



Komentarz KBN

Nr 7 (110) / 2023

30 czerwca 2023 r.



Niniejsza publikacja ukazuje się na warunkach międzynarodowej licencji publicznej
Creative Commons 4.0 – uznanie autorstwa – na tych samych warunkach – użycie niekomercyjne.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution – NonCommercial – ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Wpływ komunikacji ze społeczeństwem na efektywność systemu zarządzania kryzysowego

[Bogdan Kosowski](#)

Dobre funkcjonowanie każdej organizacji, a tym bardziej instytucji administracji publicznej, opiera się na skutecznym komunikowaniu się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Istotą efektywnego procesu komunikowania się jest przepływ informacji pomiędzy podmiotami przy wykorzystaniu interakcji oraz wzajemnego przepływu informacji. Często jednak w proces komunikowania występuje jednokierunkowość przepływu informacji, co widać było w sytuacji kryzysu związanej z incydentem rosyjskiej rakiety, która spadła na terytorium Polski w okolicach Bydgoszczy. W tym przypadku nadawcy, Minister Obrony Narodowej oraz Szefowie Wojska Polskiego, zorientowani byli na przekazanie swojej definicji powstałej sytuacji, co praktycznie uniemożliwiło jednoznaczny ocenę zdarzenia. Takie traktowanie procesu komunikowania nie buduje zaufania do władzy publicznej bowiem w tym przypadku nie tylko nie zachowano zasady jednolitości przekazu, ale pozostawiono pole do różnego rodzaju interpretacyjne.

Traktowanie komunikacji jako interakcji, wzajemnego porozumiewania się zakłada natomiast, że skuteczne metody przekazywania informacji do otoczenia, to także sprawny system przyjmowania informacji z otoczenia. O ile zwykle dostrzega się potrzebę kształtowania umiejętności w przekazywaniu swojego stanowiska i wpływania na innych, o tyle często nie docenia się korzyści wynikających z profesjonalnego podejścia do „słuchania” innych, czyli do gromadzenia, organizowania, przetwarzania, analizowania i interpretacji informacji.

Jak już wspomniano z każdym elementem w procesie komunikowania wiążą się czynniki wpływające na jego skuteczność. Do podstawowych zasady skutecznej komunikacji należy między innymi: przekazywanie najważniejszych kwestii i pozytywnych informacji; wysłuchiwanie pytań; udzielanie krótkich odpowiedzi; unikanie żargonu; wykorzystywanie przykładów; zwracanie się do ogółu społeczeństwa, czy też mówienie z przekonaniem i tonem konwersacji. Możliwość szybkiej komunikacji zależy od tego czy mamy świadomość sytuacji i czy potrafimy udzielić najświeższych informacji co do podjętych działań. W tym celu potrzebny jest skuteczny system ostrzegania, po to by proces komunikacji został rozpoczęty w momencie kiedy zebrano wstępne informacje i dokonano oceny sytuacji. Systemy wczesnego ostrzegania mają za zadanie sygnalizowanie wszelkich zagrożeń występujących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Realizacja tego zadania wymaga zbierania informacji o zachodzących zmianach, ich analizowaniu i przekazywaniu do systemu planowania, co umożliwi identyfikację ryzyka. Funkcjonowanie systemu wczesnego ostrzegania powoduje, że wszyscy którzy powinni zostać poinformowani muszą być powiadomieni niezwłocznie. Dotyczy to także społeczeństwa ponieważ bardzo istotną rolę odgrywa udział opinii publicznej w procesie podejmowania decyzji, zwłaszcza w systemie zarządzania kryzysowego. Jest rzeczą oczywistą, że prawie w każdej sytuacji kryzysowej, należy kontaktować się ze społeczeństwem i mediami. Kontakty te powinny być utrzymywane tak długo, jak długo kryzys nie zostanie zwalczony. We wszystkich kontaktach ze społeczeństwem wskazane jest by organizacja reagowała na ludzkie potrzeby. Wymusza to wiele zachowań, między innymi takich jak: wyrażanie własnych obaw; współczucie za powstałe niedogodności, szkody i zniszczenia oraz niebezpieczeństwa. Stąd też w wypowiedziach na pierwszym planie powinny znaleźć się informacje zaspokajające ludzkie potrzeby. W każdej sytuacji kryzysowej, jest rzeczą niezwykle istotną by wszelkie informacje były scentralizowane w sztabie kryzysowym i udzielane wyłącznie przez wytypowane oraz odpowiednio przeszkolone osoby. Zapewnia to przede wszystkim spójność udzielanych oświadczeń i nie generuje dodatkowych sytuacji kryzysowych.

Jednym z najczęściej stosowanych sposobów komunikacji ze społeczeństwem jest bezpośredni kontakt z mediami, które na bieżąco przekazują informacje opinii publicznej. Bieżące kontakty z mediami są szczególnie istotne w pierwszych godzinach od wystąpienia kryzysu oraz w momencie kiedy zostanie dokonana pierwsza ocena sytuacji. Nie oznacza to, że odpowiedzi na wszystkie pytania muszą być znane. Ważne jest by stwierdzić, że charakter i rozmiar problemu został określony oraz że wykonano stosowne kroki w celu usunięcia niebezpieczeństwa. W późniejszym czasie następuje przekazywanie najświeższych informacji o rozwoju sytuacji, podjętych działaniach wobec zaistniałego zagrożenia i jego likwidacji. Stąd też nie należy bagatelizować powagi sytuacji, nie szukać winnych i nie wykraczać poza dopuszczalny zakres informacji. Ścisły kontakt z mediami ogranicza w ten sposób przedostania się do społeczeństwa błędnych faktów, czy też szerzenia pogłosek. Wszystkie te działania są niezbędne, by między innymi pozyskać szacunek ze strony mediów, jak również ich ewentualne wsparcie w zakresie przedstawiania rzeczywistej sytuacji. Relacje przez media są bowiem trwale powiązane ze strachem ludzkim i większość ludzi czerpie informacje o ryzyku właśnie z mediów, a nie na podstawie bezpośrednich doświadczeń. Postrzeganie ryzyka jest modelowane między innymi przez to w jaki sposób informacja jest przekazywana. Należy jednak pamiętać, że pomiędzy mediami istnieje swoista konku-

renca. Informacja traktowana jest jako biznes, który musi przynieść zyski. Stąd też często podawane relacje przez media traktowane są jako wiadomość sensacyjna. Czasami są one niedokładnie sprawdzone, z różnych źródeł w oparciu o wypowiedzi niekompetentnych ekspertów. Wiele przekazywanych informacji ma także charakter spekulacyjny, zagłębiając się bardziej w poszukiwanie konfliktów aniżeli faktów. Dlatego też mając na uwadze uniknięcie przez media podawania błędnych informacji należy poszukiwać rozwiązań alternatywnych zapewniając mediom informacje jakich oczekują, bez wdawania się w spekulacje.

Oczywiście umiejętność komunikowania jest cechą, która jest istotnym elementem w procesie zarządzania nie tylko w sytuacjach kryzysowych. Naturalną tendencją jest przekonanie, że jeśli mamy coś do zaoferowania, to najlepszym rozwiązaniem jest szukanie wyłącznie sposobów skutecznej perswazji i przekonania otoczenia do swoich racji. Prawidłowo realizowana komunikacja z otoczeniem łączy w sobie formalne i nieformalne sieci kontaktów, w sposób systematyczny i podporządkowany zadaniom, które stoją przed organizacją. Założeniem podstawowym jest to, że organizację cechować będzie dbałością o jakość usług i budowanie atmosfery zaufania wokół władzy, które pozwala zmniejszyć opór. Tym samym komunikowanie ze społeczeństwem podlegać winno na zasadzie budowania zaufania zarówno w przypadku relacji z otoczeniem dalszym jak i bliższym. System komunikowania się z otoczeniem dalszym i bliższym to przede wszystkim spójny system, do którego zalicza się cykl działań w zakresie *public relations*. Należy przygotować informacyjnie, przekazać je, a następnie konsekwentnie realizować założony plan działania, monitorując osiągnięte wyniki. Warto przy tym podkreślić, że komunikowanie się z otoczeniem powinno być przez władze rozpatrywane nie tylko z perspektywy skuteczności i jakości zarządzania. Dobre komunikowanie się ze społecznością należy bowiem do istoty demokracji. Skuteczne komunikowanie uzupełnione o zinstytucjonalizowane formy partycypacji społecznej jest bazą dla podmiotowości wspólnoty lokalnej w procesie zarządzania kryzysowego. Można więc wyróżnić co najmniej dwie przesłanki, dla których dobre komunikowanie się ze społeczeństwem jest kluczowe dla jakości zarządzania: przesłankę prakseologiczną - komunikowanie się ze społeczeństwem pozwala skutecznie, trafnie i efektywnie wprowadzać w życie istotne decyzje; przesłankę polityczną - komunikowanie się ze społeczeństwem jest fundamentem demokracji i podmiotowości społeczeństwa.