

Martyna Danielewicz

Uniwersytet Warszawski

Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych

e-mail: martyna.danielewicz@uw.edu.pl

DETERMINANTY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Determinants of effective crisis communication

Słowa kluczowe: kryzys, sytuacja kryzysowa, komunikacja kryzysowa

Key words: crisis, crisis situation, crisis communication

WSTĘP

„Znaczenie kultury kontaktów międzyludzkich dla rozwoju życia społecznego, zapewniającego pełną możliwość funkcjonowania jednostki w społeczeństwie, jest bardzo istotnym elementem wykorzystywanym przez środki masowego przekazu. Jest to jedna z dróg powszechnego oddziaływania.” (Kardas 1999, s. 124). Komunikacja masowa, jak sama nazwa wskazuje, ma formę masową, przebiega pośrednio (wymiana informacji odbywa się przy użyciu nośników informacji) oraz jednostronnie (przekazywanie informacji następuje bez sprzężenia (Kardas 2001). W komunikacji wykorzystuje się media techniczne, a informacja jest przekazywana rozproszonemu w przestrzeni społeczeństwu. Należy przy tym pamiętać, że mass media to nie tylko telewizja, radio i prasa, ale także media elektroniczne, cały rynek wydawniczy, public relations (PR), reklamy, rynek fonograficzny, audiowizualny (Kardas 2001). Istnieje wśród badaczy tematyki przekonanie, że prasa, telewizja, radio i media elektroniczne w istotny sposób wpływają na postrzeganie zarówno instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo, jak i na samo postrzeganie zagrożeń tych potencjalnych i już zaistniałych (Kardas 1999).

DEFINIOWANIE KRYZYSU ORAZ SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Współcześnie w przestrzeni publicznej słowo kryzys jest często nadużywane. Odnosi się je głównie do zagrożeń systemów politycznych, stabilności ekonomicznej, integralności terytorialnej, niebezpieczeństw dla życia i zdrowia ludzi, miasta oraz środowiska (Nowak 2007). Kryzys definiuje się jako „sytuację będącą

następstwem zagrożenia, prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego osłabienia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu funkcjonowania instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej” (Balcerowicz 2002, hasło: kryzys). Należy zwrócić uwagę, że w przytoczonej definicji kryzysu występuje podkreślenie zwrotu, przełomu i jakościowej zmiany w funkcjonowaniu jakiegoś podmiotu – państwa czy organizacji, co stanowi nieodłączną składową kryzysu. Bardzo często (szczególnie w przekazach medialnych) kryzys jest błędnie utożsamiany z sytuacją kryzysową. Oczywiście istnieje zależność między tymi pojęciami – trafnie opisano ją słowami: „każdy kryzys jest sytuacją kryzysową; pojęcie sytuacji kryzysowej jest nadrzędne wobec pojęcia kryzysu; kulminacyjnym elementem sytuacji kryzysowej, jeśli nie zdoła się zaradzić jej czynnikom na etapie eskalacji, jest kryzys; sytuacja kryzysowa rozpoczyna się z chwilą pojawienia się jej symptomów, które charakteryzują się przekroczeniem subiektywnie postrzeganego poziomu bezpieczeństwa; sytuacja kryzysowa obejmuje fazę przedkryzysową; kryzys oraz fazę pokryzysową; niepodjęcie stosownych działań zaradczych może doprowadzić, w zależności od charakteru sytuacji, do wojny, całkowitego upadku (likwidacji) organizacji lub innego (gorszego lub lepszego) stanu jej funkcjonowania, także do innej sytuacji kryzysowej; sytuacja kryzysowa, w jakiej znajduje się dany podmiot, stwarza nie tylko zagrożenie, lecz może być również szansą jego rozwoju” (Kitler, Skrabacz 2010, s. 82). Przedstawiona zależność między pojęciami kryzysu i sytuacji kryzysowej stanowi o istocie sytuacji kryzysowej. W. Kitler i A. Srabacz definiują sytuację kryzysową jako „zespół okoliczności zewnętrznych i/ lub wewnętrznych, w jakich się znajduje dany podmiot, jego część lub określona dziedzina jego działalności, wpływających na jego funkcjonowanie w taki sposób, że zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmian, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania się równowagi i utraty możliwości kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia jego interesów” (Kitler, Skrabacz 2010, s. 82). Polski ustawodawca wskazuje, że sytuację kryzysową należy rozumieć jako „stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, charakteryzujący się naruszeniem więzi społecznych, możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń oraz eskalacji zagrożenia, a w tym w szczególności sytuację stwarzającą zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia i infrastruktury krytycznej – w skali lub o takim natężeniu, które wywołują reakcje społeczne powyżej akceptowalnego powszechnie poziomu ryzyka” (Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590, art. 3). Sytuacja kryzysowa stwarza ogromne napięcie, zwiększając tym samym zainteresowanie mass mediów (Kadragić, Czarnowski 1996), z punktu widzenia których kryzys czy zaistnienie sytuacji kryzysowej to „wspaniała, wyjątkowa szansa na to, by utrwalić i rozwijać własny wizerunek wśród uczestników rynku mediów” (Macierzyński 2007, s. 385).

PRZYGOTOWANIE SPOŁECZEŃSTWA

Dokonujące się w sposób ciągły przemiany w zglobalizowanym świecie oraz dynamicznie rozwijające się nowe rodzaje zagrożeń wpływają na zmiany poczucia bezpieczeństwa ludności. Biorąc pod uwagę współcześnie występujące zagrożenia (w tym też wyzwania, które się z nimi wiążą) oraz inne uwarunkowania (społeczne, ekonomiczne, polityczne) wyodrębnia się zasadnicze potrzeby społeczeństwa w dziedzinie bezpieczeństwa, które ująć można w dwóch obszarach: społeczeństwo, które funkcjonując w państwie oczekuje, że zapewnione będą jego potrzeby bytowe oraz te dotyczące rozwoju (przy czym to właśnie państwo może być narażone na różnego rodzaju zagrożenia, sytuacje nadzwyczajne, sytuacje kryzysowe, powodowane czynnikami politycznymi, społecznymi, jak i kulturowymi) oraz „trudny dnia codziennego” – co należy rozumieć jako narażenie ludności na działania sił przyrody, negatywną działalność człowieka w środowisku, czy też zgubne skutki rozwoju cywilizacyjnego (Kitler 2006). Bezpieczeństwo jako wolność od zagrożeń winno odnosić się zarówno do indywidualnych osób, grup społecznych jak i do narodu oraz państwa. Bezpieczeństwo to również świadomość wolności od zagrożeń. Tym, co łączy różne wymiary bezpieczeństwa jest jego postrzeganie w relacji wszelkiego rodzaju niebezpieczeństw. Niebezpieczeństwa zaś „towarzyszą stale współczesnemu człowiekowi – w mniejszym lub większym stopniu bywają tylko uświadomione; budowanie owej świadomości jest jednym ze składników edukacji obronnej we współczesnej demokracji” (Zalewski 2001, s. 41). „Groźba powstania niektórych sytuacji kryzysowych (powódzie i inne klęski żywiołowe) jest możliwa do przewidzenia. Media powinny ostrzegać o możliwości ich zajścia, korzystając ze wszystkich dostępnych źródeł informacji (np. o sytuacji meteorologicznej, opadach, narastaniu fali powodziowej), zachowując szczególną dbałość o ścisłość informacji i realistyczną ocenę sytuacji. Powinny one jednocześnie informować o pracach odpowiednich służb odpowiedzialnych za walkę z klęskami żywiołowymi i umożliwić im przekazywanie ludności zaleceń i ostrzeżeń” (Jakubowicz 2008, s. 3). W okresie poprzedzającym oczekiwane nadejście klęski żywiołowej, przedstawiciele środków masowego przekazu powinni nawiązać współpracę (w tym ewentualnie utworzyć pole informacyjne, gdyby dostęp do miejsc wydarzeń okazał się ograniczony) celem zoptymalizowania sprawnej obsługi wydarzeń, porównywania, wymiany i wspólnej analizy uzyskanych informacji, a także koordynacji pracy reporterów. Powinni także bezwzględnie współpracować ze służbami bezpośrednio zaangażowanymi w opanowanie zaistniałej sytuacji zagrożenia, by przygotować właściwą obsługę wydarzeń. Warto również podkreślić rolę edukacyjną mediów. Obok instytucji państwowych, systemu szkolnictwa i organizacji pozarządowych środki masowego przekazu wpływają na kształtowanie świadomości obronnej społeczeństwa oraz postaw proobronnych. Dzięki podnoszeniu poziomu wiedzy z zakresu bezpieczeństwa, w co angażować mogą się również publikatory, społeczeństwo będzie potrafiło modyfikować swoje zachowania w taki sposób, aby odpowiednio reagować

w różnych sytuacjach związanych z niebezpieczeństwami również tymi, które wymagają niekonwencjonalnego myślenia. Jest to szczególnie ważne biorąc pod uwagę fakt, że odpowiednia reakcja obronna w sytuacji kryzysowej jest często jedyną szansą przeżycia. Z tego też powodu istotne jest by człowiek zdobył możliwie jak największą dostępną wiedzę i umiejętności, dzięki którym będzie miał możliwość odpowiedniej reakcji na zaistniałe zagrożenie.

ZMNIJSZANIE DEFICYTU INFORMACJI PRZEZ PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE ZA ZAPEWNIANIE BEZPIECZEŃSTWA LUDNOŚCI PRZY ZASTOSOWANIU PODSTAWOWYCH ZASAD W KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ

Częstym zjawiskiem towarzyszącym już zaistniałym sytuacjom kryzysowym jest deficyt informacji. W komunikacji kryzysowej pewność i kompetencja podmiotów odpowiedzialnych za ochronę ludności cywilnej przejawiają się w czterech podstawowych formach: przygotowaniu do kryzysu, rozumianego jako element kulminacyjny sytuacji kryzysowej, szybkiej reakcji, otwartości wobec mediów, a także przedstawianiu sytuacji „jednym głosem” (niepodawaniu rozbieżnych informacji) (Macierzyński 2007). Komunikowanie w sytuacji kryzysowej ma trzy podstawowe cele: doprowadzenie do jak najszybszego opanowania zagrożenia; zminimalizowanie strat oraz umocnienie lub odzyskanie wiarygodności przez wyżej wskazane podmioty. Skuteczna komunikacja kryzysowa powinna być przede wszystkim zaplanowana. Współpracę z mediami można łatwo nawiązać, co w czasie zaistnienia sytuacji kryzysowej jest dodatkowo ułatwione ze względu na to, że dziennikarze, przyjeżdżając na miejsce zdarzenia, sami szukają kontaktu z instytucjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo oraz wyspecjalizowanymi służbami, jak też z ludnością, którą bezpośrednio, czy też pośrednio, dotknęły skutki zaistniałej sytuacji kryzysowej. Przedstawiciele organów zaangażowanych w opanowanie sytuacji kryzysowej powinni zawsze pamiętać o sprawdzaniu informacji, które zostały już przekazane opinii publicznej oraz przede wszystkim o tym, by przekazywać informacje zgodne z prawdą. Komunikację, po zaistnieniu jednej z faz sytuacji kryzysowej lub kryzysu, powinni zaczynać od tzw. komunikatu wstrzymującego, który stanowi formę oświadczenia zaspokajającego pierwsze potrzeby informacyjne dziennikarzy, jak również zapobiega rodzeniu się różnego rodzaju plotek i spekulacji na temat zaistniałej sytuacji. W kontaktach z mediami w czasie trwania całej sytuacji kryzysowej, a szczególnie w czasie kryzysu, wszystko dzieje się bardzo szybko, nie ma więc czasu na umawianie spotkań, wybieranie miejsca lub przygotowanie scenariusza rozmowy. Można uznać, że kluczem do udanej komunikacji w czasie sytuacji kryzysowej jest ustanowienie organizacji (rozumianej, jako określona służba podległa ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych, samorząd terytorialny czy inne jednostki zobowiązane do działań w czasie sytuacji kryzysowej) będącej jedynym wiary-

godnym źródłem wiadomości na temat tego, co się stało. Komunikacja w tym celu powinna uwzględniać kilka podstawowych zasad: informacje o groźnych sytuacjach powinny być przekazywane po raz pierwszy przez jedyne wiarygodne źródło (nie można dopuszczać do sytuacji, że źródła ścigają się w podawaniu niepokojących społeczeństwo faktów); dobro ludności, szczególnie terenu objętego skutkami sytuacji kryzysowej, winno być stawiane przed względami materialnymi; nie można podawać opinii publicznej informacji niesprawdzonych – tylko pewne; należy wyrażać się w zrozumiały, jednoznaczny, spójny oraz logiczny i konsekwentny sposób podając informacje zarówno, jako organizacja - mediom, jak i media – przekazując je opinii publicznej; wskazuje się, że osoba odpowiedzialna za komunikację z mediami z ramienia organizacji (najczęściej rzecznik prasowy danej organizacji, instytucji) powinna publikować wszelkie dostępne informacje, jeżeli tylko nie są one objęte tajemnicą oraz ich opublikowanie nie będzie niosło za sobą negatywnych skutków dla bezpieczeństwa (ponadto jeśli takich informacji nie można ujawnić należy wskazać przyczynę, jeżeli zaś nie posiada się informacji w danej chwili to powinno się ustalić termin i sposób jej przekazania w przyszłości); wszelkiego rodzaju deklaracje czy obietnice powinny być dotrzymywane, na przykład: o udzieleniu informacji w konkretnym czasie; nigdy nie należy bagatelizować, ani minimalizować skutków kryzysu; rzecznik prasowy nigdy nie powinien spekulować oraz stawiać hipotez, gdyż może to wprowadzać atmosferę niejasności; przedstawiane powinny być aktualne dane, a wszystkie pojawiające się spekulacje możliwie w jak najkrótszym czasie wyjaśniane lub dementowane; organizacja nie powinna faworyzować żadnego z mediów – przedstawiane informacje podstawowe i końcowe powinny być dla nich dostępne w tym samym czasie; zarówno rzecznicy prasowi, jaki i media powinny (na ile to możliwe) zachowywać dystans wobec zaistniałych wydarzeń, ukazując je w perspektywie rychłego zakończenia kryzysu, co przede wszystkim jest ważne z punktu widzenia opinii publicznej – zachowany dystans stwarza poczucie wśród społeczeństwa, że sytuacja jest kontrolowana; w komunikacji podczas kryzysu należy pamiętać o tym, aby nie ujawniać danych ofiar kryzysu, dopóki nie dowiedzą się o tym ich rodziny, a także nie przekazywać informacji mogących naruszyć życie prywatne osób, których kryzys dotknął bezpośrednio lub pośrednio (Szymańska 2004).

Nie ma sposobu na to, by ograniczyć zainteresowanie kryzysem ze strony opinii publicznej. „Większość sytuacji kryzysowych powstaje nagle, bez uprzedzenia. W takich sytuacjach służebna rola mediów na rzecz realizacji prawa społeczeństwa do rzetelnej informacji ujawnia się ze szczególną siłą. Powinna ona mieć priorytet nad wszelkimi innymi względami. Wymaga to od dziennikarzy zdolności szybkiej reakcji, a jednocześnie zdolności do powstrzymania się od pośpiesznego formułowania ocen, dopóki nie zostaną ujawnione wszystkie fakty i nie staną się jasne działania wszystkich stron zaangażowanych w kryzys i jego rozwiązywanie” (Jakubowicz 2008, s.1). W sytuacji kryzysowej dominują zarzuty, drażliwe pytania, na które przedstawiciel *public relations* powinien umieć odpowiedzieć.

Sposób zachowania takiej osoby mocno wpływa na odbiór informacji, która jest przekazywana. Podstawowym błędem, jaki mogą popełnić przedstawiciele organizacji to unikanie odpowiedzi – tzw. bez komentarza. Presja wywoływana przez otoczenie oraz dociekliwość dziennikarzy powodują również błędy w zachowaniu rzeczników prasowych, do których najczęściej należą: niezdecydowanie lub też cynizm, opryskliwość, napastliwość, udzielanie wymijających odpowiedzi, arogancja, a niekiedy nadmierne samooskarżanie się (Wójcik 2001). Mówiąc o błędach, trzeba zwrócić uwagę nie tylko na bezpośrednie skutki nieprofesjonalnego kontaktu z mediami, lecz także na daleko idące skutki dla wizerunku instytucji związanych z daną sytuacją kryzysową. Pośrednio, od tego jak będą wyglądały kontakty ze środkami masowego przekazu w czasie sytuacji kryzysowej zależy to, w jaki sposób będzie się kształtowała dalsza współpraca instytucji z mediami. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na trzy zbiory zasad, które należy stosować komunikując się z dziennikarzami (Macierzyński 2007). Jednym z nich jest wcześniej już wymieniony katalog zasad komunikacji, które stanowią punkt wyjścia skutecznej komunikacji kryzysowej.

WSKAZANIA ORGANIZACYJNO-TECHNICZNE KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ ORAZ MEDIA TRAINING

Drugi zbiór zasad można określić, jako wskazania operacyjne bądź też organizacyjno-techniczne. Należą do nich: formalne określenie osoby odpowiedzialnej za komunikację z otoczeniem (najczęściej jest to rzecznik prasowy); wydanie oświadczenia dotyczącego szczegółów sytuacji kryzysowej (chodzi o wspomniany już komunikat wstrzymujący – *bolding statement*); stworzenie lub aktywowanie sztabu antykryzysowego; zorganizowanie kryzysowego biura prasowego, w możliwie jak najkrótszym czasie od zaistnienia sytuacji kryzysowej; przeprowadzenie szybkiego szkolenia dla osób kontaktujących się z mediami; zwrócenie się o informacje do władz lub służb publicznych; jeżeli sytuacja tego wymaga to zadeklarowanie stworzenia funduszu pomocy ofiarom kryzysu; codzienne organizowanie konferencji prasowych, których celem będzie regularne informowanie opinii publicznej o przebiegu sytuacji; systematyczne przekazywanie nowych informacji społeczeństwu; badanie opinii publicznej (głównie przeprowadzanie wywiadów); monitorowanie informacji zamieszczanych w Internecie (Szymańska 2004).

W trzecim zbiorze zasad znajdują się te, które przypominają o podstawowych umiejętnościach, na które wskazuje tzw. *media training* (Leszczykiewicz 2004). Dotyczą one kontroli własnego zachowania w bezpośrednim kontakcie z dziennikarzami. Osoby odpowiedzialne z ramienia instytucji lub organizacji biorąc udział w rozmowie z przedstawicielami mediów powinny przede wszystkim ograniczać okresy milczenia i błędzenia wzrokiem lub nerwowego rozglądania się na boki (Macierzyński 2007). Wskazuje się, że ograniczy to postrzeżenie

osoby udzielającej informacji mediom, jako mało wiarygodnej, nieprzygotowanej lub próbującej coś ukryć. Czasem zdarza się tak, że dziennikarz zadaje kilka pytań równocześnie. W tym wypadku należy zacząć swoją wypowiedź od pytania, na które jest się w stanie odpowiedzieć najlepiej, najbardziej wyczerpująco. Opanowany i spokojny człowiek wzbudza zaufanie, a tym samym informacje przekazywane przez niego są wiarygodne. Osoba przypadkowo rozmawiająca z przedstawicielem mediów nie powinna przekazywać natychmiastowych oświadczeń, angażować się nadmiernie w rozmowę. Ponadto powinna spisać nazwę gazety lub programu oraz nazwisko, stanowisko, numer telefonu dziennikarza. Taka osoba jest także zobowiązana do powiadomienia osoby odpowiedzialnej w zespole zarządzania podczas sytuacji kryzysowej za kontakty z mediami o zaistniałej, niezaplanowanej rozmowie z przedstawicielem mediów (Macierzyński 2007).

W sytuacji kryzysowej niektóre narzędzia *public relations* stają się mało – inne bardziej – skuteczne. Podczas planowania komunikacji kryzysowej należy je dobierać pod kątem maksymalizacji efektów. W licznych opracowaniach uszeregowuje się różne formy komunikowania pod względem ich efektywności. Za najbardziej efektywne uważa się (w kolejności): rozmowę twarzą w twarz, spotkanie, dyskusję w małej grupie, przemowę do większej grupy, rozmowę telefoniczną, ręcznie pisaną notatkę, notatkę pisaną na maszynie, drukowany list, broszurę wysłaną pocztą, artykuł w prasie specjalistycznej, wiadomość w gazecie, reklamę w mediach masowych, plakaty, tablice ogłoszeniowe – *outdoors* (Goban-Klas 1997). Dobierając odpowiednie sposoby dotarcia do odbiorcy z informacją, należy wziąć pod uwagę specyfikę docelowej grupy osób, do której skierowana jest informacja oraz dostosować jej formę i treść do fazy sytuacji kryzysowej. Nie da się zbudować uniwersalnego „modelu” komunikowania w sytuacjach kryzysowych, jednak osoby przekazujące społeczeństwu ważne informacje, ze względu na bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa, powinny pamiętać o wskazanych zasadach.

PODSUMOWANIE

Współcześnie, w planach reagowania kryzysowego gmin lub miast uwzględnia się często kwestie komunikowania z mediami w czasie sytuacji kryzysowej. Media poprzez przekazywanie informacji opinii publicznej wpływają pośrednio na rozwój sytuacji kryzysowej. Przekazując informacje o rozwoju zaistniałego niebezpieczeństwa środki masowego przekazu spełniają bardzo ważną rolę w procesie komunikacji z instytucjami i służbami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo z ludnością. Za szczególną rolę mediów, obok wspomnianego już udziału w kształtowaniu świadomości obronnej społeczeństwa, można uznać branie przez nie udziału w minimalizowaniu skutków sytuacji kryzysowych, co jest realizowane na przykład poprzez informowanie o dalszych potencjalnych zagrożeniach, czy też organizowanie akcji pomocy dla ofiar zaistniałego zagrożenia.

Literatura

- Balcerowicz B., 2002, Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Goban-Klas T., 1997, Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.
- Jakubowicz K., 2008, Dziennikarz w sytuacji kryzysowej, <<http://www.tvp.pl/o-tvp/komisja-etyki/opracowania/dziennikarz-w-sytuacji-kryzysowej/69985>>, dostęp: 28.06.2013 r.
- Kadragic A., Czarnowski P., 1996, Public relations-praktyka działania, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.
- Kardas J. S., 1999, Edukacja obronna w Polsce. Zarys historii, stan obecny i perspektywy rozwoju, Ministerstwo Obrony Narodowej. Wydział Społeczno-Wychowawczy, Warszawa.
- Kardas J. S., 2001, Media w edukacji obronnej, [w:] J. Kunikowski (red.), Przygotowanie obronne społeczeństwa, „Bellona”, Warszawa, 195-210.
- Kitler W., 2006, Istota bezpieczeństwa narodowego, [w:] Wiśniewski B., Fehler W. (red.), Edukacja obronna społeczeństwa. Materiały z III Konferencji Naukowej zorganizowanej przez Niepaństwową Wyższą Szkołę Pedagogiczną 11 października 2006 r. we współpracy z Towarzystwem Wiedzy Obronnej oraz Stowarzyszeniem „Ruch Wspólnot Obronnych”, Wydawnictwo Niepaństwowej Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Białystok, 15-24.
- Kitler W., Skrabacz A., 2010, Bezpieczeństwo ludności cywilnej. Pojęcie, organizacja i zadania w czasie pokoju, kryzysu i wojny, Wydawnictwo Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Warszawa.
- Leszczykiewicz T., 2004, Kampania komunikacyjna organizacji w sytuacji kryzysu medialnego, [w:] Tworzydło D., Soliński T. (red.), Public relations – wyzwania współczesności, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, 35-45.
- Macierzyński W., 2007, Rola mediów w komunikacji kryzysowej, [w:] Jabłonowski M., Smolak L., Zarządzanie kryzysowe w Polsce, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieyszтора, Pułtusk, 383-400.
- Nowak E., 2007, Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Szymańska A., 2004, Efektywna komunikacja w zarządzaniu kryzysami i problemami, [w:] Tworzydło D., Soliński T. (red.), Public relations – wyzwania współczesności, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, 127-142.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590.
- Wójcik K., 2001, Public relations od A do Z, tom 2, Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Zalewski S., 2001, Polityka bezpieczeństwa państwa a edukacja obronna, Ministerstwo Obrony Narodowej. Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa.

SUMMARY

We live in a society continually affected by natural and unexpected disasters, emergencies or other unusual events that may cause unfavourable consequences for the public. Nowadays, the mass media play an increasingly important role in building a sense of security for the population. The article presents some factors which influence effectiveness of crisis communication.

We often think of a crisis as a sudden and unexpected accident. It might be natural disasters, cataclysms or other dangerous events. The article also describes the concept of a crisis and the concept of a crisis situation with a focus on the relationships between both of them. An important crisis which affects communication success will depend largely on the preparation of the public what to do in case of unexpected situations, such as natural disasters. In the article are listed and described three main rules of an effective crisis co-communication: the basic principles of crisis communication, organizational and technical rules of a crisis and a media training - the basic skills related to control behaviour in direct contact with the media.

The general role of media is the dissemination of information. This process is vital because it helps people, especially in a crisis situation, to find reliable and current information on the Internet, TV, radio and newspapers about what happened, what is going on and what they should do. The role of the mass media in a crisis situation may depend on nature of the crisis and the media's perspective of the same event, which may be coloured by various factors, including its own interests and concerns, its policy and philosophy, and also the internal and external restrictions upon it.

