygodne informacje znajdziesz na stronie RCB:...”,
- angażować partnerów – media, instytucje, organizacje – o wsparcie w nagłaśnianiu sprostowania.

Ignorowanie fake newsów to błąd. W sytuacji, gdy instytucje publiczne nie odnoszą się do nieprawdziwych treści, odbiorcy mogą uznać je za wiarygodne.

W długofalowej perspektywie najlepszym elementem przeciwdziałania dezinformacji jest edukacja. Społeczeństwo, które potrafi rozróżniać źródła, weryfikować informacje i nie wierzy we wszystko, co zobaczy w internecie, wykazuje większą odporność na manipulację.

Warto:

- tworzyć lub dystrybuować poradniki – jak rozpoznać fake newsa, jak sprawdzać źródła,
- nagrywać krótkie filmy edukacyjne, które tłumaczą mechanizmy manipulacji,
- współpracować ze szkołami, bibliotekami, organizacjami społecznymi.

Budowanie zaufania do instytucji publicznych jest procesem ciągłym i nie ogranicza się do sytuacji kryzysowych. Obejmuje także systematyczne wzmocnienie kompetencji informacyjnych społeczeństwa oraz wskazywanie wiarygodnych źródeł informacji.

8.4

O czym i jak mówić w czasie kryzysu?

W czasie kryzysu nie wystarczy po prostu zabrać głos. Niezbędna jest świadomość tego, co się komunikuje, dlaczego, jakim językiem i w jakim celu. Każde słowo ma znaczenie, ponieważ w kryzysie odbiorcy słuchają uważniej niż zwykle. To, co usłyszą, może ich uspokoić, zmobilizować albo wprowadzić dezorientację. Dlatego tak ważne jest świadome budowanie narracji i dobór tonu wypowiedzi.

Narracja często mylona jest z manipulacją, co jest dużym błędem. Narracja to sposób, w jaki opowiadamy o sytuacji – jak porządkujemy fakty, tłumaczymy, co się dzieje i dlaczego. To właśnie ona pozwala ludziom zrozumieć rzeczywistość, zapanować nad emocjami i podjąć właściwe decyzje.

Dobrze skonstruowana narracja:

- nadaje znaczenie wydarzeniom: „trwa intensywna walka ze skutkami burzy”, „służby działają na miejscu”, „najważniejsze to zapewnić bezpieczeństwo”,
- tłumaczy przyczyny i przewiduje, co dalej: „gwałtowne opady to efekt zderzenia frontów”, „sytuacja ustabilizuje się, gdy...”,
- uwzględnia emocje odbiorców: „rozumiemy obawy”, „robimy wszystko, by Państwa chronić”.

Przyjęta narracja wpływa na sposób postrzegania państwa. Może budować obraz instytucji sprawnych i odpowiedzialnych albo przeciwnie, chaotycznych i nieskutecznych.

Przykłady uniwersalnych, dobrych narracji:

- „Podejmujemy działania, a bezpieczeństwo jest priorytetem”.
- „Sytuacja jest trudna, ale pozostaje pod kontrolą”.
- „Współpraca jest kluczowa dla skutecznego działania”.

Ważne, by taka linia przekazu:

- była spójna – nie zmieniała się co kilka godzin,
- mogła się rozwijać, ale bez gwałtownych zwrotów,
- była obecna wszędzie – w komunikatach, wystąpieniach, mediach społecznościowych.

Oprócz treści równie ważny jest sposób jej przekazywania. Ton komunikacji powinien być dostosowany do sytuacji i oparty na szacunku wobec odbiorców.

W kryzysie najlepiej sprawdza się ton:

- spokojny i opanowany – by nie podsycać lęku,
- empatyczny – pokazujący zrozumienie, a nie wyższość,
- jasny i rzeczowy – unikający żargonu i urzędowych sformułowań,
- wspólnotowy – podkreślający współodpowiedzialność i współpracę.

Mała różnica w słowach może znacząco zmienić odbiór wiadomości.

- Zamiast: „Obywatele muszą przestrzegać zaleceń”.
- Lepiej: „Jeżeli wspólnie będziemy stosować się do zaleceń, pomoże nam to szybciej wrócić do normalności”.

Celem jest to, aby odbiorcy poczuli się potraktowani poważnie i po partnersku. Żeby widzieli, że instytucje mówią nie tylko do nich, ale też z myślą o nich.

W czasie kryzysu różne instytucje – ministerstwa, służby, wojewodowie – komunikują się jednocześnie. Kluczowe znaczenie ma spójność przekazu. Rozbieżne komunikaty prowadzą do chaosu informacyjnego i osłabienia zaufania.

Dlatego warto:

- codziennie uzgadniać przekaz z innymi instytucjami,
- przygotować „przekazy dnia” – czyli najważniejsze informacje i sformułowania, z których korzystają wszyscy,
- wyznaczyć osobę lub zespół odpowiedzialny za spójność przekazu.

Pozwala to uniknąć sytuacji, w której jedna instytucja komunikuje opanowanie sytuacji, a inna sygnalizuje jej eskalację.

Odpowiednio dobrana narracja i ton komunikacji wspierają bieżące zarządzanie kryzysem oraz wpływają na długofalową reputację instytucji publicznych. Pokazują państwo jest wiarygodne, kompetentne i blisko ludzi.

Jeśli w sytuacji kryzysowej komunikacja jest prowadzona w sposób rzetelny, jasny i empatyczny, właśnie ten obraz pozostaje w pamięci społecznej. W przyszłości przekłada się to na większą skłonność do zaufania, współpracy i stosowania się do zaleceń, co ma kluczowe znaczenie dla skuteczności komunikacji kryzysowej.

9

KANAŁY I FORMY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Nawet najlepiej przygotowany komunikat nie spełni swojej roli, jeśli nie trafi do odbiorców w odpowiednim czasie, we właściwej formie i za pośrednictwem kanałów, z których faktycznie korzystają. W komunikacji kryzysowej znaczenie ma więc nie tylko treść przekazu, ale także sposób i miejsce jego dystrybucji.

Skuteczne działanie wymaga świadomego doboru narzędzi komunikacyjnych, dostosowanych do charakteru zagrożenia, grup odbiorców oraz celu komunikatu. Inne kanały służą do szybkiego ostrzegania, inne do wyjaśniania sytuacji, a jeszcze inne do utrzymywania kontaktu i reagowania na potrzeby informacyjne społeczeństwa.

Podstawą jest wykorzystywanie wielu kanałów równolegle, dostosowanie formy przekazu do odbiorców oraz spójność treści niezależnie od medium. Odpowiednio dobrany zestaw narzędzi pozwala szybko ostrzec, jasno wyjaśnić sytuację, ograniczyć niepewność i pokazać, że instytucje publiczne są obecne oraz reagują.

9.1

Media tradycyjne

W sytuacjach kryzysowych to, co znajdzie się w telewizji, radiu czy prasie, nadal ma ogromne znaczenie. Mimo dużego znaczenia mediów społecznościowych, dla wielu odbiorców – szczególnie starszych, mieszkających poza dużymi miastami czy po prostu mniej aktywnych cyfrowo – media tradycyjne są głównym źródłem informacji, zwłaszcza w pierwszych godzinach kryzysu.

Telewizja i radio umożliwiają dotarcie do bardzo szerokiego grona odbiorców w krótkim czasie. W kryzysie dają możliwość:

- natychmiastowego przekazania informacji – często jeszcze zanim odbiorcy sięgną po inne źródła,
- nadania przekazowi odpowiedniej rangi, szczególnie gdy występują przedstawiciele władz lub kierownictwa służb,
- dotarcia do osób niekorzystających z internetu – w tym wielu seniorów,
- regularnego aktualizowania informacji w ramach cyklicznych serwisów informacyjnych.

W sytuacjach nagłych media tradycyjne mogą przerywać program, by nadać pilny komunikat. Z tego względu istotne jest wcześniejsze uzgodnienie procedur współpracy, w tym sposobu i tempa przekazywania materiałów, komentarzy oraz nagrań.

Dobrze poprowadzona konferencja prasowa to jeden z najmocniejszych elementów komunikacji kryzysowej. Pozwala nie tylko przekazać oficjalne stanowisko, ale też przedstawić ludziom osoby, które zarządzają sytuacją.

Konferencja:

- daje możliwość odpowiedzi na pytania mediów – ograniczając przestrzeń dla domysłów i niepotwierdzonych informacji,
- pozwala zaprezentować współpracę między instytucjami – np. kiedy na wspólnej konferencji występują minister, dyrektor RCB i komendant PSP,
- przekazuje nie tylko treści, ale też ton i emocje – ważne są spokój, opanowanie, empatia.

Dobrze zorganizowana konferencja powinna być:

- zapowiedziana z wyprzedzeniem i transmitowana na żywo – także online,
- prowadzona przez osoby przygotowane – które jasno formułują przekaz,
- zakończona możliwością pobrania gotowych materiałów – np. w formie e-maila lub przez stronę instytucji.

Zaufanie mediów nie buduje się w dniu, gdy wybuchnie kryzys. Warto wcześniej:

- utrzymywać kontakt z redakcjami i dziennikarzami – szczególnie tymi, którzy zajmują się tematyką bezpieczeństwa, zdrowia, pogody itd.,
- mieć gotową listę kontaktową do kluczowych redakcji i dziennikarzy,
- przygotować procedury szybkiego przesyłania materiałów – np. przez e-mail, chmurę, komunikator,
- zapewnić dyżury medialne – tak, by dziennikarz mógł dostać komentarz nawet po godzinach pracy.

W kryzysie nie można zapominać o lokalnych stacjach radiowych, telewizjach kablowych, portalach i gazetach regionalnych. To właśnie one:

- znajdują się najbliżej społeczności dotkniętej zagrożeniem,
- często reagują elastyczniej niż duże ogólnopolskie redakcje,
- umożliwiają dostosowanie komunikatu do lokalnej sytuacji – np. informowanie o ewakuacji, zamkniętych drogach czy punktach pomocy.

Skuteczna współpraca z lokalnymi mediami może decydować o tym, czy mieszkańcy gminy, powiatu czy dzielnicy otrzymają informacje w odpowiednim czasie. Z tego względu media lokalne powinny być traktowane jako istotni partnerzy, zarówno w czasie kryzysu, jak i w codziennej komunikacji instytucji publicznych.

9.2

Media społecznościowe

W czasie kryzysu istotne znaczenie ma szybkość reagowania. Z tego względu media społecznościowe stały się jednym z najważniejszych narzędzi komunikacji. Umożliwiają one natychmiastowe przekazywanie informacji bez pośredników, bezpośrednio do odbiorców, za pośrednictwem urządzeń mobilnych.

Facebook, X (dawniej Twitter), Instagram, YouTube czy TikTok stanowią dziś istotną przestrzeń informacyjną. W czasie kryzysu mogą być wykorzystywane do ostrzegania, wyjaśniania sytuacji, uspokajania nastrojów oraz utrzymywania bieżącego kontaktu z obywatelami.

Dlaczego media społecznościowe są tak ważne?

- działają w czasie rzeczywistym – wystarczy kilka sekund, by opublikować ważny komunikat,
- trafiają dokładnie tam, gdzie są odbiorcy – szczególnie młodzi ludzie i osoby korzystające głównie ze smartfonów,
- pozwalają aktualizować i poprawiać informacje, jeśli sytuacja się zmienia,
- umożliwiają obserwowanie emocji i nastrojów przez komentarze, pytania, reakcje,
- wzmacniają poczucie obecności instytucji i jej gotowości do reagowania.

Każda instytucja powinna mieć:

- oficjalne, zweryfikowane profile na głównych platformach,
- jasny plan działania w kryzysie – kto publikuje, kto zatwierdza, kto odpowiada,
- gotowe szablony komunikatów, które można szybko wypełnić i wrzucić,
- zespół dyżurny – także poza godzinami pracy, gotowy do reakcji.

Profile, które są aktywne wyłącznie w sytuacjach nadzwyczajnych, nie sprzyjają budowaniu zaufania. Właśnie dlatego tak istotna jest komunikacja ryzyka, prowadzona w sposób ciągły, jeszcze przed wystąpieniem kryzysu. Regularne publikowanie porad, przypomnień, ciekawostek, odpowiadanie na pytania odbiorców pozwalają oswojać zagrożenia, porządkować wiedzę i wzmacniać wiarygodność instytucji. Dzięki temu, gdy pojawi się sytuacja kryzysowa, obywatele wiedzą, gdzie szukać informacji i są bardziej skłonni zaufać przekazowi instytucji publicznych.

9.3

Alerty RCB, SMS-y i komunikaty lokalne

W sytuacjach nagłego zagrożenia najważniejsze znaczenie ma szybkie ostrzeżenie ludności. Informacja musi dotrzeć szybko, jasno i tam, gdzie obiorcy faktycznie się znajdują, niezależnie od tego, czy korzystają z internetu, oglądają telewizję, czy właśnie wracają z pracy. W takich momentach kluczowe są proste, bezpośrednie narzędzia, takie jak SMS, megafon czy tablice informacyjne.

Jednym z podstawowych systemów ostrzegania w Polsce jest Alert RCB. Są to krótkie wiadomości SMS, które trafiają na telefony komórkowe wszystkich osób znajdujących się w obszarze zagrożenia – niezależnie od operatora, telefonu czy pochodzenia użytkownika. Nie jest wymagane posiadanie aplikacji ani dostępu do internetu. Wystarczy być w zasięgu sieci. Alerty są formułowane przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, zawsze we współpracy z ekspertami – np. meteorologami, strażakami, inspekcją sanitarną czy policją. Komunikat ma być krótki, konkretny i zawierać jasne zalecenia – na przykład: „Uwaga! Dziś możliwe silne burze i podtopienia. Zostań w domu, unikaj otwartych przestrzeni”.

Proces wysyłki Alertu RCB jest sformalizowany i oparty na jasno określonych zasadach. Wniosek o uruchomienie alertu przekazują do Rządowego Centrum Bezpieczeństwa uprawnione podmioty, które są właściwe w zakresie monitoringu określonego zagrożenia. Takie uprawnienie posiadają także Wojewodowie.

Po potwierdzeniu, że sytuacja spełnia kryteria ostrzegania ludności, RCB analizuje zgłoszenie pod kątem skali, pilności i zasięgu zagrożenia, a następnie – w razie podjęcia decyzji o wysyłce – przygotowuje treść alertu i przekazuje ją do operatorów telefonii komórkowej. To operatorzy technicznie realizują wysyłkę wiadomości SMS do użytkowników przebywających na wskazanym obszarze.

Treść alertu ma standardowo określoną strukturę: wskazanie rodzaju zagrożenia, obszaru, którego dotyczy, czasu obowiązywania oraz krótkiej, jednoznacznej rekomendacji dla odbiorców. Wiadomości nie zawierają polskich znaków diakrytycznych, ponieważ ich użycie znacząco skracałoby maksymalną liczbę znaków w SMS-ie i mogłoby ograniczyć czytelność oraz kompletność komunikatu.

Nie wszystkie sytuacje mogą być skutecznie obsłużone wyłącznie za pomocą komunikacji mobilnej. Są sytuacje, w których najlepiej sprawdzają się tradycyjne, lokalne formy ostrzegania, zwłaszcza tam, gdzie występują ograniczenia zasięgu, odbiorcy nie korzystają z urządzeń mobilnych lub konieczne jest dotarcie do mieszkańców konkretnej ulicy, miejscowości lub wsi. W takich momentach wykorzystywane są syreny alarmowe, megafony, lokalne rozgłośnie radiowe, świetlne tablice na dworcach czy przystankach, a także bezpośrednie przekazy realizowane przez przedstawicieli służb lub lokalnych liderów – sołtys, strażak z OSP czy dzielnicowy.

Cały system powinien działać w sposób skoordynowany. Treść komunikatów, niezależnie kanału, w którym są przekazywane, powinna być spójna, zatwierdzona i zgodna z informacjami publikowanymi przez instytucje centralne. Niedopuszczalne są sytuacje, w których w jednym miejscu przekazywane są zalecenia: „Pozostań w domu”, a w drugim: „Ewakuacja trwa”.

Ostrzeżenie jest dopiero początkiem działań informacyjnych. Powinny po nim następować kolejne komunikaty dotyczące dostępnych form pomocy, dalszych zaleceń oraz działań, które należy unikać. Dobrze przygotowany system ostrzegania nie ogranicza się do alarmowania, lecz prowadzi odbiorców krok po kroku przez kolejne godziny i dni trwania kryzysu.

9.4

Materiały graficzne i multimedialne

Dobrze zaprojektowana grafika czy krótki film potrafią przekazać więcej niż długi komunikat. Szczególnie wtedy, gdy nie ma czasu na zastanawianie się, a decyzje trzeba podejmować tu i teraz.

Przekaz wizualny jest uniwersalny i dociera do odbiorców niezależnie od wieku, wykształcenia czy znajomości języka. Prosty piktogram bywa skuteczniejszy niż akapit tekstu. Kolor, ikona i krótki komunikat tworzą przekaz, który jest odbierany natychmiast, bez potrzeby dodatkowych wyjaśnień.

Takie materiały pomagają:

- szybko zrozumieć, co się dzieje i co robić,
- zapamiętać najważniejsze informacje,
- dotrzeć do osób, które nie czytają biegle lub nie znają języka polskiego,
- zwiększyć zasięg komunikatów w Internecie i poza nim.

W praktyce stosuje się różne rodzaje grafik i materiałów multimedialnych, pełniące funkcje ostrzegawcze, informacyjne i edukacyjne. Przykłady obejmują:

- Infografiki ostrzegawcze to najprostsza i najszybsza forma komunikatu wizualnego. Często składają się z jednej krótkiej frazy, charakterystycznej ikony i koloru, który przyciąga uwagę. Na przykład: czerwony piktogram płomienia z napisem „Nie wchodź do lasu – ryzyko pożaru” albo grafika domu i powalonego drzewa z hasłem „Silny wiatr – zostań w domu”.
- Mapy i schematy pomagają pokazać, gdzie dokładnie występuje zagrożenie, którądy przebiega ewakuacja, gdzie można uzyskać pomoc. Dobrze sprawdzają się zarówno w mediach, jak i na ekranach LED czy tablicach ogłoszeń.
- Animacje i krótkie filmy instruktażowe pokazują, jak krok po kroku zabezpieczyć dom, udzielić pierwszej pomocy, czy postępować w razie skażenia. Mogą mieć zaledwie 30 sekund, ale dzięki obrazowi i dźwiękowi uczą skutecznie. Idealnie sprawdzają się w Internecie – na YouTube, TikToku czy w komunikatorach, ale także na ekranach w urzędach czy autobusach.
- Plansze do druku – proste instrukcje, które można rozwiesić w szkołach, przychodniach, urzędach, punktach ewakuacyjnych. Powinny zawierać tylko to, co najważniejsze: zalecenia, telefony alarmowe, instrukcje krok po kroku.
- Grafiki do mediów społecznościowych – zaprojektowane tak, by przyciągnąć uwagę podczas scrollowania. Krótkie hasło, mocny kolor, ikona i odpowiedni format sprawiają, że taki post jest zauważalny i chętnie udostępniany.

Tworząc materiały graficzne, warto pamiętać o kilku prostych zasadach: język ma być prosty, przekaz – klarowny, a kolory i symbole – zrozumiałe i uniwersalne. Czerwony oznacza niebezpieczeństwo, żółty – ostrzeżenie. Płomień, błyskawica, woda, maseczka – to symbole, które rozumie każdy. Wszystkie grafiki powinny być spójne z treścią komunikatów słownych – nie mogą ich przeczytać ani wprowadzać w błąd.

Dobłą praktyką jest wcześniejsze przygotowanie zestawu szablonów i ikon, które szybko uzupełnić i opublikować w sytuacji kryzysowej. Taka „biblioteka gotowych materiałów” pozwala znacząco skrócić czas reakcji.

Istotne jest również zapewnienie dostępności materiałów dla wszystkich grup odbiorców, w tym osób z niepełnosprawnościami, seniorów czy cudzoziemców. Wersje kontrastowe, tekst alternatywny do grafik, tłumaczenia na język ukraiński czy angielski zwiększają skuteczność przekazu.

Materiały wizualne i multimedialne znajdują zastosowanie także poza sytuacjami kryzysowymi. To doskonałe narzędzie do edukacji, można je wykorzystywać w kampaniach informacyjnych, w szkołach, na ćwiczeniach czy warsztatach. Im bardziej odbiorcy są oswojeni z takimi formami komunikacji, tym łatwiej odnajdują się w sytuacji rzeczywistego zagrożenia.

9.5

Kontakty bezpośrednie

W czasie kryzysu, gdy narasta niepewność i emocje, a obywatele nie wiedzą, którym źródłom zaufać, bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem nabiera szczególnego znaczenia. To wtedy rozmowa twarzą w twarz, życzliwa obecność przedstawiciela instytucji czy nawet krótka rozmowa telefoniczna mogą okazać się skuteczniejsze niż najlepszy komunikat w mediach.

Tego rodzaju kontakt bywa wymagający, wymaga ludzi, czasu i dobrej organizacji, zapewnia jednak poczucie, że ktoś naprawdę się nami interesuje.

Dlaczego kontakt bezpośredni jest tak ważny? Ponieważ:

- pozwala lepiej zrozumieć obawy i potrzeby mieszkańców, zanim pojawi się chaos informacyjny i dezinformacja,
- umożliwia szybkie wyjaśnienie nieporozumień oraz prostowanie nieprawdziwych informacji,
- wzmacnia zaufanie do instytucji publicznych i służb,
- pozwala dostosować informacje do konkretnego miejsca, sytuacji oraz lokalnej społeczności.

Mobilne punkty informacyjne

Są to namioty, busy, stoiska ustawiane w miejscach, gdzie mieszkańcy potrzebują informacji, takich jak szkoły, punkty pomocy, rynek, okolice schronisk czy szpitali. Obsługiwane są przez urzędników, funkcjonariuszy lub przeszkolonych wolontariuszów. Ich zadaniem jest przede wszystkim rozmowa, wyjaśnienie, uspokojenie.

Obchody terenowe

Policjanci, strażacy, pracownicy socjalni czy wolontariusze mogą prowadzić wizyty domowe, zwłaszcza tam, gdzie mieszkają osoby starsze, samotne czy z niepełnosprawnościami. Taki kontakt może uratować zdrowie lub życie, a także przynieść realne wsparcie.

Infolinie i punkty kontaktowe

Nie każdy potrzebuje rozmowy bezpośredniej. W wielu przypadkach wystarczający jest kontakt telefoniczny lub mailowy. Dlatego uruchamiane są dedykowane numery, punkty kontaktowe, dyżury informacyjne. Ważne, by podawać je we wszystkich komunikatach, np. „Masz pytania? Zadzwoń pod numer 800 XXX XXX”.

Lokalni liderzy i liderki opinii

Są to osoby cieszące się zaufaniem w lokalnych społecznościach, takie jak sołtysi, duchowni, nauczyciele, aktywiści, działacze organizacji społecznych. Ich zaangażowanie znacząco zwiększa skuteczność przekazu, dlatego warto włączać ich do działań informacyjnych, odpowiednio przygotować i wyposażyć w rzetelne informacje.

Jak zorganizować działania, aby były skuteczne? Należy:

- zapewnić obecność osób kompetentnych, potrafiących rozmawiać w sposób empatyczny,
- jasno określić zakres przekazywanych informacji oraz odpowiedzialność za ich treść,
- przygotować materiały pomocnicze, takie jak ulotki, numery telefonów, mapy, procedury,
- zadbać o bezpieczeństwo osób prowadzących kontakt, zwłaszcza w sytuacjach zagrożeń sanitarnych czy środowiskowych.

10 STRUKTURA ODPOWIEDZIALNOŚCI I WSPÓŁPRACA

W sytuacji kryzysowej żadna instytucja nie działa samodzielnie. Skuteczna komunikacja nie opiera się na jednej osobie ani jednym podmiocie, lecz stanowi wspólny wysiłek wielu instytucji, które muszą funkcjonować jak dobrze skoordynowany zespół. Kluczowe znaczenie ma jasność ról, odpowiedzialności oraz zasad uzgadniania przekazu, w tym określenie, kto, w jakim momencie i w jakim zakresie zabiera głos.

Nie ma tu miejsca na brak koordynacji ani na rywalizację o uwagę mediów. Jeśli różne instytucje przekazują sprzeczne informacje, odbiorcy tracą zaufanie do całości przekazu. Z tego względu szczególnie ważne są:

- jasny podział ról i kompetencji – kto komunikuje się w jakim zakresie i na jakim poziomie,
- spójność przekazów – nawet gdy pochodzą z różnych źródeł,
- sprawna współpraca – oparta na szybko działających i niezawodnych kanałach kontaktu,
- przestrzeń na konsultacje – skuteczny komunikat jest często efektem wspólnej pracy i uzgadniania detali.

Niezależnie od rodzaju kryzysu, czy dotyczy on zagrożeń naturalnych, awarii technicznych, incydentów o charakterze militarnym czy zagrożeń zdrowotnych, komunikacja zawsze wymaga pracy zespołowej. Komunikacja kryzysowa nie opiera się na jednym centrum prasowym, lecz na wielopoziomowym i skoordynowanym systemie współpracy.

10.1

Rzecznik prasowy

W czasie kryzysu ktoś musi zabrać głos. Ktoś, kto przedstawi, co się dzieje, co już zostało zrobione i co jeszcze należy zrobić. W instytucjach publicznych taką rolę pełni rzecznik prasowy – osoba będąca twarzą i głosem instytucji, łączącą świat działań operacyjnych z przestrzenią medialną i społeczną.

Dobry rzecznik jest integralnym członkiem zespołu zarządzania kryzysowego, pozostającym w stałym kontakcie z decydentami oraz mającym bieżący dostęp do informacji od służb, analityków i ekspertów. Powinien dysponować jasno określonym mandatem, szybkim dostępem do danych oraz możliwością skoordynowania komunikacji z innymi rzecznikami, także na poziomie ogólnokrajowym i międzynarodowym.

W dobrze przygotowanej instytucji rzecznik:

- pomaga ustalić główną narrację – porządkującą informacje, uspokajającą napięcie społeczne,
- prowadzi komunikację z mediami – odpowiada na pytania, przygotowuje konferencje, pisze komunikaty,
- czuwa nad spójnością – dba o to, żeby instytucja lub instytucje mówiły jednym głosem.

Jeśli w danej instytucji nie ma etatowego rzecznika – jego zadania muszą być jasno przypisane konkretnej osobie. I ta osoba powinna być do tej roli przygotowana – nie tylko formalnie, ale też mentalnie.

Powinien też mieć przestrzeń do działania: jasny mandat, szybki dostęp do informacji i możliwość koordynowania komunikacji z innymi rzecznikami – również na poziomie ogólnopolskim i międzynarodowym.

To duża odpowiedzialność – bo w oczach opinii publicznej to właśnie rzecznik reprezentuje instytucję. Od jego słów, tonu i przygotowania zależy, czy komunikat dotrze do ludzi, zostanie zrozumiany i potraktowany poważnie.

10.2

Zespół Komunikacji Kryzysowej

Kiedy kryzys przybiera większą skalę, rzecznik nie może działać samodzielnie. Potrzebny jest zespół – grupa osób, które wspólnie planują i prowadzą komunikację. Dlatego rzecznik instytucji wiodącej w przeciwdziałaniu danemu kryzysowi, powinien jak najszybciej powołać Zespół Komunikacji Kryzysowej, obejmujący rzeczników i przedstawicieli innych instytucji zaangażowanych w działania.

W skład zespołu mogą wejść m.in. przedstawiciele:

- Rządowego Centrum Bezpieczeństwa,
- Centrum Informacyjnego Rządu,
- ministerstw – w zależności od tematu (np. zdrowia, spraw wewnętrznych, obrony),
- służb: straży pożarnej, Policji, Straży Granicznej, WOT,
- urzędów wojewódzkich,
- organizacji pomocowych, takich jak Caritas czy PCK.

Zespół wspólnie:

- planuje komunikaty i harmonogramy ich publikacji,
- koordynuje działania medialne, by nie dublować informacji ani sobie nie przeczyć,
- wymienia się materiałami – grafikami, planami konferencji, kontaktami do dziennikarzy,
- monitoruje reakcje społeczne i medialne, żeby wiedzieć, co jeszcze wymaga wyjaśnienia.

Taki Zespół może pracować zdalnie, na wideokonferencjach, albo spotykać się na miejscu – w zależności od potrzeb i możliwości. Warto mieć wcześniej przygotowany prosty wzór decyzji o jego powołaniu oraz „plan działania na pierwsze 24 godziny”.

Zespół Komunikacji Kryzysowej nie powstaje „oddolnie” ani w drodze nieformalnych ustaleń. Mimo, że nie ma podstaw prawnych nakładających obowiązek tworzenia takiego zespołu, powinien zostać powołany decyzją rzecznika instytucji wiodącej, czyli tej, która zgodnie z przepisami i kompetencjami odpowiada za zarządzanie danym rodzajem zdarzenia (np. wojewoda, właściwe ministerstwo, służba centralna).

To właśnie rzecznik instytucji wiodącej:

- inicjuje powołanie zespołu,
- zaprasza do udziału innych rzeczników i odpowiada za jego skład,
- wyznacza tryb pracy,
- koordynuje uzgadnianie wspólnego przekazu.

W praktyce oznacza to, że mimo iż w kryzysie funkcjonuje wielu rzeczników i biur prasowych, jedna osoba pełni rolę koordynatora komunikacji, a pozostałe podmioty działają w ramach uzgodnionych zasad.

Przy doborze składu Zespołu Komunikacji Kryzysowej warto kierować się prostą zasadą: w zespole powinni znaleźć się ci, którzy mają realny wpływ na działania operacyjne lub odpowiadają za kluczowe obszary informacyjne.

W kryzysie najgorsze, co może się wydarzyć, to chaos informacyjny. Gdy różne instytucje podają sprzeczne informacje albo wypowiadają się niezależnie od siebie, trudno o zaufanie i spokój społeczny. Dlatego rzecznik i Zespół Komunikacji Kryzysowej mają jeszcze jedno ważne zadanie: uzgadniać wspólne komunikaty.

10.3 Kto mówi i w czym imieniu?

Kluczem do sukcesu jest jasny podział ról i wzajemne zaufanie. W polskim systemie komunikacji cztery podmioty odgrywają najważniejszą rolę: Centrum Informacyjne Rządu (CIR), Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB), ministerstwa oraz wojewodowie.

Centrum Informacyjne Rządu

Centrum Informacyjne Rządu to miejsce, w którym powstaje główny przekaz rządu – ten, który trafia do opinii publicznej z poziomu premiera i ministrów. CIR m.in. przygotowuje materiały dla najważniejszych przedstawicieli władzy i dba o to, by rząd mówił jednym, zrozumiałym językiem.

W czasie kryzysu CIR m.in.:

- nadaje kierunek komunikacji politycznej,
- współpracuje z rzecznikami tworząc wspólne komunikaty,
- koordynuje komunikację w mediach społecznościowych i kanałach cyfrowych.

Dzięki CIR głos rządu ma odpowiednią rangę i trafia tam, gdzie trzeba – bez szumu i sprzecznych przekazów.

Rządowe Centrum Bezpieczeństwa

Rządowe Centrum Bezpieczeństwa pełni rolę hubu informacyjnego. To tutaj spływają informacje od służb i instytucji, i także stąd wychodzą ostrzeżenia i rekomendacje. RCB nie odpowiada wyłącznie za system ostrzegawczy Alert RCB, ale też za:

- opracowywanie procedur, wytycznych i standardów komunikowania w sytuacjach kryzysowych,
- opiniowanie materiałów merytorycznych i komunikacyjnych przygotowywanych przez instytucje współpracujące z RCB,
- wspieranie wymiany informacji między instytucjami zaangażowanymi w reagowanie kryzysowe,
- wspieranie uzgadniania spójnego przekazu informacyjnego na poziomie krajowym,
- monitorowanie przestrzeni medialnej i identyfikowanie ryzyk komunikacyjnych,
- rekomendowanie działań informacyjnych w odpowiedzi na zmieniającą się sytuację,
- prowadzenie działań edukacyjnych, szkoleniowych i ćwiczeń z zakresu komunikacji kryzysowej.

Ministerstwa

Każde ministerstwo odpowiada za działania informacyjne w ramach swoich kompetencji. Kiedy kryzys dotyczy zdrowia, głos zabiera Ministerstwo Zdrowia. Gdy mamy do czynienia z powodzią – działania koordynuje Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, ale wspierane jest m.in. przez Ministerstwo Infrastruktury czy Ministerstwo Klimatu. A jeśli pojawia się zagrożenie epizootyczne, głos zabiera Ministerstwo Rolnictwa.

Resorty:

- wyjaśniają złożone zjawiska w sposób przystępny dla odbiorców,
- zapewniają wiedzę ekspercką,
- wydają specjalistyczne zalecenia, zgodne z wiedzą naukową i aktualną sytuacją,
- współpracują z CIR i RCB, aby ich przekaz wpisywał się w spójną narrację rządową.

To właśnie ministerstwa nadają komunikacji kryzysowej merytoryczną głębię i wiarygodność.

Wojewodowie

W terenie najważniejszą rolę odgrywa wojewoda. To on łączy działania rządu z lokalną rzeczywistością. Organizuje konferencje dla lokalnych mediów, dba o to, żeby komunikaty były spójne na poziomie powiatów i gmin, koordynuje działania służb i urzędów. Ma też dostęp do narzędzi bezpośredniej komunikacji z mieszkańcami – jak RSO, SMS-y regionalne czy media społecznościowe.

Wojewoda:

- dostosowuje przekaz do specyfiki regionu i lokalnych potrzeb,
- dba o spójność komunikacji na poziomie województwa, powiatów i gmin,
- pełni funkcję lidera komunikacji lokalnej, często stając się głównym źródłem informacji dla mieszkańców

Skuteczność komunikacji kryzysowej zależy od tego, czy wszystkie elementy systemu działają wspólnie. CIR wspierane przez RCB nadaje ton z poziomu centralnego. Resorty dostarczają treści merytorycznych, a wojewodowie przekładają je na działania i przekaz lokalny.

Gdy role są jasno określone, a współpraca oparta na zaufaniu, komunikacja pozostaje spójna, czytelna i skuteczna.

10.4

Razem w kryzysie

Nawet najlepiej przygotowana instytucja nie dotrze do wszystkich obywateli bez wsparcia mediów, organizacji społecznych, wolontariuszy, lokalnych liderów i inne podmioty zaufania publicznego, które pomagają upowszechnić komunikat i dopasować go do realnych potrzeb odbiorców.

Media

Media ogólnopolskie i lokalne są dla wielu osób podstawowym źródłem informacji. W czasie zagrożenia społeczeństwo oczekuje od nich jasnych, potwierdzonych i aktualnych komunikatów. Od instytucji publicznych zależy, czy dziennikarze otrzymają te informacje w sposób szybki, rzetelny i umożliwiający ich dalsze rozpowszechnianie.

Co warto robić?

- Organizować regularne briefingi prasowe – nawet w przypadku braku nowych okoliczności, w celu potwierdzenia, że sytuacja jest monitorowana.
- Utrzymywać stały kontakt z redakcjami – najlepiej jeszcze przed wystąpieniem kryzysu, tworząc listy kontaktowe do rzeczników i ekspertów.
- Dostarczać materiały gotowe do użycia – wykresy, infografiki, cytaty, mapy – tak, by nie trzeba było ich tworzyć na szybko.
- Angażować media lokalne – bo to one są najbliżej ludzi i znają specyfikę swoich odbiorców.

Relacja z dziennikarzami powinna mieć charakter partnerski, oparty na wzajemnym szacunku i współodpowiedzialności za jakość przekazu.

Organizacje społeczne

PCK, Caritas, PAH, ZHP, lokalne fundacje i stowarzyszenia często docierają do grup, do których administracja publiczna ma ograniczony dostęp. Dysponują wiedzą o potrzebach społeczności, potrafią zidentyfikować osoby wymagające wsparcia oraz przekazać informacje w sposób zrozumiały i adekwatny do sytuacji.

Dlatego warto:

- angażować je w dystrybucję komunikatów – w punktach pomocy, schroniskach, szkołach czy miejscach kultu religijnego,
- opracowywać wspólnie materiały informacyjne – w prostym języku, także w językach mniejszości (np. ukraińskim, romskim) lub w językach regionalnych,
- zapraszać do zespołów komunikacyjnych – zwłaszcza przy kryzysach humanitarnych, migracyjnych czy społecznych,
- słuchać informacji zwrotnych – NGO często jako pierwsze identyfikują obawy i wątpliwości społeczne.

Inni sojusznicy

Nie można zapominać o innych źródłach wpływu społecznego, takich jak:

- księża, imamowie, rabini – czyli liderzy wspólnot religijnych, do których ludzie mają osobisty stosunek,
- sołtysi, nauczyciele, lekarze, radni – osoby, które lokalna społeczność zna i którym ufa,
- organizacje branżowe – jak izby lekarskie, rolnicze, pielęgniarstwa, które mogą precyzyjnie dotrzeć do konkretnych grup zawodowych.

Wystarczy przygotować dla nich gotowe, związane komunikaty, które mogą dystrybuować dalej – ustnie, na plakatach, w ogłoszeniach parafialnych czy podczas zajęć w szkole.

11

ĆWICZENIA, EWALUACJA I AKTUALIZACJA STRATEGII

Dobra strategia komunikacji kryzysowej nie powinna pozostawać dokumentem formalnym ani być uruchamiana wyłącznie w sytuacjach nadzwyczajnych. To narzędzie, które wymaga stałej aktualizacji, wykorzystania doświadczeń oraz praktycznego testowania poprzez regularne ćwiczenia, rzetelną ocenę skuteczności i gotowość do modyfikacji przyjętych rozwiązań.

Szkolenia i ćwiczenia symulacyjne stanowią mechanizm weryfikacji skuteczności strategii w praktyce. Umożliwiają sprawdzenie mechanizmów współpracy między instytucjami, procedur reagowania w dynamicznej sytuacji, funkcjonowania rzeczników i zespołów prasowych oraz sprawności kanałów kontaktu.

Scenariusze mogą dotyczyć różnych typów zagrożeń – od powodzi, przez skażenia sanitarne, aż po cyberataki czy dezinformację. Zasadne jest włączanie do ćwiczeń nie tylko administracji i służby, ale także partnerów społecznych, lokalnych mediów, organizacji pomocowych czy uczniów i studentów.

Ewaluacja działań komunikacyjnych to kolejny kluczowy element procesu. Należy analizować zarówno zasięg i poprawność przekazu, jak i jego odbiór społeczny oraz wpływ na zachowania odbiorców. W praktyce wykorzystuje się m.in.:

- monitoring mediów i internetu,
- badania ankietowe lub wywiady z odbiorcami,
- analizę zachowań (np. czy ludzie ewakuowali się po ostrzeżeniu),
- ocenę działań informacyjnych w raportach po kryzysie.

Raporty powykonawcze (post-mortem) powinny identyfikować zarówno dobre praktyki, jak i obszary wymagające poprawy, a ich wnioski powinny prowadzić do aktualizacji strategii, procedur i narzędzi komunikacyjnych. Wskazane jest wprowadzenie stałego mechanizmu gromadzenia i udostępniania tych doświadczeń między instytucjami.

Równie ważne jest utrzymywanie gotowości operacyjnej. Oznacza to m.in.:

- regularne aktualizowanie danych kontaktowych oraz procedur,
- zapewnienie odpowiednich zasobów technicznych i organizacyjnych,
- szkolenie nowych pracowników,
- gotowość do działania również poza standardowymi godzinami pracy.

Gotowość oznacza także zdolność adaptacji do zmieniających się warunków – nowych technologii, kanałów komunikacji oraz pojawiających się zagrożeń.

Szkolenia i symulacje komunikacyjne

Skuteczna komunikacja kryzysowa to nie tylko dokumenty i procedury – to przede wszystkim ludzie. Ich refleks, zgranie w zespole i umiejętność działania pod presją. Dlatego regularne szkolenia i symulacje komunikacyjne powinny być naturalnym elementem przygotowań każdej instytucji, która odpowiada za informowanie społeczeństwa w sytuacjach zagrożenia.

Najbardziej wartościowe są te symulacje, które opierają się na realistycznych scenariuszach i angażują różne poziomy instytucji. Wspólne ustalanie treści komunikatów, podejmowanie szybkich decyzji, briefing prasowy w warunkach presji czasu, publikacja informacji w mediach społecznościowych – to tylko część sytuacji, które warto przećwiczyć. Równie istotna jest komunikacja wewnętrzna: czy wiemy, kto zatwierdza przekaz? Czy kanały kontaktu działają? Czy nie powielamy komunikatów innych instytucji?

Szkolenia powinny być różnorodne i dostosowane do ról uczestników. Dla rzeczników prasowych i osób odpowiedzialnych za publikację informacji pomocne będą symulacje medialne z udziałem fikcyjnych dziennikarzy i trudnymi pytaniami. Dla kierownictwa czy analityków – ćwiczenia typu tabletop, czyli narady przy stole, w których analizuje się przebieg wydarzeń i podejmuje decyzje krok po kroku. Wskazane są również warsztaty dotyczące dezinformacji i reagowaniu na fałszywe narracje oraz szkolenia z obsługi narzędzi cyfrowych.

Najwięcej korzyści przynoszą jednak ćwiczenia zespołowe – takie, w których biorą udział przedstawiciele różnych instytucji: administracji rządowej i samorządowej, służb, NGO, mediów. Wspólna praca nad przekazem, ustalaniem priorytetów i podziałem ról pozwala zbudować relacje, sprawdzić kanały kontaktu, ujawnić różnice w podejściu i przygotowaniu. Takie ćwiczenia nie tylko poprawiają koordynację, ale też zwiększają wzajemne zrozumienie i gotowość do współpracy w sytuacji rzeczywistego zagrożenia.

Każde ćwiczenie powinno kończyć się analizą wniosków. Identyfikacja opóźnień, nieporozumień czy rozbieżności w przekazie umożliwia aktualizację procedur i podniesienie standardów działania.

Ocena skuteczności komunikacji kryzysowej

Ocena skuteczności komunikacji powinna być nieodłącznym elementem całego procesu. W praktyce oznacza to konieczność ciągłego monitorowania, jak informacja się rozchodzi, kto ją odbiera i czy wywołuje oczekiwane reakcje. Czasem potrzeba tylko drobnej korekty – zmiany grafiki, innego języka, nowego kanału. Innym razem okazuje się, że całe założenia trzeba przemyśleć na nowo.

Ocena komunikacji może dotyczyć różnych aspektów:

- zasięgu (Ile osób faktycznie zobaczyło komunikat? Czy dotarł do docelowej grupy?),
- zrozumienia (Czy przekaz był jasny i czytelny? Czy wymagał dodatkowych wyjaśnień?),
- zaufania i reakcji (Czy odbiorcy dostosowali się do zaleceń? Czy podjęli sugerowane działania?),
- spójność i szybkość (Czy wszystkie instytucje mówiły jednym głosem?).

W codziennej pracy pomocne są różne narzędzia: monitoring mediów i Internetu, analiza danych z systemów informacyjnych, badania opinii publicznej, a także bezpośrednie sygnały z terenu – od służb, samorządów, organizacji pozarządowych. Warto również uwzględnić sygnały płynące od dziennikarzy i obywateli, którzy często jako pierwsi wskazują niejasności lub luki informacyjne.

Proces oceny nie powinien rozpoczynać się dopiero po zakończeniu kryzysu. Wiele elementów można korygować na bieżąco, dostosowując formę, kanał lub sposób prezentacji informacji. Takie podejście zwiększa elastyczność systemu komunikacyjnego i pozwala szybciej reagować na zmieniające się okoliczności.

Po ustabilizowaniu sytuacji konieczna jest pogłębiona analiza. Należy odpowiedzieć na pytania dotyczące skuteczności przekazu, jakości danych, tempa reakcji oraz poziomu koordynacji między instytucjami. Wnioski powinny zostać ujęte w raporcie zawierającym konkretne rekomendacje usprawniające przyszłe działania.

Wnioski z analiz i post-mortemów

Po zakończeniu kryzysu konieczne dokonanie rzetelnej oceny przebiegu działań komunikacyjnych. To właściwy moment, aby z dystansu przeanalizować, które rozwiązania okazały się skuteczne, a które wymagałyby korekty. Każdy kryzys, niezależnie od skali i czasu trwania, stanowi źródło doświadczeń, które powinny zostać wykorzystane w przyszłości.

Analiza typu post-mortem polega na systematycznym przeglądzie przebiegu wydarzeń w celu doskonalenia mechanizmów działania. W obszarze komunikacji kryzysowej obejmuje to m.in. ocenę terminowości i treści publikowanych komunikatów, poziomu spójności przekazu między instytucjami, identyfikację ewentualnych opóźnień i nieporozumień, a także analizę reakcji społecznych i medialnych. Istotnym elementem jest również ocena skali i dynamiki dezinformacji oraz skuteczności działań podejmowanych w celu jej ograniczenia.

Zbieranie danych do takiej analizy może przybrać różne formy. Cenne są oczywiście dokumenty – komunikaty, notatki służbowe, raporty zespołów prasowych, monitoring mediów i sieci społecznościowych. Ale równie istotne są bezpośrednie rozmowy z osobami zaangażowanymi – rzecznikami, urzędnikami, analitykami, którzy mogą opowiedzieć o trudnościach, które nie zawsze są widoczne w oficjalnych raportach. Czasem największą barierą okazuje się brak kontaktu do kluczowej osoby. Innym razem – niejednoznaczna decyzja, którą trudno było przekuć na zrozumiały komunikat.

Efektom tej analizy powinien być przejrzysty i praktyczny raport z konkretnymi rekomendacjami. Taki dokument powinien zawierać podsumowanie wydarzeń, ocenę skuteczności komunikacji na poszczególnych etapach kryzysu, opis trudnych momentów i dobrych praktyk, które warto powtarzać. Dokument ten powinien również obejmować konkretne rekomendacje dotyczące zmian w procedurach, narzędziach, organizacji pracy oraz potrzeb szkoleniowych.

Najważniejsze znaczenie ma wdrożenie wniosków w praktyce. Raport nie może pozostać wyłącznie dokumentem archiwalnym, jego ustalenia powinny przekładać się na aktualizację strategii, instrukcji i sposobów działania.

Systematyczne prowadzenie analiz po zakończeniu kryzysów sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się i odpowiedzialności. Wzmacnia to odporność państwa w wymiarze praktycznym oraz zwiększa zaufanie społeczne, ponieważ pokazuje, że doświadczenia – zarówno pozytywne, jak i trudne – są wykorzystywane do doskonalenia przyszłych działań.

Dokument powstał w ramach realizacji projektu RESIL-POL
(101193065 — RESIL-POL — UCPM-2024-TRACK1)
współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO)
ECHO.B – Strategy and Policy, B.3 – Prevention and Preparedness Capacity building



**Co-funded by
the European Union**

RCB

Rządowe Centrum
Bezpieczeństwa