

Grzegorz Klein
Piotr Cieplucha

Zarządzanie medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi jako element bezpieczeństwa informacyjnego RP

Management of media (information) crisis situations as an element of information security of the Republic of Poland

Celem artykułu jest wzbogacenie wiedzy w obszarze bezpieczeństwa informacyjnego, szczególnie w kontekście zarządzania medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi. Przyjmując, że bezpieczeństwo informacyjne można rozpatrywać w wymiarze technicznym oraz społecznym (humanistycznym), w tym drugim wymiarze zasadnym jest uznanie tożsamości terminów medialne i informacyjne sytuacje kryzysowe. Założono, że użyteczne w procesie zarządzania nimi może być zastosowanie perspektywy właściwej dla zarządzania kryzysowego. Jest to podejście, w ramach którego zakłada się nie tylko reagowanie w przypadku wystąpienia medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych, ale również zapobieganie im (np. dzięki edukacji medialnej), przygotowanie do przejęcia nad nimi kontroli oraz usuwanie ich skutków.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo informacyjne, zarządzanie informacją, sytuacje kryzysowe, wizerunek

The aim of the article is to enrich knowledge in the area of information security, especially in the context of managing media (information) crisis situations. Assuming that information security can be considered in technical and social (humanistic) dimensions, in the second dimension it is justified to assumed the identity of the terms media and information

crisis situations. It was assumed that the use of a crisis management perspective may be useful in the process of managing them. This is an approach that assumes not only reacting in the event of media (information) crisis situations, but also preventing them (e.g. thanks to media education), preparing to take control over them and removing their effects (e.g. in the form of reconstruction public confidence in public institutions).

Key words: information security, management of information,, crisis situations, public relations

Wprowadzenie

Zarówno państwo, jak i jego instytucje, narażone są na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe. W literaturze przedmiotu sformułowano założenie, że jest to *zespół okoliczności zewnętrznych i (lub) wewnętrznych, w jakich znajduje się dany podmiot, jego część lub określona dziedzina jego działalności, wpływających na jego funkcjonowanie w taki sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania równowagi i utraty możliwości kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia jego interesów*¹. Natomiast w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym przyjęto, że jest to *sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa, ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków*². Należy przy tym dodać, że nie można utożsamiać pojęć sytuacja kryzysowa i kryzys – pierwszy z tych terminów ma szersze znaczenie, zawiera się w nim między innymi kryzys, który jest definiowany jako *kulminacyjny, przełomowy moment* sytuacji kryzysowej, która rozpoczyna się przed kryzysem i po jego zakończeniu przez jakiś czas zazwyczaj nadal się utrzymuje³.

¹ W. Kitler, *Bezpieczeństwo Narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011, s. 376.

² Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, art. 3. pkt. 1 (Dz. U. 2007 Nr 89 poz. 590).

³ M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego: aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, „Kultura Bezpieczeństwa” 2014, nr 1–2, s. 63.

Kryzysy i sytuacje kryzysowe dotyczą różnych obszarów bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informacyjnego. Egzemplifikacją tego założenia jest sytuacja w polskiej przestrzeni medialnej w ostatnich latach – wypełniały ją między innymi *fake newsy* spowodowane pandemią Covid-19, treści dezinformujące wynikające z sytuacji na granicy polsko-białoruskiej czy też medialne (informacyjne) konsekwencje działań militarnych prowadzonych wskutek rosyjskiej agresji na Ukrainę.

Ponadto oprócz tych zdarzeń, mających skalę ogólnopolską, występuje i nadal może występować szereg mniejszych kryzysów w przestrzeni medialnej. Dotyczą one między innymi państwowych instytucji na szczeblu centralnym i lokalnym, instytucji samorządowych, naukowych, edukacyjnych, przedsiębiorstw (szczególnie tych, które są zaangażowane w budowanie potencjału państwa w obszarze bezpieczeństwa), organizacji pozarządowych (zwłaszcza związanych z obszarem szeroko rozumianego bezpieczeństwa, przykładem mogą być organizacje proobronne) etc. Niejednokrotnie źródłem tego typu „mniejszych” medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych są, podobnie jak w przypadku kryzysów ogólnopolskich, działania obcych służb. Niemniej nie zawsze musi dochodzić do zewnętrznej ingerencji. W literaturze przedmiotu skonstatowano, że środki masowego komunikowania są (...) *środkami pozytywnego, ale i negatywnego oddziaływania, są nośnikami wartości, ale i antywartości*⁴. Można do tego dodać, że są również zarówno źródłem informacji, jak i dezinformacji, jak również potrafią stabilizować społeczne nastroje lub powodować albo wzmacniać sytuacje kryzysowe.

Biorąc pod uwagę powszechność tego typu zagrożeń (o skali ogólnopolskiej i lokalnej oraz kreowanych przez różne, w tym zewnętrzne podmioty), przyjęto następujące pytanie badawcze: w jaki sposób można zarządzać medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi?

W kontekście tak sformułowanego pytania należy zaznaczyć, że utożsamienie medialnych sytuacji kryzysowych z informacyjnymi sytuacjami kryzysowymi wynika z przyjęcia społecznej (humanistycznej) percepcji

⁴ J. Puacz-Olszewska, *Bezpieczeństwo przestrzeni medialnej – nowe aspekty*, [w:] *Bezpieczeństwo RP w wymiarze narodowym i międzynarodowym*, t. II, pod. red. M. Marszałek, G. Sobolewski, T. Konopka, A. Cyran, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2011, s. 420.

bezpieczeństwa informacyjnego⁵. Jest to obszar, który w literaturze przedmiotu bywa zawężany do aspektów technicznych i jest tym samym utożsamiany z bezpieczeństwem informatycznym lub z cyberbezpieczeństwem. Tymczasem bezpieczeństwo informacyjne jest pojęciem szerszym, zawierają się w nim zarówno zagadnienia techniczne (związane głównie z bezpieczeństwem kanału, jakim są przesyłane informacje), jak i aspekty społeczne oraz humanistyczne (dotyczące treści przekazywanych różnymi kanałami komunikacji)⁶.

Analizując prace poświęcone zarządzaniu warto zwrócić uwagę na brak jednolitej definicji tego zjawiska. Sam zakres nauk o zarządzaniu jest niezwykle szeroki i obejmuje wiele innych dziedzin. Omawiany rodzaj aktywności odnosi się w praktyce do szeregu procesów społecznych. Podejmując próbę zdefiniowania zarządzania, warto czynić to w odniesieniu do kierowania, czyli aktywności polegającej na powodowaniu działania innych rzeczy, względnie osób. Zatem *zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia i rządzenia. Te poszczególne formy (rodzaje) kierowania odróżniają się obiektami swojego zainteresowania i badania oraz w pewnym zakresie stosowanymi metodami kierowania*⁷. W kontekście rozważań nad zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi potencjalnie wartościowe może być zaadaptowanie rozwiązań właściwych dla zarządzania kryzysowego. W wymiarze ogólnym, na poziomie ustawowym, jest ono definiowane jako działalność, która *polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowaniu nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej*⁸. Przyjęto, że ten schemat postępowania może podlegać operacjonalizacji na użytek badań zrekapitulowanych w niniejszym tekście.

⁵ Można również przyjąć, że medialne (informacyjne) sytuacje kryzysowe są częściowo zbieżne z kryzysami wizerunkowymi, zatem z takimi kryzysami, które wiążą się z ryzykiem utraty zaufania albo dobrego imienia, ponadto *charakteryzują się szybkim powstawaniem i długim okresem deeskalacji*, D. Domalewska, *Wielowymiarowość komunikacji w kontekście bezpieczeństwa*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 93.

⁶ Zob. szerzej: G. Klein, *Bezpieczeństwo informacyjne RP w kontekście wschodnioeuropejskich zagrożeń w przestrzeni informacyjnej – perspektywa teoretyczna*, „Studia Wschodnioeuropejskie” 2019, nr 11.

⁷ S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*, [w:] *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Państwowa Akademia Nauk, Warszawa 2019, s. 100–105.

⁸ Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, art. 2 (Dz. U. 2007 Nr 89 poz. 590).

Tym samym sformułowano hipotezę, w ramach której założono, że w zarządzaniu medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi użyteczne może być zastosowanie perspektywy właściwej dla zarządzania kryzysowego. Jest to zatem podejście, w ramach którego zakłada się nie tylko reagowanie w przypadku wystąpienia medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych, ale również zapobieganie im (na przykład dzięki edukacji medialnej), przygotowanie do przejęcia nad nimi kontroli oraz usuwanie ich skutków (na przykład w postaci odbudowy społecznego zaufania do instytucji publicznych). Przyjęto, że zastosowanie percepcji właściwej dla zarządzania kryzysowego może być użyteczne dla uporządkowanego badania medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych, ale może mieć również potencjalnie użyteczne znaczenie dla decydentów odpowiedzialnych, na różnych poziomach, za zapewnianie bezpieczeństwa informacyjnego.

Na marginesie prowadzonych rozważań należy odnotować, że w zakresie badania związku między sytuacjami kryzysowymi a sferą informacyjną w literaturze przedmiotu rozpatruje się przede wszystkim użyteczność działań informacyjnych w kontekście zarządzania kryzysowego. Zauważa się, że *kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa – także informacyjnego – mają dla człowieka szczególnie znaczenie w sytuacjach kryzysowych*⁹. Konstatuje się również, że *komunikacja skierowana do społeczeństwa w sytuacjach kryzysowych pełni przede wszystkim funkcję informacyjną i edukacyjną mającą na celu zapewnienie bezpieczeństwa publicznego i ochrony ludności przed szkodliwymi skutkami kryzysu*¹⁰. W ramach naukowej eksploracji zrekapitulowanej w niniejszej publikacji przedmiotem badań była odwrotna relacja, zatem użyteczność perspektywy właściwej dla zarządzania kryzysowego w kontekście sfery informacyjnej (medialnych/informacyjnych sytuacji kryzysowych).

⁹ M. Cieslarczyk, *Ekologia informacji, kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa w teorii i w praktyce*, [w:] *Walka informacyjna. Uwarunkowania – Incydenty – Wyzwania*, pod. red. H. Batorowska, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2017, s. 144.

¹⁰ D. Domalewska, *Wielowymiarowość komunikacji w kontekście bezpieczeństwa. Komunikacja w sytuacjach kryzysowych i komunikacja strategiczna*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2021, s. 98.

Zapobieganie medialnym (informacyjnym) sytuacjom kryzysowym

W trakcie badań przyjęto, że szczególną rolę w procesie zapobiegania medialnym (informacyjnym) sytuacjom kryzysowym należy przypisać społecznej odporności. To ona może pomóc na przykład w uniknięciu bądź w minimalizowaniu takich negatywnych zjawisk, jak panika czy podważanie zaufania do państwowych instytucji. W kontekście zagrożeń medialnych (informacyjnych) społeczna odporność może być budowana przede wszystkim dzięki edukacji medialnej. Można ją identyfikować jako narzędzie, dzięki któremu możliwe jest wyposażenie społeczeństwa w wiedzę i umiejętności potrzebne na przykład do identyfikowania dezinformacji i medialnych manipulacji.

Wymienione wyżej zagrożenia to niejedyne negatywne elementy obecne w przestrzeni medialnej. Za sprawą rozwoju nowych mediów zaczyna się upowszechniać zjawisko szumu informacyjnego (medialnego), rozumianego jako nadmiar przekazów, co utrudnia ich analizę i sprawia, że jest ona powierzchowna¹¹. Efektem zbyt wielu informacji jest to, że: *dryfujemy w oceanie informacji, nie wiedząc, czy ujrzymy ład i pozyskamy informacje decydujące o naszym przetrwaniu, rozwoju lub ekspansji. Potrzebujemy wsparcia ze strony systemu edukacji, od którego w większym stopniu oczekujemy eksponowania wagi kształtowania kultury informacyjnej i medialnej, kultury bezpieczeństwa i kultury bezpieczeństwa informacyjnego*¹². Postulatowi temu towarzyszy założenie, zgodnie z którym *edukację w tym zakresie należy traktować jako narzędzie umożliwiające świadome uczestnictwo w życiu społecznym*¹³.

W celu usystematyzowania pojęć, które są w tym kontekście używane w piśmiennictwie, należy zauważyć, że w ramach kultury bezpieczeństwa wymienia się jej komponenty, wśród nich jest komponent informacyjny kultury bezpieczeństwa. Tworzą go następujące elementy:

- kultura informacyjna – szczególnie istotna w kontekście kształtowania świadomości informacyjnej społeczeństwa;

¹¹ Więcej o szumie informacyjnym: B. Konopka, *Szum informacyjny i jego rola w kształtowaniu warunków medialnych i kulturowych*, „Transformacje” nr 2020, 1–2, s. 104–105.

¹² H. Batorowska, *Kultura bezpieczeństwa informacyjnego*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2018, nr 1/23, s. 95.

¹³ *Ibidem*, s. 99.

- ekologia informacji – promocja zrównoważonego rozwoju człowieka w środowisku technicznym (wirtualnym), jak i w świecie realnym;
- wychowanie do informacji – wspomaganie rozwoju w kontekście korzystania z informacji, co ma ułatwiać dokonywanie racjonalnych wyborów;
- kultura organizacyjna – dbanie o bezpieczeństwo informacji poprzez zapewnienie odpowiednich modeli zachowań w ramach organizacji;
- polityka informacyjna – jej cele to utrzymanie bezpieczeństwa informacyjnego w wymiarze społecznym;
- kultura bezpieczeństwa informacyjnego – ma umożliwiać budowanie odporności na ataki informacyjne oraz medialne manipulacje¹⁴.

W kontekście prowadzonych rozważań szczególnie istotny jest ostatni z wymienionych elementów. Kultura bezpieczeństwa informacyjnego może wspomagać proces budowania społecznej odporności na takie zjawiska, jak dezinformacja czy medialne manipulacje. Rozwój kultury bezpieczeństwa informacyjnego, jej upowszechnianie to zadanie, jakie powinno być realizowane w ramach edukacji medialnej. Jej istota to *uczenie społeczeństwa krytycznego, refleksyjnego odbioru przekazu medialnego*¹⁵. Należy przy tym zauważyć, że zasadnym jest sformułowanie dwóch skorelowanych ze sobą pytań dotyczących edukacji medialnej:

- kogo powinna dotyczyć edukacja medialna?
- jak należy realizować edukację medialną?

Założenie, zgodnie z którym edukacja medialna powinna być realizowana w ramach systemu edukacji, na przykład w szkołach średnich, może być trudne do operacjonalizacji, co wynika z dwóch powodów. Po pierwsze w przestrzeni publicznej częściej pojawiają się postulaty zmniejszenia, niż zwiększenia podstawy programowej. Po drugie w literaturze przedmiotu zauważa się, że *w procesie edukacji w Polsce problematyka kultury bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, a w niej kultury informacyjnej, nie należą jeszcze do priorytetów*¹⁶. W korespondującym ujęciu skonstatowano, że sys-

¹⁴ H. Batorowska, *Kultura bezpieczeństwa informacyjnego w środowisku walki o przewagę informacyjną*, Wydawnictwo Libron, Kraków 2021, s. 260–265. Na marginesie prowadzonych rozważań warto zauważyć, że tak jak bezpieczeństwo informacyjne bywa utożsamiane z bezpieczeństwem informatycznym, tak pod koniec XX wieku niektórzy badacze utożsamiali kulturę informacyjną z kulturą informatyczną, co między innymi oznaczało „całkowite pominięcie aspektu etycznego wykorzystania (...) technologii”, tamże, s. 320.

¹⁵ G. Łęcicki, *Edukacja medialna jako istotna cecha nowoczesnego społeczeństwa*, „Kultura - media - teologia” 2010, nr 3, s. 74.

¹⁶ M. Cieślarczyk, *Ekologia informacji, kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa informacyjnego w teorii i w praktyce*, [w:] *Walka informacyjna: uwarunkowania, incydenty, wyzwania*, pod red. H. Batorowskiej, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2017, s. 157.

tematyczne kształtowanie kultury bezpieczeństwa nie jest w szkolnictwie aktualnie zbyt popularnym sposobem edukowania. Kultura bezpieczeństwa informacyjnego dopiero rozpoczyna swoje teoretyczne funkcjonowanie¹⁷. Przedstawione wątpliwości nie mają na celu odrzucania idei edukacji medialnej w szkołach, jednakże na ich podstawie można skonstatować, że ewentualna realizacja będzie trudna.

Ponadto należy przyjąć, że zasadnym jest rozważenie edukacji medialnej skierowanej do osób dorosłych. Dorosła część populacji również narażona jest na zagrożenia informacyjne i byłoby nieuzasadnionym optymizmem zakładanie, że całość dorosłej części naszego społeczeństwa wyposażona jest w wiedzę i umiejętności przydatne na przykład do rozpoznawania dezinformacji czy też medialnych manipulacji. W kontekście edukacji medialnej osób dorosłych w literaturze przedmiotu zauważa się, że w proces ten mogłyby być zaangażowane takie instytucje, jak ośrodki kultury, jednakże zadanie to powinno być realizowane przede wszystkim przez media, ze szczególnym uwzględnieniem mediów publicznych¹⁸. W tym zakresie należy skonstatować, że edukacja medialna osób dorosłych jest dla mediów jeszcze mniejszym priorytetem niż edukacja medialna dzieci i młodzieży w szkołach.

Innym istotnym elementem ułatwiającym zapobieganie medialnym (informacyjnym) sytuacjom kryzysowym może być ograniczanie dostępu do rynku medialnego podmiotom, które są zaangażowane w dezinformację. Działania takie w wymiarze unijnym podjęto wobec RT i Sputnika, zatem tych rosyjskich mediów, które odgrywają ważną rolę w propagandzie skierowanej do międzynarodowej publiczności. Należy przy tym pamiętać, że wolność słowa oraz wolność prasy to fundamenty państwa demokratycznego. Zgodnie zarówno z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej¹⁹, jak i prawem międzynarodowym (szczególnie znaczenie ma w tym zakresie Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności²⁰) ograniczanie podstawowych wolności może mieć miejsce jedynie ze względów bezpieczeństwa. Tego typu działania

¹⁷ A. Filipek, *Rola edukacji w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa informacyjnego* [w:] *Walka informacyjna: uwarunkowania, incydenty, wyzwania*, pod red. H. Batorowska, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2017, s. 177.

¹⁸ G. Łęcki, *Edukacja medialna jako istotna cecha nowoczesnego społeczeństwa*, „Kultura Media Teologia”, nr 3 (70–80), Muzeum Historii Polski, Warszawa 2010, s. 78.

¹⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., art. 31 ust. 3 (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

²⁰ Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 1950 r., art. 10 ust. 2, (Dz.U. 1993 nr 61 poz. 284).

powinny mieć zawsze charakter wyjątkowy, tak aby nie naruszać istoty wolności słowa i wolności prasy.

Przygotowanie do przejęcia kontroli nad medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi

W literaturze przedmiotu formułowany jest między innymi następujący postulat: *Każdy z podmiotów powinien mieć opracowany plan działania na wypadek poważnego incydentu teleinformatycznego*²¹. To założenie, które jest oczywistym dla obszaru cyberbezpieczeństwa, powinno mieć również niepodważalny wymiar dla bezpieczeństwa informacyjnego w społecznej (humanistycznej) percepcji. Można założyć, że część kryzysów medialnych (informacyjnych) w instytucjach publicznych jest na swój sposób typowa, są to takie zdarzenia, jak na przykład:

- nepotyzm;
- korupcja;
- nadużycia władzy/przekroczenia uprawnień²².

Tego typu sytuacje nie powinny mieć miejsca, ale czasami się zdarzają. Oczywiście to nie stanowi ich usprawiedliwienia, ale może być podstawą do przygotowania z wyprzedzeniem gotowych schematów działania umożliwiających szybką reakcję. W wymiarze zagrożeń mających swoje źródła w przestrzeni międzynarodowej pewne wydarzenia również można prognozować. Można na przykład założyć, że z racji toczonej za naszą wschodnią granicą wojny oraz z powodu masowego wykorzystywania w niej rakiet, część z nich może czasami spaść na terytorium Polski.

Analizując działania Federacji Rosyjskiej w przestrzeni informacyjnej, można spodziewać się na przykład tego, że Polska będzie celem ataków odnoszących się do historii. Polityka historyczna Federacji Rosyjskiej opiera się na manipulacjach faktami, nie raz była już używana do ataków na Polskę (w tym osobiście przez Władimira Putina). Dezinformacje w tym zakresie dotyczyły między innymi współodpowiedzialności

²¹ A. Mróz-Jagiello, J. Walczak, *Bezpieczeństwo cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Bezpieczeństwo państwa w świetle zagrożeń i nowych wyzwań*, pod red. P. Majdan, A. Mróz-Jagiello, A. Zagórska, UJK w Kielcach, Warszawa 2018, s. 441.

²² Są to przykłady sytuacji typowych, zatem powtarzających się z różną częstotliwością. Jednocześnie przedstawiony katalog nie jest zbiorem zamkniętym, ma wymiar przykładowy.

za II wojnę światową i Holocaust. Uprawionym jest założenie, że tego typu ataki będą się powtarzać²³. Tym samym zasadne jest przygotowanie państwowych instytucji (w tym przypadku tych, które są odpowiedzialne za politykę zagraniczną i ewentualnie za politykę historyczną) na takie zdarzenia – i to nie tylko w kontekście komunikowania z polskim społeczeństwem, ale i z publicznością międzynarodową, która z racji mniejszej niż w Polsce znajomości historii naszego kraju może być bardziej podatna na próby manipulowania w tym obszarze.

Tymczasem, jak skonstatowano w 2023 r. *Kancelaria Prezesa Rady Ministrów i 10 spośród 16 ministerstw nie wskazało żadnych dokumentów określających długofalowe cele działań w zakresie polityki informacyjnej i komunikacji społecznej (...) Działania związane z komunikacją wynikają często z reakcji na wydarzenia nieplanowane, np. sytuacje kryzysowe*²⁴. Uprawnione jest zatem założenie, że w ramach tego, co można nazwać kulturą organizacyjną w ramach administracji rządowej, nie planuje się (a przynajmniej nie planowano w 2023 r.) przygotowania do reagowania na medialne (informacyjne) sytuacje kryzysowe.

Innym elementem ważnym w zakresie przygotowania do przejmowania kontroli nad medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi jest dbanie o jak najlepsze relacje z mediami. Częścią tego zagadnienia mogą być działania szkoleniowe, mające na celu uwrażliwienie dziennikarzy na dezinformacje i jej skutki. Jest to istotne w kontekście jakości współpracy między daną instytucją a mediami w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej. W tym aspekcie zwraca się w literaturze przedmiotu uwagę na szczególną rolę rzeczników prasowych, którzy w trakcie swojej pracy powinni utrzymywać dobre stosunki z dziennikarzami²⁵. Jeżeli natomiast te relacje są złe i na przykład rzecznik prasowy traktuje przedstawicieli mediów jak wrogów, a relacje z nimi sprowadza do słownej konfrontacji, to trudno oczekiwać życzliwego podejścia mediów wówczas, gdy dojdzie do sytuacji kryzysowej.

W kontekście rzeczników prasowych warto ponownie odwołać się do przytaczanych już badań dotyczących polityki informacyjnej i komunikacji społecznej w administracji rządowej. Skonstatowano w nich,

²³ G. Klein, *Bezpieczeństwo informacyjne RP w kontekście wschodnioeuropejskich zagrożeń w przestrzeni informacyjnej – perspektywa teoretyczna*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2019, s. 21.

²⁴ A. Glapiak, *Polityka informacyjna i komunikacja społeczna w administracji rządowej. Teoria, organizacja, praktyka*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023, s. 123.

²⁵ J. Lipińska, *Media relations w zadaniach promocyjnych Sił Zbrojnych*, [w:] *Public relations instytucji publicznych*, pod red. J. Lipińska, G. Roslan, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 78.

że w 5 ministerstwach nie było rzecznika prasowego, w 4 rzecznik podlegał bezpośrednio ministrowi. Natomiast w 6 przypadkach to właśnie komórki zajmujące się komunikacją społeczną i polityką informacyjną realizowały zadania rzecznika prasowego²⁶. W takiej sytuacji można zadać pytanie dotyczące tego, czy w ramach takiego wariantu komunikacji z mediami możliwe jest zbudowanie tak dobrych relacji z dziennikarzami jak wówczas, gdy występuje rzecznik prasowy? Rezygnacja z niego i oparcie działań komunikacyjnych o zespół może mieć swoje funkcjonalne uzasadnienia, na przykład w kontekście przygotowania kompleksowych informacji możliwych do szybkiego rozpowszechniania w mediach, zarówno tradycyjnych, jak i społecznościowych). Niemniej w kontekście budowania indywidualnych, personalnych relacji z dziennikarzami może mieć mniejszą skuteczność niż komunikacja z udziałem rzecznika prasowego.

Reagowanie na medialne (informacyjne) sytuacje kryzysowe

W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej (zarówno medialnej/informacyjnej, jak i nie dotyczącej bezpośrednio wymiaru komunikacyjnego) szczególnym zagrożeniem są medialne spekulacje. Mogą one na przykład prowadzić do paniki (lub ją potęgować). Innym skutkiem spekulacji może być bezpodstawne oskarżenie kogoś (albo jakiejś instytucji) o zaniedbania lub przyczynienie się w innej formie do pojawienia się sytuacji kryzysowej. Co warto podkreślić, późniejsze sprostowania mogą dotrzeć do mniejszej liczby osób, tym samym dla części odbiorców dana osoba lub instytucja będzie „winną” nawet mimo medialnych wyjaśnień.

Ograniczanie ryzyka spekulacji (jak również unikanie ich we własnych przekazach) jest jednym z priorytetowych zadań podczas komunikowania w trakcie sytuacji kryzysowych. Ponadto osoby odpowiedzialne za komunikację (niezależnie czy to będzie rzecznik prasowy, czy zespół) powinny między innymi:

- udzielać niezwłocznie pełnej informacji (w tym odpowiadać na pytania)²⁷;
- unikać braku komentarza;

²⁶ A. Głapiak, *op.cit.*, s. 91.

²⁷ Pełnej na tyle, na ile jest to możliwe na przykład w kontekście przepisów z zakresu ochrony informacji niejawnych czy też regulacji dotyczących prowadzonych postępowań karnych.

- być gotowym do przyznania się do błędu;
- okazywać empatię wobec poszkodowanych;
- działać w oparciu o kluczowe przesłania²⁸.

Powyższy katalog należy uzupełnić o element, który w badaniach zrekapitulowanych w niniejszej publikacji zidentyfikowano jako szczególnie istotny w przypadku medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych, czyli działania komunikacyjne prowadzone w oparciu o przygotowany wcześniej scenariusz. Oczywiście dotyczy to tych zdarzeń, które są na swój sposób typowe i tym samym został na wypadek ich zaistnienia przygotowany schemat komunikowania. Taki scenariusz powinien dawać szansę szybkiej operacjonalizacji względem danego zdarzenia tak, aby komunikować się ze społeczeństwem w sposób szybki i skuteczny. Skuteczność oznacza w takiej sytuacji takie przekazy, które są dekodowane przez odbiorców w sposób zgodny z intencjami nadawcy (oraz, jeśli jest to konieczne, skuteczność można rozumieć jako dostosowanie się do poleceń wydawanych przez państwowe instytucje).

Za szczególny rodzaj sytuacji kryzysowych należy uznać te, które nie mają wymiaru typowego, zatem nie jest możliwe przygotowanie komunikacyjnych scenariuszy na wypadek ich zaistnienia. Czasami zdarzają się takie incydenty, które na etapie prognozowania możliwych zdarzeń nie są brane pod uwagę, a które w wymiarze medialnym rezonują w całym społeczeństwie. W przypadku takiego zdarzenia zastosowanie powinny mieć przedstawione uprzednio ogólne zalecenia. Wartościowe mogą być również szkolenia/gry decyzyjne uwzględniające scenariusze niespodziankowe.

Usuwanie skutków medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych

Na poziomie ogólnym należy skonstatować, że dobry wizerunek danej instytucji nie jest czymś stałym i może podlegać zmianom. Można przy tym przyjąć, że na początku trzeciej dekady XXI wieku niektóre z instytucji zapewniających bezpieczeństwo doświadczyły dwóch tożsamy

²⁸ M. Bodzianny, M. Marian, I. Wolska-Zogata, *Media a bezpieczeństwo narodowe. Komunikowanie w świecie bez granic*, WSOWL, Wrocław 2012, s. 210–211.

medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych. Pierwsza z nich dotyczy zapobiegania skutkom pandemii Covid-19 i związanej z tym społecznej frustracji skierowanej do podmiotów realizujących politykę państwa (policja i prokuratura), druga związana jest z postrzeganiem przez część społeczeństwa niektórych instytucji zapewniających bezpieczeństwo jako upolitycznionych (wojsko, policja, sądy i prokuratura)²⁹. Ponadto niekiedy miały miejsce medialne (informacyjne) sytuacje kryzysowe, które powstały tylko w obrębie danej instytucji.

W tym zakresie przykładem może być wizerunek policji. W przytaczanych już badaniach dotyczących polityki informacyjnej i komunikacji społecznej w administracji rządowej zauważono, że: (...) *MSWiA, mimo złej sławy wynikającej z nagannych kontaktów z obywatelem w czasach PRL, wykonało wielki krok w stronę społeczeństwa. Potwierdzeniem tego były również wysokie wskazania opinii publicznej w kontekście zaufania do Policji. Po blisko 30 latach demokracji pracę policjantów dobrze oceniało 80% badanych Polaków*³⁰.

Towarzyszyło temu odwołanie do badań CBOS dotyczących oceny działalności instytucji publicznych z marca 2020 r. Tymczasem ocena działalności policji kształtowała się w kolejnych badaniach w następujący sposób:

Tabela 1. Społeczna ocena działalności policji w okresie IX 2020 – IX 2023

| Oceny działalności policji | 2020 | | 2021 | | | 2022 | | 2023 | |
|----------------------------|------|-----|------|-----|-----|------|-----|------|-----|
| | IX | XII | I | III | IX | III | IX | III | IX |
| Dobre | 73% | 58% | 63% | 62% | 61% | 68% | 68% | 63% | 62% |
| Złe | 17% | 29% | 27% | 28% | 26% | 23% | 19% | 25% | 27% |

Źródło: Komunikat z badań nr 122/2023, CBOS, Warszawa, 2023, s. 16.

Po marcu 2020 r. miały miejsce między innymi takie wydarzenia oddziałujące na społeczną ocenę działalności policji, jak wprowadzenie i egzekwowanie obostrzeń pandemicznych (ich przeciwnicy swoją niechęć

²⁹ G. Klein, *Społeczna ocena działalności instytucji zapewniających bezpieczeństwo w pandemii Covid-19 w latach 2020–2021*, [w:] *Wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego w świecie (post)pandemicznym*, pod. red. M. Koziół, A. Zagórska, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023, s. 95.

³⁰ A. Głapiak, *op.cit.*, s. 65.

i frustrację kierowali przy tym między innymi w stronę policji), wywołujące kontrowersje interwencje policji podczas Strajku Kobiet, czy też incydent z granatnikiem z udziałem ówczesnego Komendanta Głównego Policji. Te wydarzenia w połączeniu z brakiem właściwego komunikowania w sytuacjach kryzysowych znalazły swoje odzwierciedlenie w przytoczonych badaniach opinii publicznej. Stanowią tym samym potwierdzenie założenia, zgodnie z którym dobry wizerunek nie jest czymś stałym – nagłaśnianie przez media kryzysy i sytuacje kryzysowe mogą powodować spadek społecznego zaufania. Jego przywracanie może mieć miejsce zarówno po kryzysie rozumianym jako jednorazowe wydarzenie, jak i po sytuacji kryzysowej (takiej jak na przykład pandemia). Szczególną sytuacją jest odbudowa zaufania rozumiana jako odpolitycznienie wizerunku danej formacji.

Niezależnie do źródeł medialnej (informacyjnej) sytuacji kryzysowej należy przyjąć, że odbudowa społecznego zaufania (co należy identyfikować jako podstawowy element usuwania skutków takiej sytuacji) powinna być dla danej instytucji priorytetem. W tym zakresie użyteczne mogą być następujące sposoby kreowania przekazów medialnych:

- transparentność w komunikowaniu, co powinno obejmować między innymi umiejętność przyznania się do błędów;
- przykłady wprowadzonych usprawnień/modyfikacji w działaniu, mających zapobiegać kolejnym kryzysom (lub ograniczać ich skutki);
- pokazywanie danej instytucji jako nowoczesnej i profesjonalnej, gotowej do natychmiastowego działania na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa.

Wnioski

W trakcie badań zrekapitulowanych w niniejszej publikacji przyjęto, że perspektywa właściwa dla zarządzania kryzysowego może być użyteczna w zarządzaniu medialnymi (informacyjnymi) sytuacjami kryzysowymi. W tym zakresie zwrócono uwagę na fazy zarządzania kryzysowego w kontekście działań w przestrzeni informacyjnej:

- zapobieganie: budowanie społecznej odporności, w tym poprzez edukację medialną oraz podejmowanie działań na rzecz ograniczenia dostępu do przestrzeni medialnej podmiotom odpowiedzialnym za dezinformację;

- przygotowanie do przejęcia kontroli: opracowanie gotowych scenariuszy na wypadek możliwych do przewidzenia sytuacji kryzysowych oraz dbanie o dobre relacje z mediami;
- reagowanie: działania zgodne z przyjętymi scenariuszami lub w oparciu o ogólne zasady postępowania w przypadku medialnych (informacyjnych) sytuacji kryzysowych;
- usuwanie skutków: starania na rzecz odzyskania społecznego zaufania dzięki takim elementom, jak transparentność czy nowoczesność i profesjonalizm w działaniu.

Tym samym przyjęta hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Niemniej należy zauważyć, że na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować kolejne pytania:

- Edukacja medialna: kogo powinna obejmować i jak należy ją realizować?
- Ograniczanie dostępu do rynku medialnego: jak te konieczne dla bezpieczeństwa informacyjnego działania pogodzić z zasadami wolności słowa i wolności prasy?
- Jak dbać o dobre relacje z mediami (w tym za pomocą budowania relacji na poziomie osobistym) w przypadku zastępowania rzeczników prasowych zespołami prasowymi?
- W jaki sposób przeciwdziałać długotrwałym sytuacjom kryzysowym, takim jak upolitycznienie wizerunku?

Bibliografia

Literatura:

- Batorowska H., *Kultura bezpieczeństwa informacyjnego*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2018, nr 1/23.
- Batorowska H., *Kultura bezpieczeństwa informacyjnego w środowisku walki o przewagę informacyjną*, Wydawnictwo Libron, Kraków 2021.
- Bodziany M., Marian M., Wolska-Zogata I., *Media a bezpieczeństwo narodowe. Komunikowanie w świecie bez granic*, WSOWL, Wrocław 2012.
- Cieślarczyk M., *Ekologia informacji, kultura informacyjna i kultura bezpieczeństwa informacyjnego w teorii i w praktyce*, [w:] *Walka informacyjna: uwarunkowania, incydenty, wyzwania*, pod red. H. Batorowska, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2017.
- Cieślarczyk M., Grzywacz A., *System zarządzania kryzysowego: aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, „Kultura Bezpieczeństwa” 2014, nr 1–2.
- Domalewska D., *Wielowymiarowość komunikacji w kontekście bezpieczeństwa. Komunikacja w sytuacjach kryzysowych i komunikacja strategiczna*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2021.
- Głapiak A., *Polityka informacyjna i komunikacja społeczna w administracji rządowej. Teoria, organizacja, praktyka*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023.
- Filipek A., *Rola edukacji w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa informacyjnego* [w:] *Walka informacyjna: uwarunkowania, incydenty, wyzwania*, pod red. H. Batorowska, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2017.
- Kitler W., *Bezpieczeństwo Narodowe RP. Podstawowe kategorie. Uwarunkowania. System*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
- Klein G., *Bezpieczeństwo informacyjne RP w kontekście wschodnioeuropejskich zagrożeń w przestrzeni informacyjnej – perspektywa teoretyczna*, „Studia Wschodnioeuropejskie” 2019, nr 11.
- Klein G., *Spółeczna ocena działalności instytucji zapewniających bezpieczeństwo w pandemii Covid-19 w latach 2020–2021*, [w:] *Wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego w świecie (post)pandemicznym*, pod. red. M. Kozioł, A. Zagórska, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023.
- Komunikat z badań nr 122/2023*, CBOS, Warszawa 2023.
- Konopka B., *Szum informacyjny i jego rola w kształtowaniu warunków medialnych i kulturowych*, „Transformacje” 2020, nr 1–2 (104–105).
- Lipińska J., *Media relations w zadaniach promocyjnych Sił Zbrojnych*, [w:] *Public relations instytucji publicznych*, pod red. J. Lipińska, G. Roślan, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.

- Łęcicki G., *Edukacja medialna jako istotna cecha nowoczesnego społeczeństwa*, „Kultura – media – teologia” 2010, nr 3.
- Mróz-Jagiełło A., Walczak J., *Bezpieczeństwo cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Bezpieczeństwo państwa w świetle zagrożeń i nowych wyzwań*, pod red. P. Majdan, A. Mróz-Jagiełło, A. Zagórska, UJK w Kielcach, Warszawa 2018.
- Puacz-Olszewska J., *Bezpieczeństwo przestrzeni medialnej – nowe aspekty*, [w:] *Bezpieczeństwo RP w wymiarze narodowym i międzynarodowym*, t. II, pod. red. M. Marszałek, G. Sobolewski, T. Konopka, A. Cyran, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2011.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*, [w:] *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Państwowa Akademia Nauk, Warszawa 2019.

Akty prawne:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
- Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 1950 r. (Dz.U. 1993 nr 61 poz. 284).
- Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2007 Nr 89 poz. 590).

