

**Waldemar Sobera**

Uniwersytet Śląski w Katowicach

<https://orcid.org/0000-0003-0443-5653>

waldemar.sobera@us.edu.pl

## **Transparentność komunikacyjna a bezpieczeństwo w dobie zagrożeń hybrydowych. Analiza posiedzeń Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego z września 2024 r.**

### **Communication Transparency and Security in the Era of Hybrid Threats: An Analysis of the Government Crisis Management Team Meetings in September 2024**

#### **Streszczenie**

Artykuł analizuje transmitowane posiedzenia Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego podczas powodzi we wrześniu 2024 r. w Polsce. Celem badań było wskazanie zalet i wad jawności obrad tego gremium w kontekście bezpieczeństwa i zagrożeń hybrydowych. W badaniach zastosowano metodę *desk research* oraz ilościowo-jakościową analizę 20 transmisji. Badanie oparto na koncepcji wydarzeń medialnych i problemie dezinformacji. Wnioski wskazują, że transmisje zwiększały transparentność, ale rodziły ryzyko chaosu informacyjnego i ujawnienia wrażliwych danych. Artykuł kończy się rekomendacjami zalecającymi opóźnienie czasowe transmisji, przekazywanie komunikatów bez technicznej nomenklatury (w celu zwiększenia ich zrozumiałości) i szkolenia medialne dla urzędników.

**Słowa kluczowe:** sztab kryzysowy, transparentność, bezpieczeństwo, powódź, komunikacja kryzysowa, wydarzenie medialne, dezinformacja, zarządzanie kryzysowe

## Abstract

The article analyzes the live-broadcast crisis management meetings of the Government Crisis Management Team during the September 2024 floods in Poland. The study aimed to identify the advantages and disadvantages of the transparency of this body's proceedings in the context of security and hybrid threats: the research employed desk research methods and a quantitative and qualitative analysis of 20 broadcasts. The study was grounded in the concepts of media events and disinformation. The findings indicate that while the broadcasts increased transparency, they also generated risks of information chaos and the disclosure of sensitive data. The article concludes with recommendations advocating a time delay in broadcasts, delivering messages without technical nomenclature (to increase their comprehensibility), and providing media training for public officials.

**Key words:** crisis management team, transparency, security, flood, crisis communication, media event, disinformation, crisis management

## Wprowadzenie

Powódź, która nawiedziła Polskę południową i zachodnią we wrześniu 2024 roku u wielu obserwatorów wywołała skojarzenia z tzw. „powodzią tysiąclecia” z 1997 oraz powodzią z 2010 roku, które dotknęły tych samych regionów kraju. Choć zasięg zdarzenia był podobny, warunki, w których zaistniała sytuacja kryzysowa, były całkowicie inne. Dotyczy to zarówno sytuacji międzynarodowej (zagrożenia hybrydowe związane z trwającą wojną w Ukrainie), ale także (a może i przede wszystkim) całkowicie innego stopnia zaawansowania technologii – medialnej czy internetowej. W związku z tym podmioty zaangażowane w zarządzanie kryzysowe stanęły przed nowymi wyzwaniami, jak zjawisko dezinformacji<sup>1</sup> czy dziennikarstwa partycypacyjnego<sup>2</sup>. Także same media mają większe możliwości transmitowania oraz komentowania wydarzeń niż w czasie wcześniejszych zdarzeń, kiedy to we Wrocławiu w 1997, żeby

---

<sup>1</sup> M. Nepelski, A.M. Banasiak, J. Kramarczuk, M. Kamińska, *Socio-political impact of disinformation during the 2024 floods in Poland*, „Zeszyty Naukowe SGSP / Szkoła Główna Służby Pożarniczej” 2025, t. 2, nr 94, s. 50–53.

<sup>2</sup> U. Doliwa, *Dziennikarstwo obywatelskie, czyli jakie?*, „Nowe Media. Czasopismo Naukowe” 2012, t. 3, s. 91–96.

nagrać materiał dziennikarze musieli prosić o wykorzystanie policyjnych śmigłowców<sup>3</sup>, a jednocześnie to zadanie wykonują profesjonalne drony.

Między innymi opisywane powyżej okoliczności mogły spowodować chęć zmiany podejścia polityków do zarządzania kryzysowego, czego przejawem były transmitowane na żywo sztaby kryzysowe<sup>4</sup> pod przewodnictwem Prezesa Rady Ministrów. Właśnie one zostaną poddane wieloaspektowej analizie, szczególnie w kontekście posiadanych cech wydarzenia medialnego oraz możliwych konsekwencji zastosowania rozwiązania w postaci pokazywania obrad Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego (RZZK) na żywo (w odniesieniu do zagrożeń hybrydowych, czy ujawnienia informacji objętych klauzulą niejawności). Celem artykułu jest wskazanie wad oraz zalet takiego rozwiązania i przedstawienie rekomendacji, które warto by było wziąć pod uwagę, gdyby transmisje posiedzeń RZZK stałyby się stałą praktyką zarządzania kryzysowego przy okazji innych sytuacji kryzysowych. Do tego, oprócz analizy *desk research*, posłuży także analiza ilościowo-jakościowa.

## Specyfika zarządzania i komunikacji kryzysowej w czasie zagrożeń hybrydowych

Powódź to zjawisko polegające na wezbraniu wody m.in. w ciekach naturalnych, zbiornikach wodnych, które zagraża ludności i mieniu<sup>5</sup>. Powódź z września 2024 spełniała cechy sytuacji kryzysowej zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym<sup>6</sup>, ponieważ wpłynęła negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi zamieszkujących głównie Opolszczyznę oraz Ziemię Kłodzką oraz spowodowała ograniczenie w działaniu właściwych organów administracji publicznej, ponieważ siły i środki do radzenia sobie z jej skutkami były niewystarczające. W szybkim tempie media społecznościowe, jak i tradycyjne, obiegały zdjęcia i filmy żywiołu, który wyrządził bardzo duże szkody, co w końcu wymusiło na władzach wprowadzenie stanu klęski żywiołowej, wspomagającego uporanie się

---

<sup>3</sup> W. Sobera, *Profesjonalizacja komunikowania w sytuacji kryzysowej. Perspektywa województwa dolnośląskiego w latach 1997–2018*, Katowice 2023, s. 146–147.

<sup>4</sup> Właściwa nazwa to posiedzenia Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego, co zostanie wyjaśnione w dalszej części artykułu, ale na potrzeby pracy będzie też wykorzystywane określenie obiegowe/medialne.

<sup>5</sup> R. Grocki, *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Warszawa 2012, s. 73–78.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 122 z późn. zm.).

z jej skutkami<sup>7</sup>. Co warte odnotowania, było to pierwsze zastosowanie tego typu stanu nadzwyczajnego w Polsce w kontekście powodzi.

W związku z tym, że powódź z września 2024 roku spełniała definicyjne kryteria ustawowe sytuacji kryzysowej, uruchomione zostały procedury właściwe do jej przezwyciężenia. Jednym z organów wspomagających działanie Rady Ministrów, odpowiedzialnej za zarządzanie kryzysowe na terenie kraju, jest zgodnie z ustawą Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego<sup>8</sup>, którego skład jest częściowo stały (m.in. Prezes Rady Ministrów, Minister Obrony Narodowej, minister właściwy do spraw wewnętrznych), a częściowo zmienny, zależnie od charakterystyki konkretnej sytuacji kryzysowej. Elastyczne podejście ma zapewnić odpowiednią reprezentację instytucji merytorycznych i wypełnić główną funkcję zespołu, jaką jest inicjowanie i koordynowanie działań podejmowanych w zakresie zarządzania kryzysowego. W przypadku powodzi, co było widoczne w transmisjach telewizyjnych, do RZZK dołączyli przedstawiciele Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej, Wód Polskich czy Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej. RZZK wraz z Rządowym Centrum Bezpieczeństwa oraz zespołami i centrami zarządzania kryzysowego na niższych szczeblach administracji mają za zadanie zapewnić najbardziej dokładną realizację powierzonych im zadań, w celu jak najszybszego uporania się z sytuacją kryzysową oraz jej skutkami. Na potrzeby artykułu (zgodnie też z nomenklaturą stosowaną przez premiera oraz innych członków RZZK) pojęcie Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego będzie stosowane naprzemiennie z określeniem sztab kryzysowy.

Po raz pierwszy od wejścia w życie ustawy o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku wszyscy obywatele mogli śledzić posiedzenia RZZK na żywo. Nie stosowano takiego rozwiązania chociażby w czasie pandemii, gdzie premier Mateusz Morawiecki powołał do życia tzw. Radę ds. COVID-19, która miała zapewnić większą merytorykę podejmowania działań w walce z wirusem na terenie Polski<sup>9</sup>. Z tego powodu w przestrzeni publicznej zaczęły pojawiać się zróżnicowane komentarze na temat

---

<sup>7</sup> Powódź 2024 na obszarze województwa dolnośląskiego, „Instytut Rozwoju Terytorialnego”, 30 września 2024 r., [https://www.irt.wroc.pl/aktualnosc-803-powodz\\_2024\\_na\\_obszarze\\_wojewodztwa.html](https://www.irt.wroc.pl/aktualnosc-803-powodz_2024_na_obszarze_wojewodztwa.html) [dostęp: 5 grudnia 2025 r.].

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym..., art. 8.

<sup>9</sup> Rada ds. COVID-19 – Koronawirus: informacje i zalecenia, „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/rada-ds-covid-19> [dostęp: 6 grudnia 2025 r.].

nowego rozwiązania, głównie polityków oraz ekspertów ds. wizerunku<sup>10</sup>, a niektóre środowiska powtarzały wprost wypowiedź publicysty Jacka Żakowskiego, który wskazał, że premier Donald Tusk stosuje „metody putinowskie” oraz „autorytarny model zarządzania”<sup>11 12</sup>. W artykule nie będą przedstawiane aspekty związane z kreowaniem wizerunku przez premiera, którymi czasem tłumaczono decyzję o upublicznieniu sztabów kryzysowych. Ujęcie medioznawcze nie zostanie pominięte, ale będzie stanowiło uzupełnienie perspektywy bezpieczeństwa państwa, szczególnie w czasie dużego zagrożenia działaniami hybrydowymi z zagranicy.

W czasie komentowania powodziowych obrad RZZK pojawiały się opinie o spektaklu medialnym tworzonym przez premiera. Z tego powodu jednym z celów szczegółowych analiz będzie porównanie przebiegu RZZK do wydarzenia medialnego, koncepcji zaproponowanej przez Daniela Dayana oraz Elihu Katza<sup>13</sup>. Choć twórcy zaproponowali trzy typy wydarzeń medialnych, to warto przyjrzeć się szczególnie cechom, które wydarzenie powinno posiadać, żeby można je było nazwać medialnym. Wśród najważniejszych wyznaczników możemy wskazać, że jest transmitowane na żywo (podkreślając jego ważność i aktualność); ma planowy i ceremonialny charakter; „organizują” go ważne instytucje, jak np. państwo; zaburza rutynę nadawania programów w mediach; łączy ludzi (głównie przez wysokie zainteresowanie transmitowanymi wydarzeniami); dziennikarze i redakcje tłumaczą widzom znaczenie obserwowanych zdarzeń; często koncentruje się na bohaterze publicznym (np. polityku). M. Hodalska<sup>14</sup> wskazała, że bardziej właściwym gatunkiem odnoszącym się do relacjonowania powodzi są tzw. maratony katastrof, czyli koncepcja T. Liebes<sup>15</sup>, która mimo swojej odrębności łączy wiele cech wspólnych z koncepcją Dayana i Katza. Dramaturgia zdarzeń kryzysowych powoduje,

<sup>10</sup> Bg, *Donald Tusk i sztaby kryzysowe o powodzi. Jak oceniają to PR-owcy*, „WirtualneMedia.pl”, 28 września 2024 r., <https://www.wirtualnemedial.pl/donald-tusk-i-sztaby-kryzysowe-o-powodzi.7169311103600769a> [dostęp: 6 grudnia 2025 r.].

<sup>11</sup> Maz, *Żakowski o Tusku: Metoda putinowska i autorytarny model*, „wPolityce.pl”, 22 września 2024, <https://wpolityce.pl/polityka/707042-zakowski-o-tusku-metoda-putinowska-i-autorytarny-model> [dostęp: 6 grudnia 2025 r.].

<sup>12</sup> P. Halicki, *Jacek Żakowski porównał działania Donalda Tuska do metod Putina. Ostra reakcja Marcina Kierwińskiego*, „Onet.pl”, 22 września 2024 r., <https://wiadomosci.onet.pl/kraj/marcin-kierwinski-ostro-odpowiada-dziennikarzowi-zenujace/lpb8mpe> [dostęp: 12 listopada 2025 r.].

<sup>13</sup> D. Dayan, E. Katz, *Wydarzenia medialne Historia transmitowana na żywo*, Warszawa 2008, s. 39–68.

<sup>14</sup> M. Hodalska, *Wydarzenia medialne i maratony katastrof – jak trauma i terror zmieniają teorię komunikacji*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2015, t. 57, nr 4 (220) 2014, s. 691–692.

<sup>15</sup> T. Liebes, *Television's Disaster Marathons: A Danger for Democratic Processes?*, [w:] *Media, Ritual and Identity*, T. Liebes, J. Curran (red.), New York 2002.

że nie zawsze władza ma możliwość kontroli ich przebiegu, a media starają się szybko dostarczyć społeczeństwu informacje, które często przynoszą lęk<sup>16</sup>. Te cechy posłużą w dalszej części artykułu do oceny, czy posiedzenia RZZK faktycznie można uznać za wydarzenie medialne. Przebieg współczesnych kryzysów zmieniają także media społecznościowe. Badacze starają się zreinterpretować pierwotną koncepcję wydarzeń medialnych czy maratonów katastrof, szczególnie w dobie popularności mediów społecznościowych. Brügger<sup>17</sup> podkreśla mniejszą centralną kontrolę nad wydarzeniem medialnym ze względu na zwiększoną partycypację widzów, co potwierdzają inni autorzy<sup>18</sup>, powołując się na pojęcie aktywnego uczestnictwa (*participatory liveness*) użytkowników, którzy chętnie za pomocą platform społecznościowych komentują wydarzenia, czy używają memów do wyrażania opinii<sup>19</sup>. Współczesne zdarzenia kryzysowe, ich źródło oraz skala powodują, że sam ich przebieg jest chaotyczny i konfliktowy, pozbawiając je ceremonialności<sup>20</sup>. Przedmiotem artykułu są transmisje telewizyjne (internet występuje w tym przypadku jako dodatkowy kanał ich rozpowszechniania), dlatego kwestia mediów społecznościowych zostanie pominięta w kontekście analiz wydarzeń medialnych.

Współcześnie liczba zdarzeń mających charakter katastrof wydaje się zwiększać. Zmiany klimatyczne tylko potęgują to zjawisko. Dodatkowo niepewna sytuacja międzynarodowa zwiększa ryzyko zagrożeń o charakterze hybrydowym, czego Polska doświadczyła m.in. w postaci pożaru hali przy Marywilskiej<sup>21</sup> w Warszawie, czy wysadzenia kawałka torowiska w okolicy Puław<sup>22</sup>. Takie okoliczności powodują jeszcze większą odpowiedzialność władz za podejmowane decyzje w ramach zarządzania kryzysowego a także przekazywania informacji. Zarządzanie kryzysowe

---

<sup>16</sup> M. Hodalska, *Wydarzenia medialne i maratony katastrof – jak trauma i terror zmieniają teorię komunikacji...*, s. 683–686.

<sup>17</sup> N. Brügger, *Media events in an age of the Web and television: Dayan and Katz revisited*, „Nordic Journal of Media Studies” 2022, vol. 4, iss. 1, s. 49–50.

<sup>18</sup> K. Frandsen, A. Jerslev, M. Mortensen, *Media events in the age of global, digital media: Centring, scale, and participatory liveness*, „Nordic Journal of Media Studies” 2022, vol. 4, iss. 1, s. 11.

<sup>19</sup> R. Norström, P. Sarna, *Internet Memes in COVID-19 Lockdown Times in Poland*, „Comunicar: Media Education Research Journal” 2021, vol. 29, iss. 67, s. 70–71.

<sup>20</sup> G. Bolin, P. Ståhlberg, *Disruption and transformation in media events theory: The case of the Euromaidan Revolution in Ukraine*, „Nordic Journal of Media Studies” 2022, vol. 4, iss. 1, s. 109–111.

<sup>21</sup> *Zarzuty w związku z pożarem hali przy ul. Marywilskiej 44*, „Prokuratura Krajowa – Portal Gov.pl”, 12 maja 2025 r., <https://www.gov.pl/web/prokuratura-krajowa/zarzuty-m44> [dostęp: 7 grudnia 2025 r.].

<sup>22</sup> os/kg, *Dywersja na kolei. Co wiemy do tej pory*, „TVN24.pl”, 18 listopada 2025 r., <https://tvn24.pl/polska/dywiersja-na-kolei-co-wiemy-do-tej-pory-st8757465>, [dostęp: 7 grudnia 2025 r.].

staje się elementem zarządzania bezpieczeństwem narodowym<sup>23</sup>, a działanie wymaga współpracy nie tylko między grupami dyspozycyjnymi jak straż pożarna, czy policja, ale także zaangażowania służb specjalnych czy wojska. Ten problem był widoczny w przypadku powodzi z września 2024, kiedy służby specjalne śledziły działania dezinformacyjne, a wzmocnione patrole kontrolowały newralgiczne miejsca<sup>24</sup>. To właśnie dezinformacja współcześnie może powodować najwięcej problemów w zarządzaniu i komunikowaniu kryzysowym<sup>25</sup>. Podatność społeczna na *fake newsy* w czasie nieprzewidywalnych sytuacji rośnie, co jest spowodowane brakiem podstawowych informacji oraz niemożnością ich weryfikacji, wysokim poziomem emocjonalności reakcji w sytuacji zagrożenia<sup>26</sup> (nawet doprowadzając do paniki), a także brakiem zaufania do polityków i osób zarządzających w kryzysie<sup>27</sup>. Dezinformacja przyczynia się do obniżenia wspólnej świadomości sytuacyjnej (*Shared Situational Awareness – SSA*), a więc spójnego rozumienia przez obywateli, media, instytucje państwowe oraz służby przebiegu sytuacji kryzysowej i zarządzania nią<sup>28</sup>. Media społecznościowe przyczyniają się do rozpowszechniania informacji, a sensacyjne newsy szybciej i skuteczniej docierają do publiczności niż ich późniejsze sprostowania<sup>29</sup>. Szczególnie młodzi są narażeni na treści dezinformacyjne, bo media społecznościowe są często ich jedynym źródłem informacji o otaczającym świecie<sup>30</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe okoliczności, na władzach różnego szczebla, prowadzących działania w związku z zarządzaniem kryzysowym, spoczywa wielka odpowiedzialność zarządzania informacją w czasie przekazywania komunikatów, aby nie wzmacniać dezinformacji i nie zmniejszać swojej wiarygodności. Należy pamiętać, że działania

<sup>23</sup> Co jest też zgodne z definicją zawartą w ustawie o zarządzaniu kryzysowym w art. 2.

<sup>24</sup> IAR/PR3/jmo/wmkor, *Rosyjska dezinformacja podczas powodzi? „Sprawa człowieka w mundurze jest zastanawiająca”*, „Polskie Radio”, 20 września 2024 r., <https://trojka.polskieradio.pl/artykul/3427072,rosyjska-dezinformacja-podczas-powodzi-sprawa-czlowieka-w-mundurze-jest-zastanawiajaca> [dostęp: 7 grudnia 2025 r.].

<sup>25</sup> T. Hayward, *The Problem of Disinformation: A Critical Approach*, „Social Epistemology” 2025, vol. 39, iss. 1, s. 14–16.

<sup>26</sup> J. Kuś, *Zjawisko dezinformacji z perspektywy psychologicznej: uwarunkowania i przeciwdziałanie* [w:] *Dezinformacja w czasach kryzysu*, K. Stasiuk-Krajewska, M. Wenzel (red.), Toruń 2024, s. 73–76.

<sup>27</sup> K. Kaczmarek, *Dezinformacja jako czynnik ryzyka w sytuacjach kryzysowych*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2023, t. 51 nr 2, s. 20.

<sup>28</sup> M. Shahbazi, D. Bunker, *Social media trust: Fighting misinformation in the time of crisis*, „International Journal of Information Management” 2024, vol. 77, s. 1–4.

<sup>29</sup> S. Vosoughi, D. Roy, S. Aral, *The spread of true and false news online*, „Science” 2018, vol. 359, iss. 6380, s. 1149–1150.

<sup>30</sup> W. Sobera, R. Norström, *Rola dziennikarzy niezależnych jako źródła informacji o kryzysach dla studentów dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego: Studium przypadku*, „Studia Medioznawcze” 2025, t. 26 nr 1, s. 43–44.

zróznicowanych grup dyspozycyjnych, ich sposób przemieszczania się, lokalizację miejsc zbierek, czy słabości i uszkodzenia infrastruktury krytycznej, mogą być informacjami istotnymi dla dywersantów, planujących swoje działania. Dlatego w czasie prowadzenia komunikacji kryzysowej należy pamiętać o przestrzeganiu zasad wskazanych chociażby w ustawie o ochronie informacji niejawnych<sup>31</sup>, nie wspominając już o podstawowych regułach komunikacji kryzysowej, dotyczących m.in. podawania tylko sprawdzonych i potwierdzonych informacji<sup>32</sup>, czy treści dostosowanych do zróznicowanych grup odbiorców<sup>33</sup>, ze szczególnym uwzględnieniem w tym przypadku osób poszkodowanych lub osób, których zdarzenie może jeszcze dosięgnąć (np. przemieszczająca się fala powodziowa). Zróznicowanie komunikatów było szczególnie ważne w czasie pandemii, która dotyczyła wszystkich obywateli, a sposób korzystania z mediów, zdolności poznawcze i forma przedstawiania treści były ważnymi zmiennymi w kontekście skutecznego dotarcia do odbiorców<sup>34</sup>. W związku z tym przed osobami komunikującymi się w sytuacji kryzysowej stoi nie tylko zadanie zgodnego z prawem przekazywania informacji, ale także robienia tego w taki sposób, żeby osiągnąć założony skutek.

Niemniej ważne w prawidłowym zarządzaniu informacją jest także branie odpowiedzialności za słowo oraz zapobieganie chaosowi informacyjnemu, który może utrudniać zarządzanie kryzysowe. W sytuacji kryzysowej zarówno brak informacji może powodować zwiększone zainteresowanie w społeczeństwie teoriami spiskowymi, które mogą się szybko rozprzestrzeniać i osłabiać skuteczność komunikatów z wiarygodnych źródeł<sup>35</sup>, jak i ich nadmiar może być przeciwnie skuteczny – szczególnie jeśli osoby komunikujące będą posługiwały się fachowym słownictwem lub będą przekazywały niepotrzebne informacje, które będą rozpraszały odbiorców i odwracały uwagę od kluczowych stwierdzeń (tzw. *key issue*). Osoby komunikujące się muszą panować nad przekazywanymi komunikatami, a jeśli nie mają przygotowanych wcześniej scenariuszy

---

<sup>31</sup> Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1209).

<sup>32</sup> M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 160.

<sup>33</sup> D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Warszawa 2019, s. 140.

<sup>34</sup> W. Sobera, *Komunikowanie rządowe w Polsce w pierwszym roku pandemii koronawirusa – wybrane aspekty*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio K – Politologia*” 2022, t. 29 nr 1, s. 119–120.

<sup>35</sup> K. Kaczmarek, *Dezinformacja jako czynnik ryzyka w sytuacjach kryzysowych...*, s. 21–23.

i materiałów, ryzyko popełniania błędów rośnie. Szczególnie w czasie działania pod wpływem silnych emocji i pod presją czasu.

## Metodyka badania

W celu skonfrontowania rozważań teoretycznych z praktyką działania, w oparciu o studium przypadku, przeprowadzono ilościowo-jakościową analizę zawartości transmisji posiedzeń Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego z okresu powodzi we wrześniu 2024 roku. Głównym celem badawczym było wskazanie wad i zalet transmitowania spotkań RZZK. Z tego powodu posiedzenia tzw. sztabów kryzysowych, które odbywały się w dniach 16-28 września (łącznie 20 transmisji trwających łącznie 22 godziny i 10 minut), przeanalizowano pod względem 32 pytań z klucza kategorizacyjnego. Był on podzielony na kilka kategorii, tj. informacje ogólne (m.in. data transmisji; czas jej trwania; miejsce posiedzenia RZZK), organizacja spotkania (liczba osób; obecność przedstawicieli konkretnych instytucji, organów samorządu terytorialnego, ministerstw; kto zabiera głos oraz w jakiej kolejności; kto podsumowuje spotkania itp.), tematyka sztabów (główna i poboczna), budowanie roli lidera – prowadzenie spotkania (czas zabierania głosu przez premiera i ministra MSWiA; dopytywanie raportujących osób; ton głosu premiera itp.), budowanie roli lidera – wygląd (strój premiera), odwoływanie się do potrzeb społeczeństwa (powoływanie się na informacje uzyskane od mieszkańców dotkniętych powodzią miejsc i ich temat; uspokajanie obywateli itp.). Oprócz ilościowego aspektu spotkań RZZK (np. powtarzalność tematów, uczestnicy posiedzeń itp.), do badań wprowadzono czynnik jakościowy – wzięto pod uwagę sytuacje na nich występujące, które zostaną przywołane w analizach w kontekście studium przypadków. Ze względu na zawężenie tematyczne artykułu, w jego treści znajdują się tylko odpowiedzi na wybrane zagadnienia. Dla zrealizowania celów tej pracy wskazano poniższe pytania badawcze:

PB1: Jakie cechy wydarzenia medialnego spełniają posiedzenia Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego w czasie powodzi w 2024 roku?

PB2: Jakie tematy dominują w czasie posiedzeń Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego?

PB3: Czy w czasie odpraw podejmowany jest temat dezinformacji?

## Sztaby kryzysowe jako wydarzenia medialne

We wstępie teoretycznym przedstawiono charakterystykę wydarzenia medialnego oraz maratonu katastrof. Podjęto próbę sprawdzenia, czy posiedzenia RZZK miały swoje stałe elementy, które mogły przypominać swoisty program „na żywo”, nadawany regularnie o przewidywalnych dla widza godzinach. Nie ma co do tego wątpliwości, że oglądalność telewizji newsowych, które relacjonowały powódź nadając specjalne programy (w tym transmitując posiedzenia RZZK) wzrosła, co pokazywały dane<sup>36</sup>, a wraz z przemieszczaniem się fali w kierunku morza wracała do standardowych wartości<sup>37</sup>. Ludzie poszukiwali informacji, a dziennikarze i eksperci starali się tłumaczyć im rzeczywistość. To pierwszy element, który może sugerować, że w przypadku sztabów kryzysowych możemy mieć do czynienia z wydarzeniem medialnym. Dayan i Katz podkreślali w swojej teorii celebrację wydarzenia i zagospodarowanie go przez polityków. Analiza sztabów kryzysowych pokazała, że miały on swój stały porządek. Składały się na to następujące fakty: miejsce organizacji, uczestnicy sztabów kryzysowych oraz tematyka poruszana na posiedzeniach RZZK.

Posiedzenia RZZK od początku odbywały się we Wrocławiu w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim. Pierwsze takie spotkanie miało miejsce 16 września, a ostatnie 25 września. Wystąpiło pięć wyjątków, a mianowicie 3 razy odbyły się w miastach, które szykowały się na nadchodzącą falę powodziową (Głogów, Nowa Sól oraz Szczecin), a dwa posiedzenia przeniesiono do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach Rady Ministrów (w czasie jednego z nich, 28 września sam premier nazwał je „odprawą sztabową”). Podsumowując, na dwadzieścia RZZK, 15 odbyło się we Wrocławiu, 5 poza nim. To stolica Dolnego Śląska stała się swoistą areną i miejscem „celebracji” (odnosząc się do nomenklatury przywołanej przez Dayan i Katza) zarządzania kryzysowego.

Trudno jest jednoznacznie określić liczbę osób uczestniczących w posiedzeniach RZZK, ponieważ sposób kadrowania uniemożliwiał zobaczenie wszystkich osób zasiadających przy stole, a także część przedstawicieli

---

<sup>36</sup> M. Niedbalski, *Informacje o powodzi zwiększają widownię kanałów informacyjnych. TVP Info przed Republiką*, „Press.pl”, 17 września 2024 r., [https://www.press.pl/tresc/83605,informacje-na-temat-powodzi-zwiekszaja-widownie-kanalow-informacyjnych\\_-w-niedziele-tvp-info-przed-republika\\_-na-czele-tvn-24](https://www.press.pl/tresc/83605,informacje-na-temat-powodzi-zwiekszaja-widownie-kanalow-informacyjnych_-w-niedziele-tvp-info-przed-republika_-na-czele-tvn-24) [dostęp: 19 grudnia 2025 r.].

<sup>37</sup> M. Niedbalski, *Maleje widownia telewizji informacyjnych relacjonujących powódź*, „Press.pl”, 20 września 2024 r., <https://www.press.pl/tresc/83680,maleje-widownia-telewizji-informacyjnych-relacjonujacych-powodz> [dostęp: 19 grudnia 2025 r.].

instytucji i grup dyspozycyjnych brała udział w posiedzeniach za pomocą połączenia internetowego (np. przedstawiciele samorządów). Jednak część składu zawsze była stała. Oprócz premiera, Ministra Obrony Narodowej, Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji, w posiedzeniach brali udział i zabierali głos przedstawiciele innych instytucji, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Uczestnicy posiedzeń RZZK (obecni na więcej niż jednym spotkaniu)\*

Reprezentowane instytucje	Obecność na spotkaniach
Państwowa Straż Pożarna	19
Policja	18
Wojska Obrony Terytorialnej	18
Wody Polskie	16
Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej	14
Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych	12
Sanepid (w tym dwa razy sam szef krajowy)	9
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad	3
PKP PLK	2

Źródło: opracowanie własne.

\*uwzględniono tylko osoby wyraźnie wymienione przez prowadzącego posiedzenie, zabierające głos lub widoczne w czasie transmisji telewizyjnej.

Często głos zabierali konkretni ministrowie, w imieniu instytucji nadzorowanych przez siebie, którzy też uczestniczyli w spotkaniach. Wykaz przedstawicieli ministerstw (także w randze sekretarzy stanu), którzy uczestniczyli w więcej niż jednym posiedzeniu sztabu kryzysowego przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przedstawiciele ministerstw uczestniczący w posiedzeniach RZZK (więcej niż jeden raz)\*

Nazwa ministerstwa	Liczba spotkań
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	18
Minister Infrastruktury	17
Minister Obrony Narodowej	17
Minister Edukacji	3
Pełnomocnik Rządu ds.. Odbudowy	4
Minister Środowiska	2
Minister Rolnictwa	2

Nazwa ministerstwa	Liczba spotkań
Minister Zdrowia	3
Ministerstwo Finansów	3
Ministerstwo Sportu i Turystyki	2
Ministerstwo Cyfryzacji	2
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej	2
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	2

Źródło: opracowanie własne.

\*uwzględniono tylko osoby wyraźnie wymienione przez prowadzącego posiedzenie, zabierające głos lub widoczne w czasie transmisji telewizyjnej.

Wliczając w struktury RZZK przedstawiciele urzędów wojewódzkich (np. wojewoda dolnośląski był obecny na 18-tu spotkaniach) oraz samorządów (prezydent Wrocławia Jacek Sutryk uczestniczył w 18-tu sztabach) można uświadomić sobie jak liczny organ tworzyli uczestnicy procesu zarządzania kryzysowego.

Za ostatni element ilościowy analizy posiedzeń RZZK przyjęto jego tematykę. To kolejny trudny do oceny element kodowania, dlatego jako jednostkę analizy w tym przypadku obrano czas poświęcony na omawianie danego tematu, starając się wyróżnić maksymalnie trzy główne kwestie podejmowane na poszczególnych posiedzeniach RZZK. Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Tematyka poruszana na posiedzeniach RZZK

Tematyka główna	Liczba posiedzeń
Przyjmowanie raportów za ostatnią dobę od służb i instytucji	20
Przebieg powodzi w zagrożonych terenach	13
Działania zapobiegawcze przed powodzią	10
Pomoc ofiarom powodzi	9
Ocena sytuacji w danym regionie (województwie, powiecie, gminie)	4
Odbudowa po powodzi	2
Wyliczanie wstępnych strat w budynkach mieszkalnych i infrastrukturze krytycznej	1
Współpraca z innymi krajami	1

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie jedna kwestia wyróżnia się wśród poruszanej tematyki na posiedzeniach RZZK. Najwięcej miejsca w początkowej fazie każdej transmisji poświęcano przyjmowaniu raportów przez Prezesa Rady

Ministrów oraz Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji od instytucji merytorycznie zajmujących się tematami związanymi z powodzią. Taki schemat był zauważalny na wszystkich analizowanych sztabach kryzysowych. Informacje o tym, co już się wydarzyło były przeplatane przekazami dotyczącymi przebiegu powodzi na zagrożonych terenach (13 posiedzeń) oraz informacjami o działaniach zapobiegawczych tam, gdzie fala jeszcze nie dotarła (10). Inne tematy w kontekście uznawania ich za główne w ramach posiedzeń RZZK występowały w mniej niż połowie obrad organu. Były one głównie związane ze stopniowym przechodzeniem z fazy reagowania do fazy odbudowy, gdzie na znaczeniu zyskiwała pomoc powodzianom, liczenie strat czy odbudowa infrastruktury.

Analizując otrzymane dane zauważalne jest, że sztaby kryzysowe posiadały cechy, które można uznać za elementy wydarzenia medialnego. Powtarzalność składu, miejsca obrad, tematyki oraz odtwarzanie tego samego schematu na każdym posiedzeniu, czyli otwarcie przez Prezesa Rady Ministrów, przekazanie prowadzenia Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji (tylko na „wyjazdowych” sztabach to zadanie powierzano gospodarzom z ramienia samorządu), raportowanie przez przedstawicieli ministerstw, instytucji, grup dyspozycyjnych a na końcu podsumowywanie spotkania oraz przedstawienie najważniejszych spraw do rozwiązania i wyzwań ponownie przez premiera, zapewniało dużą przewidywalność transmisji. Początkowo zaimprovizowany przebieg stał się stałym schematem, co już może świadczyć o pewnej rytualizacji postępowania i bycia przejawem celebracji z koncepcji wydarzenia medialnego Dayana i Katza. Odbiorcy transmisji byli świadkami istotnego wydarzenia, które zaburzało codzienny porządek. Za zwieńczenie postrzegania posiedzeń Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego jako wydarzenia medialnego można uznać częste „zapraszanie” widzowi na następny odcinek „programu” w postaci informacji premiera, występującej w zakończeniu transmisji, o kolejnym posiedzeniu sztabu kryzysowego. Taka zapowiedź wystąpiła w 17-tu na 20 analizowanych materiałów. To może świadczyć, że sam premier chciał utrzymać uwagę widzowi oraz sprawić, by odbiorcy zainteresowani tematyką powodzi nie przegapili ani jednej ważnej informacji, co zostało podkreślone w jednej z jego wypowiedzi w odniesieniu do celowości organizacji transmisji na żywo:

„[...] jedynym powodem dla którego działamy we wszystkich aspektach przy otwartej kurtynie – jest przeciwdziałanie tego typu<sup>38</sup> dezinformacji, szerzeniu takich czasami przesądów, czasami teorii konspiracyjnych. Ludzie muszą widzieć na czym polega nasza praca. Nie możemy zamykać się za drzwiami, bo wtedy bardzo łatwo temu, kto jest zaangażowany w jakąś dywersję informacyjną, siać jakieś dziwne podejrzenia i plotki. [...] To nie jest wcale taka przyjemna rzecz dzisiaj [...], to nie jest jakaś fajna popularność<sup>39</sup>. [...] To jest bardzo wymagająca misja [...], bo trzeba dawać świadectwo prawdzie, bo to jest jedyna metoda do walki z dezinformacją i jedyna metoda by budować elementarne zaufanie [...]”<sup>40</sup>

## Ryzyko dezinformacji

Analizując posiedzenia RZZK należy też przyjrzeć się kwestii dezinformacji, która może przeszkodzić w skutecznym zarządzaniu komunikacją w sytuacji kryzysowej, co zostało teoretycznie zarysowane na początku artykułu. Choć Prezes Rady Ministrów w wypowiedzi przywołanej powyżej podkreślał, że transparentność ma zapobiegać dezinformacji, to jednak nie raz transmisje mogły się przyczynić do jej rozpowszechniania i wywoływać panikę. Najbardziej jaskrawym przykładem była sytuacja z wieczornego posiedzenia RZZK z dnia 17.09, kiedy to prezydent Wrocławia Jacek Sutryk podał informację, którą dostał na swój telefon, o przerwaniu obwałowania przepompowni zbiornika w Mietkowie<sup>41</sup>, dodając przy tym, że wymaga to szybkiej ewakuacji ludzi i działań służb. Okazało się później, że chodziło o inne miejsce i o wiele mniejszy zbiornik w Wawrzeńcycach. Jednak ta sytuacja, co było widać w transmisji na żywo, wywołała spore zamieszanie – na prośbę premiera i Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji część osób opuściła sztab by zebrać więcej informacji o tym co się stało. Na twarzy premiera oraz ministrów MSWiA oraz MON było widać zafrasowanie, a do samego końca tego

---

<sup>38</sup> Mowa była o plotce na temat wysadzania wałów w województwie lubuskim

<sup>39</sup> W kontekście pracowników instytucji, grup dyspozycyjnych czy samorządowców działających w terenie i zarządzających sytuacją kryzysową.

<sup>40</sup> Kancelaria Premiera, *NA ŻYWO | Udział Premiera Donalda Tuska w powodziowym sztabie kryzysowym w Nowej Soli*, „YouTube.com”, 20 września 2024 r., <https://www.youtube.com/watch?v=q4QZ7bWDONs> [dostęp: 23 stycznia 2026 r.].

<sup>41</sup> Największy zbiornik wodny w okolicy Wrocławia, jezioro zbudowane na rzece Bystrzycy.

posiedzenia RZZK to zaniepokojenie było wyczuwalne – ministrowie często rozmawiali między sobą nie do końca skupiając się na raportujących osobach, oglądali coś na tablicie i wymieniali wzajemne opinie, by na końcu stwierdzić, że chodzi najprawdopodobniej o inny zbiornik, którego uszkodzenie spowodowałoby zagrożenie o wiele mniejszej skali. Nie padła jednak żadna w pełni potwierdzona informacja, a premier jedynie skierował polecenie do prezes Wód Polskich: „[...] dobrze by było wiedzieć możliwie szybko, czy to oznacza jednak podtrzymanie wstępnej decyzji o ewakuacji [...]”<sup>42</sup>. Cała sytuacja ukazała jak niebezpieczne z punktu widzenia komunikacji kryzysowej może być podawanie w transmisji na żywo informacji niesprawdzonych. Mieszkańcy nie tylko Wrocławia, ale wszystkich okolicznych miejscowości mogli wpaść w panikę, szczególnie, że dwa dni wcześniej uszkodzenie zapory w Stroniu Śląskim spowodowało ogromne zniszczenia i zalanie wielu miejscowości m.in. Łądką Zdroju czy Kłodzka. Choć w czasie tego samego posiedzenia RZZK, premier starał się wyjaśnić, że wcześniejsza informacja była nieprawdziwa, zrobił to w mało przekonujący sposób, a media (szczególnie lokalne śledzące transmisje) przekazały pilną informację na swoich profilach w mediach społecznościowych natychmiast po jej ujawnieniu przez J. Sutryka. Ten chaos informacyjny mógł wywołać zaniepokojenie, ale również obniżyć wiarygodność kolejnych działań zarządzania kryzysowego. Nie tylko w wypowiedziach osób biorących udział w posiedzeniu RZZK można było wyczuć niepewność, ale także w komunikacji niewerbalnej – minach i gestach. Jak było to wskazane we wcześniejszych fragmentach artykułu – wiarygodność źródła informacji jest niebagatelnie ważna, a każde jej podważenie może w przyszłości obniżyć siłę oddziaływania komunikatu na odbiorców. Na podstawie opisanego przypadku można stwierdzić, że podawanie niesprawdzonych lub niepełnych informacji, nawet w dobrej wierze (potrzeba ewakuacji) działa przeciwnie.

## Wnioski i rekomendacje na przyszłość

Transmisje posiedzeń RZZK w czasie powodzi we wrześniu 2024 roku stanowiły nowe rozwiązanie, niestosowane nigdy wcześniej w Polsce

---

<sup>42</sup> Kancelaria Premiera, *NA ŻYWO | Udział Premiera Donalda Tuska w sztabie kryzysowym*, „YouTube.com”, 17 września 2024 r., <https://www.youtube.com/watch?v=Vyy-kXdq1HQ>, [dostęp: 23 stycznia 2026 r.].

w ramach systemu zarządzania kryzysowego. Wypowiedzi premiera, tłumaczące zastosowanie takiej formy komunikacji sprowadzały się głównie do argumentacji wskazującej na zapewnienie transparentności i zapobieżenie dezinformacji. Czy jednak sama forma sprawdziła się i czy nie ustrzeżono się błędów?

W ramach przeprowadzonej analizy zawartości starano się odpowiedzieć na postawione wcześniej pytania badawcze. Posiedzenia Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego spełniały wiele cech charakterystycznych dla koncepcji wydarzenia medialnego zaproponowanej przez Dayana i Katza (PB1). Posiedzenia były transmitowane na żywo przy wykorzystaniu różnorodnych kanałów: mediów tradycyjnych i internetowych (m.in. konto Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na platformie YouTube.com). Łącznie było to 20 „sztabów”, a kolejne spotkania były bardzo często zapowiadane przez premiera, co mogło zachęcić widzów do oglądania (wskaźniki oglądalności kanałów informacyjnych mogą być tego przejawem). Transmisje zaburzały rutynę nadawania programów w mediach informacyjnych, a średni czas trwania posiedzenia RZZK to ponad 66 minut. Dominującą postacią RZZK był Prezes Rady Ministrów, co pośrednio wynikało z założeń ustawy o zarządzaniu kryzysowym i dominującej roli Rady Ministrów w zarządzaniu kryzysowym na szczeblu centralnym, ale także samego przebiegu posiedzeń – premier siedział w centralnym punkcie stołu, otwierał i zamykał posiedzenia, a także dominował pod względem zabierania głosu, przez co na nim skupiała się główna uwaga (był bohaterem wydarzenia medialnego). Ostatnią cechą, która może potwierdzać, że mieliśmy do czynienia z wydarzeniem medialnym jest odtwarzany schemat (ceremonia) przebiegu spotkań. Głównymi tematami były: przyjmowanie sprawozdań z działań za ostatnią dobę, przebieg powodzi i działania przygotowujące do nadejścia fali powodziowej (PB2). Sposób raportowania tylko wyjątkowo był zaburzany poprzez niespodziewane wydarzenia (jak np. opisywana nagła wiadomość przekazana przez prezydenta Wrocławia). Wszystkie podejmowane decyzje i sam przebieg wydarzeń na sztabach był skwapliwie komentowany i wyjaśniany przez ekspertów zapraszanych do studia stacji telewizyjnych oraz samych dziennikarzy. Dlatego można stwierdzić, że pewnie w sposób nie do końca zamierzony przez organizatorów, posiedzenia RZZK spełniały ogólne kryteria wydarzenia medialnego z koncepcji Dayan i Katz. Właściwy wydaje się być też gatunek maratonu katastrof, choć premier chciał do końca utrzymać kontrolę nad przebiegiem zdarzeń,

mimo ciągłych negatywnych informacji przekazywanych przez media. Czynił to powołując się na doniesienia medialne lub zgłoszenia prywatnych osób, piszących do niego w mediach społecznościowych, starając się zmniejszać lęk wśród odbiorców mierzących się z falą powodziową.

Premier wielokrotnie podkreślał, że celem transmitowania sztabów kryzysowych jest przekazywanie odbiorcom informacji z pierwszej ręki, zapewnienie transparentności i przewidywalności działań wśród członków społeczeństwa, a także zapobieganie dezinformacji, która mogła mieć miejsce w związku z działaniami hybrydowymi prowadzonymi wobec Polski (PB3). Fragment wypowiedzi zacytowany w artykule potwierdza celowość prowadzenia komunikacji kryzysowej w taki sposób. Jednak przykład chaosu komunikacyjnego wywołanego przez informację prezydenta Wrocławia obnażył także wady takiego rozwiązania. Oprócz ryzyka wprowadzenia odbiorców w błąd, transmisje ujawniły inny problem – niski stopień przygotowania komunikacyjnego urzędników, którzy na co dzień nie mają do czynienia z transmisjami na żywo, co zauważalne już było m.in. w badaniach Sobery<sup>43</sup>. Kiedy urzędnicy IMGW, Wód Polskich, a także innych instytucji musieli wystąpić przed kamerami, widać było u nich objawy silnego stresu – łamiący się głos, częste pomyłki, szybkie odczytywanie informacji z wielością danych, które dla laika nie stanowią żadnej wartości poznawczej. W założeniu na posiedzeniach RZZK siedzieli sami specjaliści, dla których takie informacje stanowią źródło wiedzy i rozumieją przekazywane komunikaty, ale odbiorcy przed telewizorami czy ekranami smartfonów mogli nie rozumieć np. jaka jest różnica między zwiększeniem spustu wody z danego zbiornika o jeden czy dwa metry na sekundę, a także czy opad deszczu w postaci 5 litrów wody na m<sup>2</sup> to realnie dużo, czy mało. To informacje techniczne, normalne dla zarządzania kryzysowego, ale dla ludzi niezaznajomionych z odpowiednią nomenklaturą mogą być bezwartościowe. Nie bez znaczenia, w dobie dzisiejszych wyzwań i zagrożeń hybrydowych, pozostaje medialne przekazywanie informacji na temat przemieszczania się oddziałów wojska (m.in. Wojsk Obrony Terytorialnej), Policji czy Państwowej Straży Pożarnej – podawanie ich liczebności, czy wykorzystywanego sprzętu może być cenną informacją dla osób planujących działania dywersyjne czy zamachy o charakterze terrorystycznym. W czasie raportowania czy prowadzenia dyskusji w ramach RZZK, nawet niechęć, działając w stresie, któryś

---

<sup>43</sup> W. Sobera, *Profesjonalizacja komunikowania w sytuacji kryzysowej...*, s. 122–139.

z polityków lub ekspertów może ujawnić informacje posiadające klauzulę niejawności, co zagrozi bezpieczeństwu państwa. Dlatego rozważając sens i celowość transmitowania w przyszłości posiedzeń RZZK należałoby się zastanowić, czy ważniejsza jest transparentność i tworzenie wydarzenia medialnego, czy zapewnienie bezpieczeństwa i skuteczności zarządzania kryzysowego.

W przyszłości, jeśli transmisje posiedzeń RZZK miałyby stać się stałym elementem procesu komunikowania kryzysowego rządu, warto by było rozważyć kilka zmian, w postaci m.in.: czasowego opóźnienia w transmisji (nawet kilkunastosekundowego), którą w przypadku pojawienia się niespodziewanych zdarzeń, ujawnienia informacji niejawnych, czy po prostu podania informacji nieprawdziwej, można by było przerwać; oddzielenia informacji technicznych od praktycznych – techniczne powinny być przekazywane w ramach pisemnych raportów do członków RZZK, a te pozbawione specyficznej nomenklatury powinny być przekazywane w czasie transmisji na żywo. Stanowiłoby to realizację idei transparentności i walki z dezinformacją, a także praktyczności transmisji; przeszkolenia komunikacyjnego osób, które miałyby uczestniczyć w transmisjach w przyszłości – zapewniłoby to większy komfort pracy urzędnikom i specjalistom, a także zwiększyłoby jakość komunikatów skierowanych do odbiorców.

Zastosowanie się do wskazanych zaleceń mogłoby pomóc w ustrzeżeniu się błędów w medialnym prowadzeniu zarządzania i komunikacji kryzysowej. Jednak nie gwarantowałoby pełnego uniknięcia ryzyk przywołanych w artykule.

## Bibliografia

- Bolin G., Ståhlberg P., *Disruption and transformation in media events theory: The case of the Euromaidan Revolution in Ukraine*, „Nordic Journal of Media Studies” 2022, vol. 4, iss. 1.
- Brügger N., *Media events in an age of the Web and television: Dayan and Katz revisited*, „Nordic Journal of Media Studies” 2022, vol. 4, iss. 1.
- Dayan D., Katz E., *Wydarzenia medialne Historia transmitowana na żywo*, Warszawa 2008.
- Doliwa U., *Dziennikarstwo obywatelskie, czyli jakie?*, „Nowe Media. Czasopismo Naukowe” 2012, t. 3.
- Frandsen K., Jerslev A., Mortensen M., *Media events in the age of global, digital media: Centring, scale, and participatory liveness*, „Nordic Journal of Media Studies” 2022, vol. 4, iss. 1.
- Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Warszawa 2012.
- Hayward T., *The Problem of Disinformation: A Critical Approach*, „Social Epistemology” 2025, vol. 39, iss. 1.
- Hodalska M., *Wydarzenia medialne i maratony katastrof – jak trauma i terror zmieniają teorię komunikacji*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2015, t. 57, nr 4 (220) 2014.
- Kaczmarek K., *Dezinformacja jako czynnik ryzyka w sytuacjach kryzysowych*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2023, t. 51, nr 2.
- Kaczmarek-Słowińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.
- Kuś J., *Zjawisko dezinformacji z perspektywy psychologicznej: uwarunkowania i przeciwdziałanie [w:] Dezinformacja w czasach kryzysu*, K. Stasiuk-Krajewska, M. Wenzel (red.), Toruń 2024.
- Liebes T., *Television's Disaster Marathons: A Danger for Democratic Processes? [w:] Media, Ritual and Identity*, T. Liebes, J. Curran (red.), New York 2002.
- Nepelski M., Banasiak A.M., Kramarczuk J., Kamińska M., *Socio-political impact of disinformation during the 2024 floods in Poland*, „Zeszyty Naukowe SGSP / Szkoła Główna Służby Pożarniczej” 2025, t. 2, nr 94, <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-37b7190f-5aec-4cfe-88a2-45bb38a2e5b9>.
- Norström R., Sarna P., *Internet Memes in COVID-19 Lockdown Times in Poland*, „Comunicar: Media Education Research Journal” 2021, vol. 29, iss. 67.
- Shahbazi M., Bunker D., *Social media trust: Fighting misinformation in the time of crisis*, „International Journal of Information Management” 2024, vol. 77.
- Sobera W., *Profesjonalizacja komunikowania w sytuacji kryzysowej. Perspektywa województwa dolnośląskiego w latach 1997–2018*, Katowice 2023.

- Sobera W., *Komunikowanie rządowe w Polsce w pierwszym roku pandemii koronawirusa – wybrane aspekty*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio K – Politologia” 2022, t. 29, nr 1.
- Sobera W., Norström R., *Rola dziennikarzy niezależnych jako źródła informacji o kryzysach dla studentów dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego: Studium przypadku*, „Studia Medioznawcze” 2025, t. 26, nr 1.
- Tworzydło D., *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Warszawa 2019.
- Vosoughi S., Roy D., Aral S., *The spread of true and false news online*, „Science” 2018, vol. 359, iss. 6380.

### Źródła internetowe:

- Bg, *Donald Tusk i sztaby kryzysowe o powodzi. Jak oceniają to PR-owcy*, „WirtualneMedia.pl”, 28 września 2024 r., <https://www.wirtualnemedial.pl/donald-tusk-i-sztaby-kryzysowe-o-powodzi,7169311103600769a> [dostęp: 6 grudnia 2025 r.].
- Halicki P., *Jacek Żakowski porównał działania Donalda Tuska do metod Putina. Ostra reakcja Marcina Kierwińskiego*, „Onet.pl”, 22 września 2024 r., <https://wiadomosci.onet.pl/kraj/marcin-kierwinski-ostro-odpowiada-dziennikarzowi-zenujace/lpb8mpe> [dostęp: 12 listopada 2025 r.].
- IAR/PR3/jmo/wmkor, *Rosyjska dezinformacja podczas powodzi? „Sprawa człowieka w mundurze jest zastanawiająca”*, „Polskie Radio”, 20 września 2024 r., <https://trojka.polskieradio.pl/artykul/3427072,rosyjska-dezinformacja-podczas-powodzi-sprawa-czlowieka-w-mundurze-jest-zastanawiajaca> [dostęp: 7 grudnia 2025 r.].
- Kancelaria Premiera, *NA ŻYWO | Udział Premiera Donalda Tuska w powodziowym sztabie kryzysowym w Nowej Soli*, „YouTube.com”, 20 września 2024 r., <https://www.youtube.com/watch?v=q4QZ7bWDONs> [dostęp: 23 stycznia 2026 r.].
- Kancelaria Premiera, *NA ŻYWO | Udział Premiera Donalda Tuska w sztabie kryzysowym*, „YouTube.com”, 17 września 2024 r., <https://www.youtube.com/watch?v=Vyy-kXdq1HQ> [dostęp: 23 stycznia 2026 r.].
- Maz, *Żakowski o Tusku: Metoda putinowska i autorytarny model*, „wPolityce.pl”, 22 września 2024, <https://wpolityce.pl/polityka/707042-zakowski-o-tusku-metoda-putinowska-i-autorytarny-model> [dostęp: 6 grudnia 2025 r.].
- Niezbalski, M., *Informacje o powodzi zwiększają widownię kanałów informacyjnych. TVP Info przed Republiką*, „Press.pl”, 17 września 2024 r., [https://www.press.pl/tresc/83605,informacje-na-temat-powodzi-zwiekszaja-widownie-kanalow-informacyjnych\\_-w-niedziele-tvp-info-przed-republika\\_-na-czele-tvn-24](https://www.press.pl/tresc/83605,informacje-na-temat-powodzi-zwiekszaja-widownie-kanalow-informacyjnych_-w-niedziele-tvp-info-przed-republika_-na-czele-tvn-24) [dostęp: 19 grudnia 2025 r.].
- Niezbalski M., *Maleje widownia telewizji informacyjnych relacjonujących powódź*, „Press.pl”, 20 września 2024 r., <https://www.press.pl/tresc/83680,maleje-widownia-telewizji-informacyjnych-relacjonujacych-powodz> [dostęp: 19 grudnia 2025 r.].

os/kg, *Dywersonja na kolei. Co wiemy do tej pory*, „TVN24.pl”, 18 listopada 2025 r., <https://tvn24.pl/polska/dywersonja-na-kolei-co-wiemy-do-tej-pory-st8757465> [dostęp: 7 grudnia 2025 r.].

*Powódź 2024 na obszarze województwa dolnośląskiego*, „Instytut Rozwoju Terytorialnego”, 30 września 2024 r., [https://www.irt.wroc.pl/aktualnosc-803-powodz\\_2024\\_na\\_obszarze\\_województwa.html](https://www.irt.wroc.pl/aktualnosc-803-powodz_2024_na_obszarze_województwa.html) [dostęp: 5 grudnia 2025 r.].

*Rada ds. COVID-19 – Koronawirus: informacje i zalecenia*, „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/rada-ds-covid-19> [dostęp: 6 grudnia 2025 r.].

*Zarzuty w związku z pożarem hali przy ul. Marywilskiej 44*, „Prokuratura Krajowa – Portal Gov.pl”, 12 maja 2025 r., <https://www.gov.pl/web/prokuratura-krajowa/zarzuty-m44> [dostęp: 7 grudnia 2025 r.].

### **Akty prawne:**

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1209).

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 122 z późn. zm.).

