



Projekt:

Zwiększenie zdolności społeczności lokalnych do  
przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym (2024-2027)

# Zarządzanie odpornością wspólnoty lokalnej w sytuacjach kryzysowych



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



## Moduł II. Lokalna wspólnota w obliczu kryzysu: rola komunikacji w budowaniu zaufania

Szkolenie realizuje

dr Oksana Erdeli, WIZ  
PP

Data i miejsce realizacji szkolenia

Kwiecień 2025 WIZ PP

Poznań 2025



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



## Adnotacja

W obliczu dynamicznie zmieniającego się świata, skuteczna komunikacja kryzysowa staje się kluczowym narzędziem zarządzania informacją w sytuacjach zagrożenia. Szkolenie zostało stworzone z myślą o mieszkańcach powiatu, a w szczególności o osobach aktywnie uczestniczących w życiu lokalnej wspólnoty – liderach społecznych, członkach organizacji, wolontariuszach oraz wszystkich zainteresowanych wzmocnieniem współpracy z instytucjami publicznymi.

Moduł II koncentruje się na roli komunikacji w budowaniu zaufania w lokalnych wspólnotach, zwłaszcza w momentach kryzysowych. Omawia zaufanie jako kapitał społeczny i jego wpływ na relacje obywateli z władzami lokalnymi. Szczególny nacisk położono na strategię skutecznej komunikacji kryzysowej – od przygotowania i formułowania komunikatów, przez szybkie, empatyczne działania, aż po współpracę z liderami opinii.

Szkolenie ma charakter praktyczny – uczestnicy przejdą studium przypadku, wcielając się w rolę osób odpowiedzialnych za komunikację kryzysową, co pozwoli im doskonalić umiejętności podejmowania decyzji i reagowania w czasie rzeczywistym.



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



## Moduł II. Lokalna wspólnota w obliczu kryzysu: rola komunikacji w budowaniu zaufania

"Niniejszy rozdział poświęcony jest tematu, który choć może wydawać się abstrakcyjny, ma bardzo konkretne znaczenie dla życia codziennego nas wszystkich. Będzie to refleksja nad zaufaniem – jego znaczeniem, mechanizmami budowania oraz rolą, jaką odgrywa w funkcjonowaniu wspólnoty lokalnej, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych.

### 1. Zaufanie – definicja i kontekst

Zaufanie to jedna z podstawowych kategorii społecznych. W psychologii i socjologii definiowane jest jako oczekiwanie, że druga strona będzie działać w sposób przewidywalny, uczciwy i zgodny z naszym interesem. To postawa, która umożliwia redukcję niepewności w relacjach międzyludzkich i instytucjonalnych.

Zaufanie nie jest stanem trwałym, lecz procesem. Kształtuje się ono poprzez powtarzalne interakcje, w których potwierdza się wiarygodność partnera. Jednym z kluczowych elementów budowania zaufania jest tzw. sprawiedliwość proceduralna – czyli poczucie, że zasady obowiązują wszystkich w taki sam sposób.

### 2. Zaufanie jako kapitał społeczny

Zaufanie można traktować jako swoisty kapitał społeczny. Tam, gdzie zaufanie obywateli do władz lokalnych jest wysokie, obserwujemy większą skuteczność działań samorządu oraz wyższą jakość współpracy z mieszkańcami. Obywatele bardziej identyfikują się ze swoją gminą czy powiatem, a ich gotowość do działania na rzecz dobra wspólnego rośnie.

### 3. Zaufanie w praktyce lokalnej wspólnoty

Zaufanie może objawiać się na wiele sposobów. Widać je w gotowości do niesienia pomocy sąsiadowi, w udziale w zebraniach wiejskich czy gminnych, w wiarę w sens głosowania, a także w codziennej relacji obywatel-urząd. W sytuacjach kryzysowych, takich jak skażenie wody, powódź, pandemia, to właśnie zaufanie pozwala wspólnocie zareagować skutecznie i solidarnie.

Przykład, który chcę omówić z Państwem na ćwiczeniu – skażenie wodociągu w jednej z gmin – pokazuje, jak szybko zaufanie może zostać nadszarpnięte. Brak szybkiej informacji, brak reakcji na emocje, brak empatii – to wszystko wywołuje falę nieufności, którą trudno zatrzymać.

### 4. Komunikacja jako narzędzie budowania zaufania

Zarówno w życiu prywatnym, jak i publicznym, komunikacja jest nieodzownym elementem budowania zaufania, poczucia bezpieczeństwa, wspólnotowości i współpracy. Szczególnie w sytuacjach kryzysowych komunikacja staje się mostem między instytucjami a mieszkańcami, liderami a społecznością, człowiekiem a człowiekiem.

Ludzie w sytuacjach kryzysowych poszukują informacji, które pozwolą im odzyskać kontrolę. Jeśli nie znajdą ich u źródła wiarygodnego, zaczną ufać pogłoskom, niepotwierdzonym informacjom lub emocjonalnym opiniom.

W takiej sytuacji kluczowe jest, aby komunikacja była:

- **szybka** – lepiej informować częściej i mniej, niż raz i za późno,





- **empatyczna** – zrozumienie emocji mieszkańców jest tak samo ważne jak fakty,

- **transparentna** – nawet trudne informacje należy przekazać uczciwie. Zaufanie i komunikacja działają jak naczynia połączone: jedno wzmacnia drugie, ale ich brak prowadzi do chaosu.

#### **5. Komunikacja jako proces tworzący rzeczywistość**

Komunikacja to nie tylko wymiana informacji, ale proces współtworzenia rzeczywistości. To poprzez komunikację określamy znaczenia, budujemy wspólne rozumienie sytuacji, ustalamy reguły współdziałania. Dlatego nie wystarczy "podać informację" – trzeba ją zakomunikować w sposób czytelny, dostosowany do odbiorcy i wiarygodny.

W warunkach lokalnych, gdzie relacje między mieszkańcami a instytucjami opierają się często na bezpośrednim kontakcie, jakość komunikacji ma fundamentalne znaczenie. Od niej zależy nie tylko skuteczność działań, ale i poczucie wspólnoty.

#### **6. Komunikacja w kryzysie – test relacji**

W czasie kryzysu informacja działa jak latarnia. Mieszkańcy chcą wiedzieć: co się stało, co mają robić i czy są bezpieczni. Brak komunikatu lub zbyt ogólna informacja powoduje zamieszanie. Zaczynają się spekulacje, plotki, zarzuty. Dlatego warto mieć przygotowany plan: kto pisze komunikat, kto go rozsyła, kto dzwoni do sołtysa. Nie czekajmy aż emocje wymkną się spod kontroli – lepiej poinformować za wcześnie niż za późno. W sytuacjach napięcia mieszkańcy szukają informacji, które pozwolą im odzyskać kontrolę. Brak komunikatu, jego opóźnienie lub niejasność powodują wzrost nieufności, a nawet panikę.

Z perspektywy lokalnej wspólnoty oznacza to konieczność przygotowania strategii komunikacyjnej na wypadek kryzysu. Dobrą praktyką jest tworzenie gotowych wzorów komunikatów, określenie osób odpowiedzialnych za ich publikację oraz wskazanie wszystkich kanałów dotarcia – od Internetu po ogłoszenia papierowe.

#### **4. Komunikacja jako forma odpowiedzialności**

W czasach kryzysu mieszkańcy potrzebują nie tylko informacji, ale i poczucia, że ktoś trzyma rękę na pulsie. Jak pokazuje przypadek skażenia wody w jednej z gmin, brak natychmiastowej reakcji komunikacyjnej może prowadzić do eskalacji gniewu, oskarżeń i rozczarowania.

#### **Praktyczne techniki skutecznej komunikacji kryzysowej**

W tej części chce porozmawiać o narzędziach, strategiach i zasadach, które pozwalają komunikować się z mieszkańcami w sposób spójny, przejrzysty i budujący zaufanie – nawet w najtrudniejszych momentach.

a) Przygotowanie się przed kryzysem:

- Opracowanie gotowych wzorów komunikatów na różne scenariusze (skażenie wody, awaria prądu, zagrożenie pogodowe).
- Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za komunikację oraz stworzenie jasnej struktury decyzyjnej.
- Spisanie i przetestowanie listy kanałów komunikacyjnych: media społecznościowe, strona www, SMS, ulotki, RCB, ogłoszenia lokalne.

b) Reakcja w pierwszych godzinach:

- Publikacja pierwszego komunikatu w ciągu maks. 2 godzin od otrzymania informacji





- Krótka i jasna informacja: co się stało, co robi gmina, co ma zrobić mieszkani.

- Komunikat z datą, godziną, podpisem instytucji lub lidera (np. burmistrza, dyrektora ZGKiM).

c) Kontynuacja komunikacji:

- Aktualizowanie informacji regularnie (np. co 6 godzin).

- Odpowiadanie na pytania i komentarze mieszkańców z empatią, unikając tonu defensywnego.

- Publikowanie FAQ lub listy najczęściej zadawanych pytań.

d) Przykłady komunikatów:

- SMS / alert: "Uwaga! Woda w części miasta X nieprzydatna do spożycia.

Informacje: [www.gmina.pl](http://www.gmina.pl). Gmina Y."

- Media społecznościowe: tekst + grafika + link + numer telefonu.

- Wersja papierowa / ustna: proste sformułowania, komunikat dla seniorów, przez sołtysa, księdza, wolontariuszy.

4. Ton i styl komunikatów

Szczególną wagę należy przykładac do tonu wypowiedzi. Jak pokazuje analiza komentarzy mieszkańców w sytuacji skażenia wody, najbardziej negatywnie odbierane były:

- brak odpowiedzi,
- uniki i zrzucanie winy,
- urzędowy, suchy język.

Najlepiej oceniane były wypowiedzi:

- rozpoczynające się od uznania emocji, np. "Rozumiemy Państwa zaniepokojenie",

- zawierające przeprosiny, nawet ogólne,
- podające termin kolejnej informacji.

6. Współpraca z liderami i organizacjami

Skuteczna komunikacja to nie tylko urząd.

Sołtysi, radni, dyrektorzy szkół, organizacje społeczne – to wszystko osoby, które mają ogromne znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Mieszkańcy często im ufają bardziej niż urzędowi. Warto korzystać z tej relacji – prosić o pomoc w przekazywaniu informacji, wsparciu seniorów czy rozładowywaniu emocji. Wspólnota, która ufa swoim liderom, reaguje szybciej i bardziej solidarnie.

Wspólnoty, które angażują mieszkańców i liderów, są bardziej odporne na kryzysy i dezinformację.



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme





## Bibliografia

1. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell.
2. Danielewicz, M. (2014). Determinanty skutecznej komunikacji kryzysowej. *Prace i Studia Geograficzne*, 7(55), 9–17.
3. Erdeli, O. (2024). The role of sustainability-based crisis communication in building social resilience in the local community. *European Research Studies Journal*, 27(1), 828–841.
4. Kochan, M. (2019). Komunikacja kryzysowa jako czynnik rozwoju kryzysu. *Kultura – Media – Teologia*, 39, 8–31.
5. Mocianko-Pawlak, M. (2023). Rola i znaczenie informacji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych w obszarze bezpieczeństwa publicznego. W: *Prawne, merytoryczne, organizacyjne i informacyjne mechanizmy zarządzania sytuacjami kryzysowymi w zinstytucjonalizowanym systemie bezpieczeństwa państwa* (s. 135–150). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe.
6. Maludy, M. (2023). Rola rzecznika prasowego policji w sytuacjach kryzysowych. W: *Prawne, merytoryczne, organizacyjne i informacyjne mechanizmy zarządzania sytuacjami kryzysowymi w zinstytucjonalizowanym systemie bezpieczeństwa państwa* (s. 165–180). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe.
7. Pyka, J. (2023). Komunikacja w zarządzaniu kryzysowym – problemy i wyzwania. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, 7, 124–128. <https://doi.org/10.53259/2023.7.11>
8. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa. (2024). *Księga komunikacji kryzysowej*. Dostępne na: <https://www.gov.pl/web/rcb/ksiega-komunikacji-kryzysowej>.
9. Sandman, P. M. (1993). *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*. American Industrial Hygiene Association.
10. Sobera, W. (2023). Komunikowanie rządowe w Polsce w pierwszym roku pandemii koronawirusa – wybrane aspekty. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio K – Politologia*, 1, 105–123. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1135069>
11. Stawnicka, J. (Ed.). (2010). *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*. Katowice: Uniwersytet Śląski, Oficyna Wydawnicza.



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



*Pytania do uczestników podsumowujące część teoretyczną*

1. Czym jest zaufanie społeczne i jakie ma znaczenie dla funkcjonowania wspólnoty lokalnej?
2. W jaki sposób komunikacja wpływa na budowanie lub utratę zaufania w sytuacjach kryzysowych?
3. Jakie elementy powinna zawierać skuteczna strategia komunikacji kryzysowej na poziomie lokalnym?
4. Dlaczego empatia i transparentność są kluczowe w przekazywaniu informacji podczas kryzysu?
5. Jaką rolę odgrywają lokalni liderzy i mieszkańcy w procesie komunikacji i reagowania na kryzysy?



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme





#### 4. Gry symulacyjne i ćwiczenia do każdego modułu

### *Ćwiczenie. Skażenie wody – jak poinformować mieszkańców w ciągu 2 godzin od decyzji sanepidu?*

#### **Cel ćwiczenia:**

Nauczyć uczestników szybkiego, przemyślanego reagowania w sytuacji kryzysowej, z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji i z uwzględnieniem różnych grup mieszkańców.

#### **Opis sytuacji:**

Sanepid właśnie poinformował gminę, że w wodociągu zaopatrującym centrum miejscowości wykryto bakterie E. coli. Woda nie nadaje się do spożycia ani kontaktu z żywnością.

Decyzja została przesłana o godzinie 16:15. Macie 2 godziny, aby poinformować mieszkańców i wdrożyć działania komunikacyjne, zanim informacja zacznie rozchodzić się nieformalnie (np. przez szkoły, plotki, grupy osiedlowe).

#### **Zadanie dla uczestników:**

Czas dla grupy: 20 minut

Forma: praca w zespołach 3–5 osobowych

1. Stwórzcie plan komunikacji na najbliższe 2 godziny:
  - Zidentyfikujcie najważniejsze grupy mieszkańców.
  - Wybierzcie kanały dotarcia do każdej z nich (minimum 4 różne kanały).
  - Wskażcie osoby odpowiedzialne za poszczególne działania.
2. Przygotujcie 3 wersje komunikatu:
  - Wersja SMS / alert RCB (do 300 znaków)
  - Wersja do publikacji w mediach społecznościowych / stronie internetowej
  - Wersja papierowa / ustna (dla seniorów, osób bez Internetu)
3. Uwzględnijcie reakcję na możliwe pytania lub krytykę mieszkańców:
  - Dlaczego dowiadujemy się tak późno?
  - Czy szkoły wiedziały wcześniej?
  - Co z osobami, które już piły wodę?
  - Gdzie mogą dostać wodę pitną?

#### **Efekt końcowy – co grupa ma przedstawić:**

- 1 slajd / flipchart z planem komunikacji (grupy i kanały + czas reakcji)
- 3 wersje komunikatu
- Lista osób odpowiedzialnych (rola, nie nazwiska)
- Odpowiedzi na 2–3 potencjalne trudne pytania





## Ćwiczenie 2. Jak odpowiedzieć na krytyczne komentarze mieszkańców w sieci, zachowując klasę i spokój?

### Cel ćwiczenia:

Rozwinąć umiejętność reagowania na różne typy krytycznych komentarzy mieszkańców w mediach społecznościowych – z empatią, klasą i rzeczowością. Uczestnikom szkolenia proponuję wcielić się w rolę urzędnika

### Opis sytuacji:

W związku ze skażeniem wody w gminie, w mediach społecznościowych pojawiła się fala komentarzy mieszkańców – niektóre wyrażają zaniepokojenie, inne są emocjonalne, a część bardzo krytyczna wobec władz. Celem gminy jest zachowanie przejrzystości, spokoju i empatii – bez wdawania się w konflikty, ale również bez ignorowania głosów obywateli.

### Zadanie:

Sztab komunikacji kryzysowej monitoruje i analizuje informacje pojawiające się w przestrzeni publicznej – w szczególności w mediach społecznościowych, na grupach lokalnych oraz forach mieszkańców.

Przed przygotowaniem odpowiedzi, wszystkie komentarze i sygnały od mieszkańców są kategoryzowane według treści i tonu. Dzięki temu możliwe jest szybkie, adekwatne i spersonalizowane reagowanie.

1. Każda grupa pracuje z innym zestawem komentarzy tematycznych.
  2. Dla każdego komentarza:
    - Napiszcie odpowiedź w imieniu urzędu – profesjonalną, spokojną, zrozumiałą.
    - Unikajcie konfrontacji, tłumaczcie fakty, okażcie troskę.
    - Uzasadnijcie w 1 zdaniu, dlaczego wybraliście taki ton i treść.
- Napiszcie wypowiedź opanowanego mieszkańca

### Karty pracy

#### Grupa 1: Nierówny dostęp do informacji

 „Szkola wiedziała wcześniej, a mieszkańcy nie?”

 Odpowiedź:

...



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



🔍 Uzasadnienie:

...

📍 Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „Dlaczego dzieci były informowane, a mieszkańcy nie?”

📍 Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

📍 Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „Skoro szkoła wiedziała, to ktoś musiał coś ukrywać!”

📍 Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

📍 Głos opanowanego mieszkańca:

...

## 📁 Grupa 2: Opóźnienia i nieskuteczna komunikacja

💬 „Znowu zero informacji – chaos jak zawsze.”

📍 Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

📍 Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „Dlaczego dopiero teraz się dowiadujemy?”

📍 Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „Czemu nie użyto alertu RCB?”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

### 📁 Grupa 3: Troska o seniorów i osoby offline

💬 „A jak mają się dowiedzieć osoby 80+, które nie mają Internetu?”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „Nie wszyscy są na Facebooku, pomyślcie o innych.”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

### 📁 Grupa 4: Oskarżenia i żądania odpowiedzialności

💬 „Kto odpowie za to, że dzieci piły skażoną wodę?”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...





◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „*Ilu ludzi jeszcze zachoruje przez waszą nieudolność?*”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „*Kiedy wreszcie ktoś za to odpowie?*”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

## 📁 Grupa 5: Sarkazm i sugestie

💬 „*Może warto zainwestować w dystrybutory wody?*”

◆ Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

◆ Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „*Serio? Są ludzie, którzy piją wodę z kranu?*”

◆ Odpowiedź:

...





🔍 Uzasadnienie:

...

📌 Głos opanowanego mieszkańca:

...

💬 „Dobrze, że mamy tylu specjalistów w gminie...”

📌 Odpowiedź:

...

🔍 Uzasadnienie:

...

📌 Głos opanowanego mieszkańca:

...

### 📁 Efekt końcowy (opcjonalnie)

1. Jakie emocje pojawiały się w komentarzach? Jakie potrzeby lub oczekiwania wyrażali?
2. Jaki przyjęliście ton i dlaczego? Co było dla was priorytetem w komunikacji?
3. Jakie wnioski płyną z tej sytuacji? Co można poprawić w przyszłości?
4. Jedno zdanie, które podsumowuje podejście grupy i może służyć jako zasada na przyszłość.



*This activity  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme