

Monika Przybysz

 <https://orcid.org/0000-0002-9794-4010>
m.przybysz@uksw.edu.pl

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

 <https://ror.org/05sdyjv16>

Zasady komunikacji kryzysowej w instytucjach kościelnych

 <https://doi.org/10.15633/ps.29410>

Monika Przybysz – dr hab., prof. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, specjalista ds. public relations, crisis management, mediów społecznościowych, medioznawca, teolog, wykładowca w Instytucie Edukacji Medialnej i Dziennikarstwa UKSW w Warszawie. Kierownik Sekcji Public Relations w Polskim Towarzystwie Komunikacji Społecznej. Współorganizator corocznych warsztatów dla rzeczników prasowych zakonnych i diecezjalnych od 2008 roku. Członek Komitetu Nauk Teologicznych Polskiej Akademii Nauk w latach 2020–2028 i ekspert Komitetu Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach Polskiej Akademii Nauk w latach 2024–2028.

Article history • Received: 9 Jul 2025 • Accepted: 28 Aug 2025 • Published: 31 Dec 2025

ISSN 1428-5673 (print) • **ISSN** 2391-6575 (online) • Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Abstrakt

Zasady komunikacji kryzysowej w instytucjach kościelnych

Kryzysy w instytucjach kościelnych mogą przybierać różne formy: od skandali związanych z nadużyciami (np. seksualnymi czy finansowymi), przez kontrowersje dotyczące wypowiedzi duchownych, po sytuacje zewnętrzne takie, jak klęski żywiołowe, wojny (w tym także na tle religijnym) czy pandemia, które wpływają na działalność wspólnoty. Każdy z tych przypadków wymaga precyzyjnego podejścia komunikacyjnego, które uwzględnia specyfikę misji Kościoła, jego wartości oraz oczekiwania wiernych i społeczeństwa. Celem tego artykułu jest analiza zasad komunikacji kryzysowej w kontekście instytucji kościelnych, z uwzględnieniem teoretycznych podstaw, praktycznych przykładów oraz współczesnych wyzwań. I choć tematyka komunikacji kryzysowej była wielokrotnie podejmowana także w obszarze języka polskiego (M. Przybysz, J. Kloch, R. Nęcek, R. Kowalski i inni), jednak artykuł ten jest próbą syntetycznego opracowania najważniejszych ustaleń Autorów dotychczasowych opracowań i wzbogacenia refleksji o nowy kontekst elementów sztucznej inteligencji. Dlatego też uwagi dotyczące komunikacji kryzysowej odnosić się będą nie do Kościoła w sensie nadprzyrodzonym, a dotyczyć będą Kościoła w sensie instytucjonalnym. Refleksja ma charakter teoretyczny i będzie prowadzona będzie w sposób teoretyczny, za pomocą metody desk researchu, przeglądu literatury poświęconej komunikacji kryzysowej i adaptacji tych uniwersalnych zasad do komunikacji kryzysowej instytucji Kościoła.

Słowa kluczowe: Kościół, komunikacja kryzysowa, public relations, social media, sztuczna inteligencja

Abstract

Principles of crisis communication in Church institutions

Crises in church institutions can take various forms: from scandals related to abuses (e.g., sexual or financial), through controversies surrounding statements by clergy, to external situations such as natural disasters, wars (including those with religious undertones), or pandemics that impact the community's operations. Each of these cases demands a precise communication approach that takes into account the Church's mission, its values, and the expectations of the faithful and society. The purpose of this article is to analyze the principles of crisis communication in the context of church institutions, considering theoretical foundations, practical examples, and contemporary challenges. Although the subject of crisis communication has been addressed many times in the field of Polish language (M. Przybysz, J. Kloch, R. Nęcek, R. Kowalski, and others), this article is an attempt to synthesize the most important findings of

previous studies and enrich the discussion with a new context of artificial intelligence elements. Therefore, comments on crisis communication will not refer to the Church in a supernatural sense, but will concern the Church in an institutional sense. The reflection is theoretical in nature and will be conducted in a theoretical manner, using desk research, a review of literature on crisis communication, and the adaptation of these universal principles to the crisis communication of Church institutions.

Keywords: Church, crisis management, public relations, social media, artificial intelligence

Komunikacja kryzysowa w public relations (PR) jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania wizerunkiem organizacji, w tym instytucji kościelnych. Zasady zarządzania kryzysowego, które są stosowane i sprawdzone przez dziesięciolecia przez firmy i korporacje komercyjne, testowane przy dużych nakładach, mają zastosowanie w równym stopniu do wszystkich podmiotów niekomercyjnych, rządowych, religijnych, politycznych, jak i do osób fizycznych. Kryzysy, rozumiane jako nieoczekiwane zdarzenia zagrażające reputacji, stabilności finansowej lub relacjom z interesariuszami, wymagają szybkiego, skutecznego i strategicznego działania¹. W instytucjach kościelnych, które pełnią rolę duchową, moralną i społeczną, kryzysy mają szczególne znaczenie, ponieważ wiążą się z wysokimi oczekiwaniami wiernych, mediów i opinii publicznej.

Każdy kryzys może stać się okazją do zmiany, wzmocnienia, poprawy i oczyszczenia. Warunkiem jest profesjonalne podejście do problemu. Kryzys może być jednak również początkiem procesu destrukcyjnego nie tylko dla wizerunku i zaufania wobec instytucji, ale także często skutkuje problemami organizacyjnymi i zarządzaniem zasobami. Największym wrogiem sukcesu w tej sytuacji jest brak wiedzy, jak działać właściwie, błędy w komunikacji i zarządzaniu zasobami. Jednak, unikanie odpowiedzialności, ukrywanie faktów, manipulowanie informacjami, bycie zbyt szybkim i nieuważnym, uciekanie się do fałszu, hipokryzji i wyrachowanego zachowania również nie ułatwi sukcesu. W dobie mediów społecznościowych, a także obecnie – w erze sztucznej

¹ R. Nęcek, R. Kowalski, *Rzecznik prasowy w instytucji kościelnej. Teoria i praktyka*, Kraków 2019, s. 99–122.

inteligencji, kiedy informacje rozprzestrzeniają się błyskawicznie, a ich wiarygodność jest kluczowa ze względu na fake newsy, polaryzację społeczeństwa, deepfake, a także halucynacje AI, umiejętność zarządzania komunikacją kryzysową stała się kluczowa dla utrzymania zaufania i autorytetu Kościoła.

Oprócz sytuacji wywołujących kryzysy wewnętrznie, również czynniki zewnętrzne mają wpływ na instytucje. Szybkie zmiany w komunikacji społecznej stwarzają szereg wyzwań w codziennym życiu firm i instytucji. Tabloidyzacja wiadomości, pośpiech, język emocji, dewaluacja wartości, coraz większa rola mediów społecznościowych, fałszywe informacje i mowa nienawiści – to tylko niektóre z problemów, z którymi borykają się te podmioty. Są one również często przyczyną sytuacji kryzysowych. Instytucje i firmy doświadczają wówczas chaosu komunikacyjnego i złożoności zarządzania informacją, destabilizacji procedur i niedociągnięć w zarządzaniu zasobami. Specyfikę punktu zwrotnego, jakim niewątpliwie jest kryzys, najlepiej opisują Chińczycy w pojęciu „wēiji”, składającym się z dwóch znaków – „zagrożenia” i „szansy”. Sugeruje ono, że kryzysy, z którymi borykają się współcześni ludzie, instytucje i firmy, mogą być źródłem wyzwań, przekuwania kryzysu w sytuację wzmocnienia instytucji lub firmy, ale także jej zniszczenia. Niewątpliwie jednak trzeba nimi zarządzać i jednym z tych elementów zarządzania jest komunikacja.

Komunikacja kryzysowa to proces zarządzania informacją i relacjami z interesariuszami w trakcie sytuacji kryzysowej, mający na celu minimalizację negatywnych skutków dla organizacji oraz odbudowę zaufania. W. Timothy Coombs definiuje kryzys jako „percepcję nieprzewidywalnego wydarzenia, które zagraża ważnym oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na wyniki organizacji oraz wywołać negatywne reakcje”². W przypadku instytucji kościelnych kluczowe jest słowo „percepcja” – sposób, w jaki kryzys jest postrzegany przez wiernych, media i społeczeństwo, ma często większe znaczenie niż jego rzeczywista skala.

Znaczenie komunikacji kryzysowej wynika z jej wpływu na reputację organizacji. Według badań Edelman Trust Barometer (2023), nawet 80%

² W. T. Coombs, *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks 2014, s. 2.

wartości rynkowej współczesnych organizacji opiera się na aktywach niematerialnych takich, jak marka, zaufanie odbiorców czy wiarygodność³. W instytucjach kościelnych, które nie działają w kategoriach rynkowych, zaufanie wiernych i autorytet moralny są fundamentem ich istnienia. Kryzysy takie, jak skandale związane z nadużyciami seksualnymi, korupcją finansową czy kontrowersyjnymi wypowiedziami duchownych, mogą w krótkim czasie zniszczyć lata budowania pozytywnego wizerunku. Dlatego skuteczna komunikacja kryzysowa jest nie tylko reakcją na problem, ale także strategicznym narzędziem zarządzania zaufaniem i odbudowy relacji z wiernymi.

W instytucjach kościelnych komunikacja kryzysowa ma również dodatkowy wymiar etyczny i duchowy. Kościół, jako instytucja oparta na wartościach chrześcijańskich, jest oceniany nie tylko przez pryzmat skuteczności działań, ale także moralności i zgodności z nauczaniem ewangelicznym. Wierni oczekują od Kościoła transparentności, pokory i empatii, a każde odstępstwo od tych zasad może prowadzić do głębokiego kryzysu zaufania.

2. Elementy zarządzania komunikacją kryzysową

Rozwiązanie kryzysu zależy od czasu i sposobu, w jaki instytucje reagują na pojawiające się trudności⁴. Skuteczna komunikacja kryzysowa opiera się na kilku fundamentalnych zasadach, które pozwalają organizacjom, w tym instytucjom kościelnym, efektywnie zarządzać sytuacją i minimalizować straty wizerunkowe. Istnieje więc kilka zasad, których warto przestrzegać w komunikacji kryzysowej.

3 Edelman Trust Barometer 2023, <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer> (09.08.2025).

4 M. Collins, S. Hollins, *Leczenie ran w sercu Kościoła i społeczeństwa*, w: *Ku uzdrowieniu i odnowie. Materiały z sympozjum dla biskupów i przełożonych zakonnych o seksualnym wykorzystaniu osób niepełnoletnich*, Papieski Uniwersytet Gregoriański, 6–9 lutego 2012, Kraków 2012, s. 47–62.

2.1. Przygotowanie i prewencja

Podstawą komunikacji kryzysowej jest przygotowanie. Instytucje kościelne, podobnie jak inne organizacje, powinny mieć opracowany plan zarządzania kryzysowego. Obejmuje on scenariusze potencjalnych zagrożeń, procedury reagowania oraz wyznaczone zespoły kryzysowe. Jak zauważa Kathleen Fearn-Banks, „przygotowanie to 90% sukcesu w zarządzaniu kryzysem”⁵. W kontekście Kościoła plan kryzysowy powinien uwzględniać specyficzne zagrożenia takie, jak: skandale związane z nadużyciami seksualnymi lub finansowymi, kontrowersje dotyczące wypowiedzi duchownych lub decyzji instytucjonalnych, kryzysy zewnętrzne, np. klęski żywiołowe, pandemie czy zmiany legislacyjne wpływające na działalność Kościoła, wewnętrzne konflikty, np. spory między duchownymi a wiernymi lub między różnymi frakcjami w Kościele.

Plan kryzysowy powinien zawierać: listę potencjalnych kryzysów i ich możliwych konsekwencji, schematy komunikacji wewnętrznej (np. między kurią, duchownymi a wiernymi) i zewnętrznej (z mediami, organizacjami pozarządowymi, władzami), szablony komunikatów prasowych i postów w mediach społecznościowych, listę kluczowych interesariuszy takich, jak media, wierni, organizacje katolickie, władze lokalne czy organizacje międzynarodowe.

W Kościele przykład przygotowania można znaleźć w działaniach Stolicy Apostolskiej po skandalach związanych z nadużyciami seksualnymi w XXI wieku. Papież Franciszek w 2019 roku zwołał szczyt w Watykanie poświęcony ochronie nieletnich, co było częścią długofalowej strategii prewencji i komunikacji kryzysowej. Wprowadzono nowe procedury zgłaszania nadużyć, szkolenia dla duchownych i transparentne raportowanie, co miało na celu odbudowę zaufania wiernych⁶.

5 K. Fearn-Banks, *Crisis communications: A casebook approach*, New York 2016, s. 15.

6 Franciszek, List apostolski *motu proprio Vos estis lux mundi*, 25.03.2023, https://www.vatican.va/content/francesco/pl/motu_proprio/documents/20230325-motu-proprio-vos-estis-lux-mundi-aggiornato.html (09.08.2025); Francis, Apostolic letter issued *motu proprio* On the protection of minors and vulnerable persons, 26.03.2019, https://www.vatican.va/content/francesco/en/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20190326_latutela-deiminori.html (09.08.2025).

2.2. Szybkość reakcji

W erze mediów społecznościowych i AI, kiedy informacje rozprzestrzeniają się w ciągu minut, szybkość reakcji jest kluczowa. Opóźnienie w odpowiedzi może prowadzić do eskalacji kryzysu i utraty kontroli nad narracją. Reguła „złotej godziny” w komunikacji kryzysowej mówi, że organizacja powinna wydać pierwsze oświadczenie w ciągu godziny od wybuchu kryzysu⁷. W przypadku instytucji kościelnych szybka reakcja jest szczególnie ważna, ponieważ brak odpowiedzi może być interpretowany jako obojętność lub próba ukrycia problemu. Wolna reakcja jest nie tylko przyznaniem się do winy, pozwala innym podmiotom przejmować narrację i ją narzucać, ponadto szybkość dziejących się wydarzeń spowoduje, że nikogo z dziennikarzy sytuacja nie będzie interesować, kiedy nie będzie możliwe natychmiastowe skomentowanie wydarzenia.

Przykładem negatywnego skutku opóźnień jest reakcja Kościoła w Irlandii na skandale związane z nadużyciami seksualnymi w latach 90. XX wieku. Początkowe milczenie i minimalizowanie problemu przez hierarchów doprowadziły do głębokiego kryzysu zaufania, a Kościół w Irlandii stracił znaczną część wiernych. Podobny proces, choć nieco bardziej skomplikowany, dokonuje się obecnie w Polsce. Z kolei, pozytywnym przykładem jest reakcja archidiecezji bostońskiej, kiedy po ujawnieniu skandali pedofilskich w 2002 roku arcybiskup Sean O'Malley szybko przeprosił, a w kolejnych latach wprowadził reformy i współpracował z mediami, co pomogło w odbudowie zaufania⁸. Następnie

7 O. Lerbinger, *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*, New York 2012, s. 45; S. Muralidharan, K. Dillistone, J. H. Shin, *The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum*, „Public Relations Review” 37 (2011) no. 3, s. 226–232.

8 P. F. Lawler, *The faithful departed: The collapse of Boston's Catholic culture*, Encounter Books 2008. Książka dziennikarza analizuje kryzys w archidiecezji bostońskiej i działania podejmowane przez O'Malleya w celu naprawy sytuacji. Lawler szczegółowo opisuje reformy, w tym: wprowadzenie niezależnej rady ds. ochrony dzieci, składającej się z ekspertów świeckich, do nadzoru nad politykami prewencyjnymi; programy szkoleniowe (np. VIRTUS) dla duchownych i pracowników w celu zapobiegania nadużyciom; współpracę z organami ścigania, w tym przekazywanie wszystkich zarzutów władzom świeckim; transparentność w postaci publikacji list duchownych z wiarygodnymi zarzutami; reformy administracyjne, takie jak zaostrożenie procedur weryfikacji kandydatów do seminariów.

uruchomiono wiele kampanii informacyjno-ewangelizacyjnych na rzecz powrotu do domu osób, które odeszły od Kościoła.

2.3. Transparentność i uczciwość

Transparentność to fundament budowania zaufania w trakcie kryzysu. Instytucje kościelne, jako organizacje oparte na wartościach moralnych, są szczególnie narażone na krytykę, gdy próbują ukrywać fakty lub manipulować informacjami. Coombs w swojej teorii Situational Crisis Communication Theory podkreśla, że strategia komunikacyjna powinna być dopasowana do poziomu odpowiedzialności organizacji za kryzys⁹. W przypadku kryzysów, za które Kościół nie ponosi bezpośredniej winy (np. fałszywe oskarżenia), wystarczą komunikaty informacyjne. Jednak w sytuacjach, w których Kościół ponosi odpowiedzialność (np. skandale związane z nadużyciami), konieczne jest przyjęcie strategii przeprosin, pokuty i działań naprawczych. Ważne jest jednak wcześniejsze wypracowanie procedur zarządzania instytucją w sytuacjach kryzysowych¹⁰. Często, niestety w lokalnych sytuacjach, zamiast pełnego scenariusza zarządzania komunikacją kryzysową wprowadzane są jej tylko niektóre elementy, co może prowadzić do pogłębienia kryzysu.

Przykładem transparentności jest list apostolski papieża Franciszka *Vos estis lux mundi* (2019)¹¹, który ustanowił nowe procedury zgłaszania nadużyć w Kościele. Dokument ten był odpowiedzią na globalny kryzys zaufania i pokazał, że Stolica Apostolska traktuje problem poważnie. Z kolei brak transparentności można zauważyć w początkowych

9 W. T. Coombs, *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory*, „Corporate Reputation Review” 10 (2007) no. 3, s. 163–176.

10 U. Khattab, S. B. Fonn, S. Ali, *Strategiczne zarządzanie komunikacją w kryzysach korporacyjnych: Analiza przypadku*, „e-Journal of Social & Behavioural Research in Business” 8 (2017) no. 1, s. 16.

11 Franciszek, *List apostolski motu proprio Vos estis lux mundi*, https://www.vatican.va/content/francesco/pl/motu_proprio/documents/20230325-motu-proprio-vos-estis-lux-mundi-aggiornato.html (09.08.2025).

reakcjach niektórych diecezji na skandale pedofilskie w latach 80. i 90., kiedy to próby zatajania informacji doprowadziły do eskalacji kryzysu¹².

2.4. Empatia i ludzki wymiar

Komunikacja kryzysowa w Kościele powinna odzwierciedlać wartości chrześcijańskie takie, jak miłosierdzie, współczucie i pokora. Wyrażanie empatii wobec osób poszkodowanych lub zaniepokojonych kryzysem buduje więź z wiernymi i pokazuje, że Kościół traktuje problem poważnie. Przykładem może być reakcja papieża Franciszka na kryzys migracyjny w Europie w 2015 roku, kiedy wezwał parafie do przyjmowania uchodźców, wyrażając solidarność z osobami cierpiącymi¹³. Tego typu działania komunikacyjne wzmacniają wizerunek Kościoła jako instytucji bliskiej ludziom.

W Kościele podobne podejście można zaobserwować w działaniach diecezji, zakonów i niektórych hierarchów Kościoła, którzy organizują spotkania z osobami pokrzywdzonymi przez nadużycia osób duchownych, oferując wsparcie psychologiczne i publicznie wyrażając żal za popełnione błędy oraz szukając konkretnych dróg wsparcia tych osób.

2.5. Spójność przekazu

Wszystkie komunikaty wydawane w trakcie kryzysu powinny być spójne, niezależnie od kanału komunikacji (kazania, media tradycyjne, media społecznościowe, komunikacja wewnętrzna). Rozbieżności w przekazie mogą prowadzić do zamieszania i podważenia wiarygodności Kościoła. Dlatego, kluczowe jest wyznaczenie jednego rzecznika prasowego lub zespołu odpowiedzialnego za komunikację. W instytucjach kościelnych, w których hierarchia odgrywa istotną rolę, spójność jest szczególnie trudna do osiągnięcia, ponieważ różne diecezje lub parafie mogą wydawać własne komunikaty. Przykładem skutecznej koordynacji jest reakcja Watykanu na pandemię COVID-19, kiedy papież

¹² M. A. Dixon, *Silencing the lambs: The Catholic Church's response to the 2002 sexual abuse scandal*, „Journal of Communication & Religion” 27 (2004) issue 1, s. 63.

¹³ Franciszek, *Angelus*, 6.09.2015, https://www.vatican.va/content/francesco/en/angelus/2015/documents/papa-francesco_angelus_20150906.html (12.08.2025).

Franciszek i Stolica Apostolska wydawały jednolite komunikaty dotyczące zasad bezpieczeństwa, modlitwy i wsparcia dla wiernych¹⁴.

2.6. Monitorowanie i adaptacja

Kryzysy są dynamiczne, a reakcje publiczności mogą zmieniać się w czasie. Instytucje kościelne muszą monitorować media, w tym media społecznościowe, aby na bieżąco dostosowywać swoje komunikaty. Narzędzia do monitorowania mediów pozwalają na śledzenie wzmianek o Kościele i szybkie reagowanie na nowe wątki w debacie publicznej. Przykładem skutecznego monitorowania stała się szybka reakcja bpa Wojciecha Polaka po premierze filmu braci Sekielskich na YouTube, kiedy w niecałe pół godziny Prymas Polski opublikował w 2019 roku video oświadczenie jako delegat Episkopatu ds. Ochrony Dzieci i Młodzieży¹⁵.

3. Wyzwania i przyszłość komunikacji kryzysowej w Kościele

Współczesne wyzwania w komunikacji kryzysowej obejmują zarówno dezinformację i fake newsy, jak i procesy globalizacyjne, a także zmienne oczekiwania społeczne. W mediach społecznościowych fałszywe informacje mogą szybko eskalować kryzys. Często media informują o nadużyciach Kościoła i wywołują „burzę medialną”, zanim diecezja czy parafia lub instytucja kościelna zdąży wydać oficjalne oświadczenie. Dlatego, wymaga to przygotowania, aby móc reagować szybko, ale również weryfikować informacje i troszczyć się o wiarygodność instytucji w warstwie komunikacyjnej. Kościół działa na wielu rynkach, co wymaga uwzględnienia różnic kulturowych w komunikacji. Na przykład reakcja na kryzys w Europie może różnić się od tej w Ameryce Łacińskiej, szczególnie, kiedy coraz więcej kwestii dotyczy problemów

14 Kościół na świecie wobec pandemii koronawirusa, 18.03.2020, <https://www.ekai.pl/kosciol-na-swiecie-wobec-pandemii-koronawirusa/> (12.08.2025).

15 Prymas Polski po filmie Sekielskich: przepraszam za każdą ranę zadaną przez ludzi Kościoła, 11.05.2019, <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2019-05-11/prymas-polski-przepraszam-za-kazda-rane-zadana-przez-ludzi-kosciola/> (12.08.2025).

migracyjnych i zaangażowania instytucji kościelnych do przyjmowania migrantów. Współczesne społeczeństwo w sytuacjach trudnych oczekuje ponadto od Kościoła nie tylko przeprosin, ale także konkretnych działań, np. w zakresie ochrony nieletnich, równości płci czy troski o środowisko.

Przyszłość komunikacji kryzysowej w Kościele będzie prawdopodobnie zdominowana przez sztuczną inteligencję i analizę danych. Narzędzia AI mogą pomóc w przewidywaniu kryzysów, analizie sentymentu w mediach społecznościowych i automatycznym generowaniu komunikatów. Oprogramowanie do analizy danych może pomóc przejrzeć tysiące wzmianek w czasie rzeczywistym, co pozwala na szybkie dostosowanie strategii komunikacyjnej. Jednak technologia nie zastąpi ludzkiego osądu, empatii i zgodności z wartościami chrześcijańskimi, które pozostają kluczowe w budowaniu zaufania.

Instytucje kościelne różnią się od innych organizacji pod względem celów, wartości i struktury. Komunikacja kryzysowa w Kościele musi uwzględniać zarówno misję duchową, jak i hierarchiczną strukturę, a także rosnące oczekiwania wobec Kościoła. Jest on bowiem postrzegany jako strażnik moralności, co oznacza, że każdy kryzys jest oceniany przez pryzmat wartości chrześcijańskich. Decyzje komunikacyjne często wymagają zatwierdzenia na różnych szczeblach hierarchii, co opóźnia reakcję. Wierni natomiast oczekują od Kościoła nie tylko skuteczności, ale także pokory, skruchy i zgodności z nauczaniem Jezusa.

Przykładem specyfiki kościelnej komunikacji kryzysowej jest reakcja na pandemię COVID-19. Wiele diecezji musiało zmierzyć się z krytyką dotyczącą zamknięcia kościołów lub ograniczenia liczby wiernych na mszach. Skuteczne diecezje szybko wprowadziły transmisje online mszy, komunikaty dotyczące zasad bezpieczeństwa i akcje charytatywne, co pomogło utrzymać więź z wiernymi¹⁶.

Jednym z wyzwań są także aspekty etyczne komunikacji kryzysowej. Etyka odgrywa kluczową rolę w komunikacji kryzysowej, szczególnie w instytucjach kościelnych, które są postrzegane jako autorytet moralny. Organizacje, które działają w sposób nieetyczny – np. zatajając

16 M. Chmielewski, M. Nowak, P. Stanisławski, J. Szulich-Kałuża, D. Wadowski, *Komunikacja Kościoła katolickiego w okresie pandemii Covid-19. Raport z badań interdyscyplinarnych*, Kraków 2022.

informacje lub przerzucając winę na innych – ryzykują długotrwałą utratę zaufania. Zgodnie z zasadami etyki PRSA (Public Relations Society of America), specjaliści PR powinni kierować się uczciwością, odpowiedzialnością i szacunkiem wobec interesariuszy¹⁷.

W sytuacjach kryzysowych ważne są: prawdomówność, otwartość i partnerstwo. „Mów szybko i o wszystkim” – to stwierdzenie ukuto w kręgach specjalistów od public relations i trudno przypisać je konkretnemu autorowi. Odnosi się ono do otwartości komunikacji od pierwszych chwil kryzysu. Paul Skrivastow wiele lat temu sformułował tezę „okna możliwości”, ponieważ każdy kryzys pozwala otworzyć okno (możliwość), przez które można go kontrolować, ale jest to możliwe w ograniczonym czasie¹⁸. Konieczne jest wykorzystanie wszelkich środków technicznych do rozpowszechniania informacji, aby przekaz medialny nie był owocem spekulacji, ale oficjalnym stanowiskiem podmiotu. Bardzo ważna jest zasada niezwykle szybkiej reakcji. Według badań Lithium Technologies 14% użytkowników oczekuje natychmiastowej odpowiedzi od marki, 19% w ciągu 5 minut do 30 minut, 20% chce odpowiedzi w ciągu 30 do 60 minut, a 47% zaakceptuje odpowiedzi w ciągu 60 do 120 minut¹⁹.

Niezwykle ważna zasada przekazywania prawdy, uczciwości i przejrzystości komunikacji w sytuacji kryzysowej jest fundamentalna. Chodzi o wiarygodność przekazu i reakcję społeczności. Społeczność, która wierzy w informacje podmiotu i dobre intencje, profesjonalizm i chęć rozwiązania sytuacji – odpowiada wsparciem. Kiedy dziennikarze lub osoby prywatne wykryją kłamstwo, próbę manipulacji, ukrycia czegoś, skutkuje to brakiem zaufania, potępieniem, osądem, uznaniem winy.

Kolejna zasada dotyczy partnerskiego traktowania środowiska – drugiej strony procesu komunikacji. Dialog powinien być zorientowany na pojednanie. Sposób komunikacji powinien być pozbawiony pozycji

17 PRSA, Code of Ethics, 2023, <https://www.prsa.org/ethics/code-of-ethics> (09.08.2025); W. T. Coombs, *Protecting organization reputations during a crisis*, s. 163–176.

18 R. Cohn, *The PR crisis bible: How to take charge of the media when all hell breaks loose*, New York 2000, s. 10.

19 A. Gesenhues, *Badanie: 72% konsumentów oczekuje, że marki odpowiedzą w ciągu godziny na skargi zamieszczone na Twitterze*, <https://martech.org/study-72-of-consumers-expect-brands-to-respond-within-an-hour-to-complaints-posted-on-twitter/> (08.08.2025).

nieomyślności, będąc bezsprzecznie słusznym, nadrzędnym i posiadającym absolutną prawdę. Należy brać pod uwagę emocjonalny charakter przekazu drugiej strony, jej uczucia, nawet irracjonalne. Komunikacja kryzysowa będzie skuteczna, tzn. będzie zmierzała w kierunku pozytywnych rozwiązań, gdy źródło informacji będzie wiarygodne, uczciwe, opanowane, podające fakty w sposób stonowany i współpracujące.

W Kościele nieetyczne podejście do komunikacji kryzysowej może mieć katastrofalne skutki. Szczególnie wtedy, gdy do mediów wyciekają robocze wersje dokumentów, bądź kompromitujące materiały. Fałszowanie przekazu zawsze kończy się negatywnie dla instytucji, a odzyskanie wiarygodności jest niezwykle trudne.

W kontekście kościelnym podobnym przypadkiem był kryzys w 2018 roku w diecezjach w Chile, gdzie początkowe zaprzeczanie nadużyciom przez niektórych biskupów doprowadziło do dymisji całego episkopatu i interwencji papieża Franciszka²⁰.

4. Praktyczne rekomendacje dla instytucji kościelnych w zarządzaniu komunikacją kryzysową

Komunikacja kryzysowa w instytucjach kościelnych wymaga strategicznego podejścia, które uwzględnia zarówno specyfikę misji Kościoła, jak i dynamiczne środowisko medialne. Współczesne kryzysy takie, jak skandale związane z nadużyciami, kontrowersje wokół wypowiedzi duchownych czy zewnętrzne wyzwania (np. pandemie), stawiają przed Kościołem konieczność szybkiego i skutecznego reagowania. Niektóre z poniższych rekomendacji mogą pomóc instytucjom kościelnym w efektywnym zarządzaniu komunikacją kryzysową, budowaniu zaufania i minimalizowaniu strat wizerunkowych.

²⁰ Letter sent by the Holy Father to the bishops of Chile following the report of archbishop Charles J. Scicluna, 8.04.2018, https://www.vatican.va/content/francesco/en/letters/2018/documents/papa-francesco_20180408_lettera-vescovi-cile.html (17.08.2025); Holy See Press Office, Resignations and appointments, 11.06.2018, <https://press.vatican.va/content/salastampa/en/bollettino/pubblico/2018/06/11/180611c.html> (17.08.2025); Chile sex abuse: Pope Francis begs forgiveness for „serious mistakes”, 12.04.2018, <https://www.vaticannews.va/en/pope/news/2018-04/pope-francis-letter-chile-bishops-clerical-sex-abuse.html> (17.08.2025).

4.1. Zespół kryzysowy

Każda diecezja, parafia czy instytucja kościelna powinna powołać dedykowany zespół kryzysowy odpowiedzialny za zarządzanie komunikacją w sytuacjach kryzysowych. Taki zespół powinien składać się z różnorodnych specjalistów, aby zapewnić kompleksowe podejście do problemu. Kluczowymi członkami zespołu są duchowni, specjaliści PR, prawnicy, specjaliści ds. mediów społecznościowych oraz specjaliści ds. sztucznej inteligencji. Osoby znające teologię, nauczanie Kościoła i specyfikę wspólnoty wiernych, które mogą nadać komunikatom odpowiedni ton duchowy i moralny. Duchowni są niezbędni, aby zapewnić zgodność działań z wartościami chrześcijańskimi takimi, jak pokora, miłosierdzie i prawda. Ważną grupą są także profesjonaliści z zakresu public relations, którzy posiadają doświadczenie w zarządzaniu komunikacją kryzysową, redagowaniu komunikatów prasowych i prowadzeniu dialogu z mediami. Ich rolą jest kształtowanie narracji, minimalizowanie negatywnych skutków kryzysu i budowanie spójnego wizerunku. Ekspertsi prawni analizują potencjalne konsekwencje prawne kryzysu, doradzają w kwestiach odpowiedzialności i pomagają w przygotowaniu odpowiedzi na zarzuty lub postępowania sądowe. W przypadku kryzysów związanych z nadużyciami (np. seksualnymi czy finansowymi) prawnicy odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu zgodności z prawem. Osoby odpowiedzialne za monitorowanie i reagowanie na komentarze w internecie są konieczne do zarządzania profilami w mediach społecznościowych oraz przeciwdziałania dezinformacji. W dobie szybkiego przepływu informacji ich rola jest nieoceniona. Również specjaliści ds. sztucznej inteligencji będą wspierać zespół w przeszukiwaniu informacji, aktywnym wykorzystaniu programów do tworzenia szybkich przekazów, analizie dużych baz danych, usprawniania procesów.

Zespół kryzysowy jest ważnym elementem zarządzania kryzysowego, bowiem powołany wcześniej ułatwia i przyspiesza procesy. Jak podkreśla Coombs w teorii Situational Crisis Communication Theory, skuteczna komunikacja kryzysowa wymaga szybkiego dostosowania strategii do specyfiki sytuacji²¹. Zespół kryzysowy pozwala na błyskawiczne

²¹ W. L. Benoit, *Accounts, excuses, and apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, New York-Albany 1995, s. 79–81.

podejmowanie decyzji, koordynację działań i unikanie chaosu informacyjnego. W instytucjach kościelnych, w których hierarchiczna struktura może opóźniać reakcje, zespół kryzysowy działa jako jednostka operacyjna, zdolna do szybkiego działania w imieniu diecezji czy parafii.

Przykładem może być archidiecezja bostońska po skandalach pedofilskich w 2002 roku. Arcybiskup Sean O'Malley stworzył zespół kryzysowy, który obejmował duchownych, prawników i ekspertów ds. komunikacji, co pozwoliło na szybkie wprowadzenie reform, przeprosiny i współpracę z mediami. Dzięki temu diecezja częściowo odzyskała zaufanie wiernych.

Wyzwaniem w Kościele jest profesjonalizacja i zrozumienie. Powołanie zespołu kryzysowego w instytucjach kościelnych napotyka na specyficzne trudności dotyczące hierarchii, braku zasobów oraz różnic kulturowych. Najczęściej błędy w komunikacji kryzysowej dotyczą decyzji, które często wymagają zatwierdzenia przez biskupa lub kurię, co może opóźniać działanie zespołu. Mniejsze diecezje mogą nie dysponować również wystarczającą liczbą specjalistów PR czy prawników. Ponadto, w globalnym Kościele zespoły muszą uwzględniać lokalne uwarunkowania, np. różnice w postrzeganiu kryzysów w Europie, Ameryce Łacińskiej czy Afryce szczególnie, gdy kryzysy będą dotyczyć kwestii migracji i uchodźców.

Usprawnienie rekomendacyjne w implementacji dotyczy przede wszystkim kilku elementów. Pierwszym z nich jest konieczność utworzenia stałego zespołu kryzysowego w każdej diecezji, a także jeśli to możliwe również w instytucjach kościelnych oraz parafiach. Zespół kryzysowy powinien się spotykać regularnie (np. raz na kwartał), aby aktualizować plany kryzysowe i przeprowadzać symulacje. W przypadku braku wewnętrznych specjalistów diecezje mogą współpracować z agencjami PR lub prawnikami na zasadzie outsourcingu. Członkowie zespołu powinni przejść szkolenia z zarządzania kryzysowego, aby lepiej rozumieć dynamikę kryzysów. Zespół powinien mieć jasno określone procedury, np. kto odpowiada za kontakt z mediami, kto przygotowuje komunikaty, a kto koordynuje działania wewnętrzne.

4.2. Szkolenia

Duchowni, pracownicy kurii, liderzy ruchów religijnych oraz osoby zaangażowane w działalność instytucji kościelnych powinni regularnie uczestniczyć w szkoleniach z zakresu komunikacji kryzysowej, mediów społecznościowych i zarządzania wizerunkiem, a także obecnie ze sztucznej inteligencji. Szkolenia te są kluczowe, ponieważ przygotowują personel do szybkiego i skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysowych, minimalizując ryzyko błędów komunikacyjnych.

Szkolenia są istotne ze względu na profesjonalne działania proaktywne. Przygotowanie to bowiem 90% sukcesu w zarządzaniu kryzysem²². W instytucjach kościelnych, w których duchowni często pełnią rolę rzeczników lub liderów opinii, brak wiedzy o zasadach komunikacji kryzysowej może prowadzić do eskalacji problemów. Na przykład nieprzemyślane wypowiedzi w mediach czy nieodpowiednie komentarze w mediach społecznościowych mogą pogorszyć wizerunek Kościoła.

Szkolenia dla instytucji kościelnych powinny obejmować zasady komunikacji kryzysowej, obsługę mediów, mediów społecznościowych, symulacje kryzysowe, zastosowanie sztucznej inteligencji, a także etykę komunikacji. Zasady komunikacji kryzysowej dotyczą reguł, jak reagować w ciągu „złotej godziny”, jak przygotowywać komunikaty prasowe, jak dostosowywać strategię do rodzaju kryzysu (np. skandal, klęska żywiołowa). Obsługa mediów zawiera zasady jak odpowiadać na pytania dziennikarzy, jak unikać pułapek w wywiadach, jak budować pozytywny przekaz. W mediach społecznościowych pomocą i wsparciem jest wiedza, jak monitorować komentarze, jak reagować na hejt, jak tworzyć angażujące posty w czasie kryzysu. Aby być przygotowanym istotne są także symulacje kryzysowe, czyli praktyczne ćwiczenia, w których uczestnicy reagują na fikcyjne scenariusze kryzysowe, np. skandal finansowy czy kontrowersyjna wypowiedź duchownego. Szybkość reagowania może pomóc wesprzeć sztuczna inteligencja, jednak trzeba wiedzieć jak i do czego wykorzystać oprogramowanie, jak usprawniać procesy, jak analizować duże bazy danych, jak unikać halucynacji. W przekazie istotną rolę odgrywa także etyka, jak zachować

22 O. Lerbinger, *The crisis manager*, s. 45.

zgodność z wartościami chrześcijańskimi, jak wyrażać empatię i pokorę w komunikatach.

Przykładem jest inicjatywa Stolicy Apostolskiej, która od 2019 roku organizuje szkolenia i seminaria formacyjne dla biskupów i duchownych na temat ochrony nieletnich i zarządzania kryzysami związanymi z nadużyciami seksualnymi²³. Szkolenia te, prowadzone w Watykanie i diecezjach, obejmują zarówno aspekty prawne, jak i komunikacyjne. W Polsce szkoleniami zajmuje się Fundacja Świętego Józefa oraz Uniwersytet Ignatianum²⁴.

Tego rodzaju działania są często niedoceniane i niepodejmowane, a są wyznacznikiem sprawności komunikacyjnej instytucji w zakresie oporności na zmiany, braku środków i różnic pokoleniowych. Niektórzy duchowni mogą uważać, że szkolenia z PR są sprzeczne z ich misją duchową. Mniejsze parafie mogą nie mieć budżetu na profesjonalne szkolenia. Starsze pokolenie duchownych może mieć trudności z oprowadzaniem mediów społecznościowych, a także sztucznej inteligencji.

Działania te są istotne na kilku poziomach, bowiem dotyczą regularnych szkoleń, korzystania z e-learningu, szkoleń międzypokoleniowych, a także współpracy z uczelniami. Diecezje powinny organizować szkolenia co najmniej raz w roku, zapraszając ekspertów z PR i mediów. Takie szkolenia dla rzeczników prasowych instytucji kościelnych w Polsce prowadzone są od 2007 roku przez zespół obecnie 4 osób: o. Jana Marię Szewka OFM Conv., ks. Józefa Klocha, Monikę Przybysz i Katarzynę Ferens. Platformy online mogą obniżyć koszty szkoleń i umożliwić dostęp dla większej liczby osób. Programy powinny uwzględniać różnice w doświadczeniu technologicznym, np. warsztaty dla starszych duchownych z podstaw mediów społecznościowych. Katolickie uniwersytety mogą

²³ Komunikat Papieskiej Komisji ds. Ochrony Małoletnich, 01.10.2019, <https://ochrona.episkopat.pl/dokumenty/komunikat-papieskiej-komisji-ds-ochrony-maloletnich-2/> (12.08.2025); Seminarium Papieskiej Komisji ds. Ochrony Małoletnich, <https://ochrona.episkopat.pl/dokumenty/seminarium-papieskiej-komisji-ds-ochrony-maloletnich-2/> (12.08.2025); Warszawa: biskupi odbyli szkolenie nt. wytycznych Papieskiej Komisji ds. Ochrony Małoletnich, 12.02.2025, <https://serwiskai.pl/depesza/660337/> (12.07.2025).

²⁴ Razem idzie się dalej – zakończyło się szkolenie systemu ochrony małoletnich i bezbronnych w Kościele, 17.05.2025, <https://ochrona.episkopat.pl/razem-idzie-sie-dalej-zakonczylo-sie-szkolenie-systemu-ochrony-maloletnich-i-bezbronnych-w-kosciele/> (12.08.2025).

oferować kursy z komunikacji kryzysowej dla duchownych i świeckich pracowników Kościoła.

4.3. Budowanie relacji z mediami

Regularna współpraca z mediami przed wystąpieniem kryzysu jest kluczowa dla skutecznej komunikacji w czasie kryzysu. Budowanie pozytywnych relacji z dziennikarzami, redakcjami i influencerami pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb mediów i ułatwia przekazywanie informacji w trudnych sytuacjach.

Jak zauważa Otto Lerbinger, media są „strażnikami opinii publicznej” w czasie kryzysu²⁵. W instytucjach kościelnych, które często są obiektem zainteresowania mediów, dobre relacje z dziennikarzami mogą pomóc w kontrolowaniu narracji i unikaniu sensacyjnych nagłówków. Regularny kontakt z mediami buduje zaufanie i pozwala Kościołowi przedstawiać swoje stanowisko w sposób wyważony. Strategie budowania relacji z mediami dotyczą zarówno organizowania konferencji prasowych, regularnych spotkań z mediami na temat działań Kościoła (np. charytatywnych, edukacyjnych), które budują pozytywny wizerunek. Dziś jest to coraz trudniejsze ze względu na coraz większy brak zainteresowania działalnością pozytywną Kościoła. Działania w zakresie relacji z mediami to także większa dostępność dla mediów. Rzecznicy prasowi diecezji powinni być łatwo dostępni dla dziennikarzy, odpowiadając na pytania w sposób szybki i profesjonalny, a także wychodzić z komunikacją proaktywną, co jest największą bolączką tych działań. Budowanie dobrych relacji to także ekskluzywne materiały, a więc udostępnianie mediom raportów, statystyk czy historii sukcesu w atrakcyjny sposób np. akcji pomocy potrzebującym, bowiem to właśnie zwiększa zainteresowanie pozytywnymi aspektami działalności Kościoła. Dużą rolę odgrywają także spotkania nieformalne, w tym organizowanie warsztatów czy lunchów z dziennikarzami, pozwalające na budowanie osobistych relacji.

W świeckim kontekście wiele firm od lat utrzymuje bliskie relacje z mediami, organizując wydarzenia dla dziennikarzy i udostępniając

²⁵ O. Lerbinger, *The crisis manager*; S. Muralidharan, K. Dillistone, J. H. Shin, *The Gulf Coast oil spill*, s. 226–232.

raporty z zakresu zrównoważonego rozwoju, co ułatwia komunikację w czasie kryzysów (np. zarzutów o nieetyczne praktyki). Przykładem są diecezje, które regularnie zapraszają media na konferencje dotyczące inicjatyw społecznych takich, jak pomoc bezdomnym, organizacja wydarzeń dla młodzieży, czy wydarzeń społeczno-kulturalnych. Dzięki tym relacjom diecezje mogą skuteczniej komunikować się w czasie kryzysów, np. kontrowersji wokół budowy nowego kościoła, dzwonów obecnych w polskiej kulturze przez wieki, lecz coraz częściej zgłaszanych jako nadużycie, szczególnie w wielkich miastach.

Sporym problemem w Kościele w Polsce jest nieufność wobec mediów, bowiem niektórzy duchowni postrzegają dziennikarzy jako wrogich wobec Kościoła, co utrudnia współpracę. W niektórych diecezjach i zakonach brakuje wciąż wykwalifikowanych rzeczników prasowych, a ich liczba nieustannie się zmienia, trudno więc podać aktualną liczbę dla Kościoła w Polsce. Ostatnim wyzwaniem w tej kwestii jest częste poszukiwanie kontrowersji przez dziennikarzy, co może zniechęcać Kościół do współpracy.

Rekomendacje implementacyjne warto przeanalizować w kontekście różnych diecezji nieco inaczej. Każda diecezja i zakon w Polsce powinny mieć wyznaczonego rzecznika, który zna zasady współpracy z mediami. Diecezje, zakony, parafie oraz instytucje kościelne powinny stworzyć listę zaufanych dziennikarzy i redakcji, z którymi regularnie współpracują, a więc profesjonalną bazę dziennikarzy. Istotne jest także budowanie proaktywnych komunikatów, a więc publikowanie pozytywnych historii, np. o działalności charytatywnej Kościoła, co zmniejsza ryzyko negatywnych publikacji. Wreszcie, duchowni i świeccy pracownicy powinni uczyć się już na etapie początkowym, także w seminarium duchownym, jak odpowiadać na trudne pytania dziennikarzy. Nowe „Ratio Studiorum” uwzględnia zajęcia z edukacji medialnej w liczbie 30 godzin.

4.4. Wykorzystanie mediów społecznościowych

Media społecznościowe zrewolucjonizowały komunikację kryzysową, wprowadzając zarówno nowe możliwości, jak i wyzwania. Z jednej strony umożliwiają instytucjom kościelnym bezpośredni kontakt

z wiernymi, szybkie wydawanie oświadczeń i kontrolowanie narracji. Z drugiej strony, przyspieszają rozprzestrzenianie się plotek i dezinformacji, co może eskalować kryzys.

Jednak media społecznościowe niosą także ryzyko. W 2018 roku archidiecezja w Filadelfii zmagająca się z kryzysem po raporcie dotyczącym nadużyć seksualnych. Negatywne komentarze na platformach takich, jak Twitter i Facebook eskalowały kryzys, a brak szybkiej reakcji w mediach społecznościowych pogorszył sytuację. Dlatego instytucje kościelne muszą inwestować w zespoły ds. mediów społecznościowych, które będą monitorować i reagować na komentarze w czasie rzeczywistym. Chodzi o narzucenie narracji medialnej, aby osoby odpowiedzialne za działania kryzysowe publikowały swoje stanowisko w kluczowych przestrzeniach i edukowały społeczeństwo w zakresie niekiedy skomplikowanych zawiłości teologicznych danego problemu.

Kościół powinien aktywnie korzystać z platform takich, jak X, Facebook, Instagram, TikTok czy YouTube, aby komunikować się z wiernymi, szczególnie młodszym pokoleniem. Media społecznościowe umożliwiają bezpośredni kontakt z publicznością, szybkie reagowanie na kryzysy i budowanie wspólnoty online.

Media społecznościowe zmieniły dynamikę komunikacji kryzysowej, przyspieszając przepływ informacji i umożliwiając organizacjom kontrolowanie narracji²⁶. W Kościele, gdzie młodzi ludzie coraz rzadziej uczestniczą w tradycyjnych formach duszpasterstwa, platformy takie jak Instagram czy TikTok są kluczowym kanałem dotarcia. Jednak media społecznościowe niosą także ryzyko eskalacji kryzysów z powodu dezinformacji i negatywnych komentarzy.

Strategie wykorzystania mediów społecznościowych to przede wszystkim regularna aktywność, a więc publikowanie postów o działalności Kościoła (np. akcje charytatywne, homilie, wydarzenia), która buduje zaangażowanie wiernych. Ponadto, istotne jest szybkie reagowanie: monitorowanie komentarzy i odpowiadanie na pytania w czasie rzeczywistym, co zapobiega eskalacji kryzysów. Dużą rolę odgrywają także treści angażujące: filmy, infografiki czy relacje na żywo (np. z mszy), które przyciągają uwagę młodszej publiczności. W strategii istotna jest

26 W. L. Benoit, *Accounts, excuses, and apologies*, s. 79–81.

także transparentność: publikowanie komunikatów w czasie kryzysu (np. przeprosiny) w mediach społecznościowych buduje zaufanie.

Dobrym przykładem stała się niezwykle duża aktywność Watykanu, diecezji i parafii czy zakonów używających YouTube do transmisji mszy, co wzmocniło poczucie wspólnoty wśród wiernych²⁷.

Wyzwaniem w tym kontekście jest przede wszystkim brak kompetencji cyfrowych: wiele diecezji nie ma specjalistów od mediów społecznościowych i sztucznej inteligencji. Niezwykle trudnym zadaniem jest kwestia negatywnych komentarzy, bowiem kryzysy w mediach społecznościowych zwykle eskalują z powodu hejtu. Także różnice pokoleniowe odgrywają dużą rolę, bowiem starsze pokolenie wiernych może nie korzystać z platform takich, jak TikTok.

Ważne w tym kontekście jest zatrudnienie specjalistów: diecezje, zakony, parafie i instytucje powinny zatrudniać lub szkolić osoby odpowiedzialne za media społecznościowe. Podmioty kościelne powinny mieć plan publikacji, uwzględniający różne platformy i grupy docelowe. Ważne jest także używanie narzędzi do śledzenia wzmianek o Kościele, aby szybko wychwytywać punkty zapalne. Pracownicy tych instytucji powinni uczyć się, jak tworzyć angażujące treści, np. krótkie filmy na TikToku, Instagramie i YouTube.

4.5. Działania proaktywnie

Instytucje kościelne powinny działać proaktywnie, publikując regularne raporty o działaniach prewencyjnych takich, jak ochrona nieletnich, pomoc potrzebującym czy zarządzanie finansami. Transparentność w tych obszarach buduje zaufanie i zmniejsza ryzyko kryzysów. Dane, fakty i liczby są szczególnie wartościowe dla mediów, ponieważ zwiększają wiarygodność komunikatów. Należy to jednak robić zarówno profesjonalnie, jak i kreatywnie.

Jak wynika z badań Edelman Trust Barometer (2023), organizacje, które regularnie komunikują swoje działania, cieszą się większym zaufaniem. W Kościele proaktywna komunikacja pozwala na budowanie

²⁷ M. Chmielewski, M. Nowak, P. Stanisławski, J. Szulich-Kałuża, D. Wadowski, *Komunikacja Kościoła katolickiego w okresie pandemii Covid-19*.

pozytywnego wizerunku i przeciwdziałanie stereotypom, np. o braku transparentności czy nadużyciach²⁸.

Strategie proaktywnej komunikacji mogą obejmować publikowanie szczegółowych rocznych raportów o działalności diecezji, np. o liczbie osób objętych pomocą Caritas czy wdrożonych programach ochrony nieletnich. Ponadto, powinny być inicjowane kampanie informacyjne organizowane na temat działań Kościoła, np. „Kościół dla ubogich” czy „Bezpieczny Kościół”. Przemyślenie na wzór amerykański kampanii skierowanej do osób, które odeszły z Kościoła w stylu: „Catholics come home”²⁹. Tworzenie atrakcyjnych wydarzeń ewangelizacyjnych i otwartego dialogu w postaci różnych form spotkań z wiernymi i mediami, aby omawiać trudne tematy, np. reformy po skandalach, to dość istotna potrzeba wiernych świeckich. Udostępnianie konkretnych liczb, np. ile osób skorzystało z pomocy charytatywnej, ile spraw nadużyć zgłoszono i rozwiązano nie może być jedynie kolejną nudną konferencją prasową.

Przykładem jest diecezja w Sydney, która od 2018 roku publikuje raporty o ochronie nieletnich, szczegółowo opisując wdrożone procedury i statystyki zgłoszeń. Ta transparentność pomogła diecezji odzyskać zaufanie po skandalach³⁰.

Problemem komunikacyjnym staje się niestety kultura milczenia. Niektóre diecezje unikają publikacji danych, obawiając się krytyki, co widać było w raporcie w 2019 Kościoła w Polsce, dotyczących osób pokrzywdzonych, w którym Diecezja Gdańska nie podała danych. Wciąż brakuje także zasobów, bowiem przygotowanie raportów wymaga czasu i środków, także od strony graficznej, aby była ona atrakcyjna i estetyczna. W Kościele dość często ciekawe inicjatywy hamują skomplikowane procedury poprzez koordynację działań proaktywnych w szerszym wymiarze niż zakon czy diecezja.

Istotną rolę odgrywa tworzenie i promowanie regularnych raportów, zatrudnianie analityków, tworzenie kampanii edukacyjnych

²⁸ Edelman Trust Barometer 2023, <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer> (09.08.2025).

²⁹ Strona poświęcona projektowi: <https://www.catholicscomehome.org/> (11.08.2025).

³⁰ Information & Resources, <https://www.sydneycatholic.org/safeguarding-and-child-protection/information-resources/> (11.08.2025).

i współprac z mediami. Każda diecezja, parafia, zakon czy instytucja kościelna powinna publikować raporty co najmniej raz w roku, dostępne online i w mediach. Specjaliści od danych mogą pomóc w przygotowaniu wiarygodnych statystyk. Organizowanie webinarów czy warsztatów na temat działań Kościoła może wesprzeć osoby interesujące się daną tematyką, jednak trzeba ją dobrze nagłośnić i dobrze przygotować. Udostępnianie raportów mediom w formie przystępnych infografik jest dziś standardem komunikacyjnym.

Podsumowanie i wnioski

George Weigel w swojej książce *The courage to be Catholic. Crisis, reform, and the future of the Church*, opublikowanej w USA w 2002 roku³¹, podkreślił znaczenie i potrzebę umiejętnego zarządzania kryzysowego w Kościele. Ta publikacja, poświęcona kryzysowi związanemu z licznymi przypadkami pedofilii i homoseksualizmu wśród duchownych w Kościele katolickim w Stanach Zjednoczonych, jest analizą przebiegu jednej z najboleśniejszych ran dla Kościoła w Ameryce Północnej. Wiele osób masowo opuściło wówczas Kościół, a grzech zepsucia moralnego trwa do dziś. Konferencja Biskupów Katolickich Stanów Zjednoczonych (USCCB) zatrudniła agencję public relations, aby zarządzać sytuacją w sferze informacyjnej. Agencja podjęła wiele działań w celu odbudowy wizerunku Kościoła w Stanach Zjednoczonych, a efektem wielu miesięcy pracy agencji była m.in. profesjonalnie przygotowana kampania medialna pod nazwą „Katolicy, wracajcie do domu”. Przekaz kampanii, szczególnie widoczny na stronie internetowej <http://www.catholicscomehome.org/>, został podzielony na trzy sekcje – dla tych, którzy są dumni z bycia katolikami i chcą pomagać innym w powrocie do Kościoła, dla tych, którzy nie uczęszczają na msze zbyt często oraz dla niekatolików.

Sytuacje kryzysowe, z którymi zмага się Kościół, mogą wynikać nie tylko ze słabości jego członków i niedoskonałości jego struktur, choć jak wskazują badania PR nad kryzysami – większość sytuacji kryzysowych ma swoje źródło wewnątrz organizacji. Kryzysy są zatem powodowane

³¹ G. Weigel, *The courage to be Catholic. Crisis, reform, and the future of the Church*, New York 2002 (wydanie polskie: G. Weigel, *Odwaga bycia katolikiem. Kryzys, reforma i koniec Kościoła*, Kraków 2004).

albo przez błędy polegające na niewłaściwych działaniach kierownictwa, tj. błędach decyzyjnych przez nie popełnianych (niewłaściwe decyzje mogą być przyczyną ponad 60% wszystkich kryzysów), albo przez działania pracowników (ponad 20%). Tylko około co siódmy kryzys (14%) jest spowodowany przyczynami zewnętrznymi³².

Choć Jan Paweł II nie publikował dokumentów poświęconych zarządzaniu kryzysowemu, to jednak swoją postawą i przykładem pokazał, jak powinno ono być realizowane w praktyce kościelnej. W swojej książce *Kiedy papież prosi o przebaczenie*. Wszystkie „*mea culpa*” Jana Pawła II³³. Luigi Accattoli przytacza 21 przykładów przemówień i apeli papieża Polaka o przebaczenie do różnych narodów, wyznawców innych religii i grup społecznych skrzywdzonych w historii Kościoła przez tę instytucję. Podczas ponad stu pielgrzymek, które odbył Jan Paweł II, wielokrotnie powtarzano słowo „przepraszam”, a dążenie do pojednania i troska o pokój na świecie były priorytetami Papieża Pielgrzyma. Biograf Jana Pawła II George Weigel opisywał to w wywiadach i książkach, w tym w swojej książce *Świadek nadziei*³⁴. Papież z Krakowa wykorzystywał media do rozwiązywania kryzysów.

Komunikacja kryzysowa w instytucjach kościelnych to złożony proces, który wymaga przygotowania, szybkości, transparentności, empatii i spójności. W dobie mediów społecznościowych i wysokich oczekiwań społecznych Kościoł musi działać strategicznie, aby chronić swoją reputację i odbudować zaufanie po kryzysie. Kluczowe jest również przestrzeganie zasad etyki, które gwarantują długoterminową wiarygodność.

Sprawdzone w biznesie i uniwersalne zasady tworzenia komunikatów kryzysowych obejmują zasadę 5P³⁵: przeprosiny lub wyrażenie żalu, jak najszybsze przyznanie się do błędu, podjęcie działań zapobiegających eskalacji kryzysu, poprawę funkcjonowania samej instytucji lub firmy oraz rekompensatę strat poniesionych przez poszczególne grupy

32 A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa*, w: *Sztuka public relations. Z doświadczenia polskich praktyków*, red. B. Biniszewski, Warszawa 2006, s. 13–13, 143.

33 L. Accattoli, *Kiedy papież prosi o przebaczenie. Wszystkie mea culpa Jana Pawła II*, Kraków 1999.

34 G. Weigel, *Witness to hope. The biography of Pope John Paul II*, New York 1999.

35 A. Łaszyn i in., *e-Kryzys. Jak zapewnić dostępność produktu w internecie*, Warszawa 2020, s. 112–115.

w otoczeniu. Słowa kluczowe, które otwierają serca wielu ludzi – przepraszam, proszę, dziękuję – zawsze działają. Okazywanie szacunku odbiorcom, dziennikarzom i wszystkim zainteresowanym stronom, pokora zamiast hipokryzji, odwaga stawiania czoła krytyce, otwartość i dostępność 24/7 – to złote zasady praktykowane przez wielu komunikatorów. Ta biznesowa zasada 5P nie jest obca Kościołowi, ponieważ od wieków obowiązuje niemal identyczna zasada dotycząca sakramentu pokuty i warunków jego ważności: rachunek sumienia, żal za grzechy, silna determinacja do poprawy, szczerza spowiedź, zadośćuczynienie Bogu i bliźnim. Do najczęstszych błędów komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych zalicza się: unikanie odpowiedzi na pytania, niezdecydowanie, oskarżanie innych, cynizm, agresywność, brak empatii, wymijające odpowiedzi, arogancję.

Czasy mediów elektronicznych i społeczności internetowych charakteryzują się: szybkością przekazu, bezpośrednią komunikacją, partnerskim traktowaniem każdego użytkownika Internetu, bez podziału na ważniejszych i mniej ważnych, bez hierarchizacji użytkowników ze względu na ich rzeczywisty status, ale przede wszystkim ze względu na ich osiągnięcia w sieci (aktywność użytkowników)³⁶. Skuteczna komunikacja kryzysowa może przekształcić trudną sytuację w szansę na wzmocnienie wizerunku. Czasem, szczególnie w przypadku osób pokrzywdzonych w Kościele brakuje empatii, zaangażowania, współczucia, czasami także mądrości i roztropności³⁷. W instytucjach kościelnych, w których zaufanie wiernych i autorytet moralny są fundamentem, komunikacja kryzysowa staje się nie tylko narzędziem zarządzania, ale także wyrazem misji ewangelicznej.

³⁶ A. J. Obe, M. Evans, I. Frank, D. Sharpling, Kościół rzymskokatolicki. Ochrona w Kościele rzymskokatolickim w Anglii i Walii. Raport śledczy listopad 2020, Londyn 2020, s. 62, 91, 98, 117. Pełny tekst: <https://www.iicsa.org.uk/document/roman-catholic-church-investigation-report-november-2020> (08.08.2025).

³⁷ J. Kloch, *Zasady duchownych w mediach według Konferencji Episkopatu Polski*, w: *Media w transformacji*, red. A. Gralczyk, K. Marcyński, M. Przybyś, Warszawa 2013, s. 123–131; Konferencja Episkopatu Polski, *Bądźmy wrażliwi na bezpieczeństwo dzieci i młodzieży. Stanowisko Konferencji Episkopatu Polski w sprawie ochrony dzieci i młodzieży*, 9.10.2013, <https://episkopat.pl/badzmy-wrazliwi-na-bezpieczenstwo-dzieci-i-mlodziezy-stanowisko-konferencje-piskopatu-polski-w-sprawie-ochrony-dzieci-i-mlodziezy/> (08.08.2025).

Zarządzanie komunikacją kryzysową możemy podzielić na 3 ważne bloki. Pierwszym jest przygotowanie i zapobieganie, czyli komunikacja proaktywna, zapobiegająca wystąpieniu kryzysu i trudnej sytuacji. Najważniejszym jest takie zarządzanie komunikacją, które zapobiegnie wystąpieniu sytuacji kryzysowej. Przygotowanie się do jej wystąpienia poprzez zebranie wcześniej przygotowanych komunikatów prasowych, a także czytanie i analizowanie komunikatów kryzysowych podobnych podmiotów będzie dużym wsparciem w przygotowaniu się do kryzysu. Kolejną kwestią jest stworzenie procedur postępowania, symulacje kryzysowe, spisanie ustalonych zasad i reguł postępowania w sytuacji kryzysowej, udzielenie upoważnienia do komunikowania się, informowanie o tym pracowników i współpracowników, szkolenia. Drugim blokiem komunikacji kryzysowej jest zarządzanie sytuacją w sposób reaktywny. W sytuacji kryzysowej, która już wystąpiła, konieczne jest komunikowanie się szybko, ale nie za szybko; ostrożnie i rozsądnie; tworzenie etycznej komunikacji; przestrzeganie zasady 5P; informowanie opinii publicznej z konsekwencją, odwagą i dojrzałością, aby uzyskać zrozumienie, wiarygodność i zaufanie opinii publicznej. Blok trzeci to uczenie się na błędach, wdrażanie działań korygujących, ponowne parowanie i regeneracja procedur, wyciąganie konstruktywnych wniosków. Tylko takie podejście w duchu otwartości i rozważli, ale ze znajomością zasad postępowania, gwarantuje poprawę komunikacji i zarządzania trudnościami dla instytucji. Jest to również dobry sposób na zapobieganie dalszym kryzysom, które z pewnością wpłyną na instytucję. Sytuacje kryzysowe warto rozwiązywać, ponieważ „nie ma nic ukrytego, co by nie miało wyjść na jaw, ani nic tajemnego, co by nie miało wyjść na jaw. Dlatego cokolwiek powiedzieliście w ciemności, w świetle będzie słyszane, a cokolwiek szepczecie w izbie, będzie głoszone na dachach” (Łk 12, 2–3).

Bibliografia

- Accattoli L., *Kiedy papież prosi o przebaczenie. Wszystkie „mea culpa” Jana Pawła II*, Kraków 1999.
- Benoit W. L., *Accounts, excuses, and apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, New York–Albany 1995, s. 79–81.

- Chile sex abuse: Pope Francis begs forgiveness for „serious mistakes”, 12.04.2018, <https://www.vaticannews.va/en/pope/news/2018-04/pope-francis-letter-chile-bishops-clerical-sex-abuse.html> (17.08.2025).
- Chmielewski M., Nowak M., Stanisław P., Szulich-Kałuża J., Wadowski D., *Komunikacja Kościoła katolickiego w okresie pandemii Covid-19. Raport z badań interdyscyplinarnych*, Kraków 2022.
- Cohn R., *The PR crisis bible: How to take charge of the media when all hell breaks loose*, New York 2000.
- Collins M., Hollins S., *Leczenie ran w sercu Kościoła i społeczeństwa*, w: *Ku uzdrowieniu i odnowie. Materiały z sympozjum dla biskupów i przełożonych zakonnych o seksualnym wykorzystaniu osób niepełnoletnich*, Papieski Uniwersytet Gregoriański, 6–9 lutego 2012, Kraków 2012, s. 47–62.
- Coombs W. T., *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks 2014.
- Coombs W. T., *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory*, „Corporate Reputation Review” 10 (2007) no. 3, s. 163–176, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- Dixon M. A., *Silencing the lambs: The Catholic Church’s response to the 2002 sexual abuse scandal*, „Journal of Communication & Religion” 27 (2004) issue 1, s. 63–86, <https://doi.org/10.5840/jcr20042719>.
- Edelman Trust Barometer 2023, <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer> (09.08.2025).
- Fearn-Banks K., *Crisis communications: A casebook approach*, New York 2016, <https://doi.org/10.4324/9781315684857>.
- Francis, Apostolic letter issued *motu proprio* On the protection of minors and vulnerable persons, 26.03.2019, https://www.vatican.va/content/francesco/en/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20190326_latutela-deiminori.html (09.08.2025).
- Franciszek, *Angelus*, 06.09.2015, https://www.vatican.va/content/francesco/en/angelus/2015/documents/papa-francesco_angelus_20150906.html (12.08.2025).
- Franciszek, *List apostolski motu proprio Vos estis lux mundi*, 25.03.2023, https://www.vatican.va/content/francesco/pl/motu_proprio/documents/20230325-motu-proprio-vos-estis-lux-mundi-aggiornato.html (09.08.2025).

- Gesenhues A., *Badanie: 72% konsumentów oczekuje, że marki odpowiedzą w ciągu godziny na skargi zamieszczone na Twitterze*, <https://martech.org/study-72-of-consumers-expect-brands-to-respond-within-an-hour-to-complaints-posted-on-twitter/> (08.08.2025).
- Holy See Press Office, *Resignations and appointments*, 11.06.2018, <https://press.vatican.va/content/salastampa/en/bollettino/pubblico/2018/06/11/180611c.html> (17.07.2025).
- Information & Resources, <https://www.sydneycatholic.org/safeguarding-and-child-protection/information-resources/> (11.08.2025).
- Khattab U., Fonn S. B., Ali S., *Strategiczne zarządzanie komunikacją w kryzysach korporacyjnych: Analiza przypadku*, „e-Journal of Social & Behavioural Research in Business” 8 (2017) no. 1, s. 16.
- Kloch J., *Zasady duchownych w mediach według Konferencji Episkopatu Polski*, w: *Media w transformacji*, red. A. Gralczyk, K. Marcyński, M. Przybysz, Warszawa 2013, s. 123–131.
- Komunikat Papieskiej Komisji ds. Ochrony Małoletnich, 01.10.2019, <https://ochrona.episkopat.pl/dokumenty/komunikat-papieskiej-komisji-ds-ochrony-maloletnich-2/> (12.08.2025).
- Konferencja Episkopatu Polski, *Bądźmy wrażliwi na bezpieczeństwo dzieci i młodzieży*. Stanowisko Konferencji Episkopatu Polski w sprawie ochrony dzieci i młodzieży, 09.10.2013, <https://episkopat.pl/badzmy-wrazliwi-na-bezpieczenstwo-dzieci-i-mlodziezy-stanowisko-konferencji-episkopatu-polski-w-sprawie-ochrony-dzieci-i-mlodziezy/> (08.07.2025).
- Kościół na świecie wobec pandemii koronawirusa, 18.03.2020, <https://www.ekai.pl/kosciol-na-swiecie-wobec-pandemii-koronawirusa/> (12.08.2025).
- Łaszyn A. i in., *e-Kryzys. Jak zapewnić dostępność produktu w internecie*, Warszawa 2020.
- Łaszyn A., *Komunikacja kryzysowa*, w: *Sztuka public relations. Z doświadczenia polskich praktyków*, red. B. Biniszewski, Warszawa 2006.
- Lawler P. F., *The faithful departed: The collapse of Boston's Catholic culture*, Encounter Books 2008.
- Lerbinger O., *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*, New York 2012, <https://doi.org/10.4324/9780203222133>.
- Letter sent by the Holy Father to the bishops of Chile following the report of archbishop Charles J. Scicluna, 8.04.2018, <https://www.vatican.va/content/>

- francesco/en/letters/2018/documents/papa-francesco_20180408_let-
ra-vescovi-cile.html (17.07.2025).
- Muralidharan S., Dillistone K., Shin J. H., *The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum*, „Public Relations Review” 37 (2011) no. 3, s. 226–232, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.04.006>.
- Nęcek R., Kowalski R., *Rzecznik prasowy w instytucji kościelnej. Teoria i praktyka*, Kraków 2019.
- Obe A. J., Evans M., Frank I., Sharpling D., *Kościół rzymskokatolicki. Ochro-
na w Kościele rzymskokatolickim w Anglii i Walii. Raport śledczy, listopad
2020*, [https://www.iicsa.org.uk/document/roman-catholic church-in-
nvestigation-report-november-2020](https://www.iicsa.org.uk/document/roman-catholic-church-in-
nvestigation-report-november-2020) (08.08.2025).
- PRSA, *Code of Ethics*, 2023, <https://www.prsa.org/ethics/code-of-ethics>
(09.07.2025).
- Prymas Polski po filmie Sekielskich: *przepraszam za każdą ranę zadaną
przez ludzi Kościoła*, 11.05.2019, [https://www.polsatnews.pl/wiado-
mosc/2019-05-11/prymas-polski-przepraszam-za-kazda-rane-zadana-
przez-ludzi-kosciola/](https://www.polsatnews.pl/wiado-
mosc/2019-05-11/prymas-polski-przepraszam-za-kazda-rane-zadana-
przez-ludzi-kosciola/) (12.08.2025).
- Razem idzie się dalej – zakończyło się szkolenie systemu ochrony małolet-
nich i bezbronnych w Kościele, 17.05.2025, [https://ochrona.episkopat.pl/
razem-idzie-sie-dalej-zakonczylo-sie-szkolenie-systemu-ochrony-ma-
loletnich-i-bezbronnych-w-kosciele/](https://ochrona.episkopat.pl/
razem-idzie-sie-dalej-zakonczylo-sie-szkolenie-systemu-ochrony-ma-
loletnich-i-bezbronnych-w-kosciele/) (12.08.2025).
- Seminarium Papieskiej Komisji ds. Ochrony Małoletnich, [https://ochrona.
episkopat.pl/dokumenty/seminarium-papieskiej-komisji-ds-ochrony-
-maloletnich-2/](https://ochrona.
episkopat.pl/dokumenty/seminarium-papieskiej-komisji-ds-ochrony-
-maloletnich-2/) (12.08.2025).
- Warszawa: biskupi odbyli szkolenie nt. wytycznych Papieskiej Komisji ds.
Ochrony Małoletnich, 12.02.2025, <https://serwiskai.pl/depesza/660337/>
(12.08.2025).
- Weigel G., *The Courage to be Catholic. Crisis, reform, and the future of the
Church*, New York 2002 (wydanie polskie: *Odwaga bycia katolikiem. Kry-
zys, reforma i koniec Kościoła*, Kraków 2004).
- Weigel G., *Witness to hope. The biography of Pope John Paul II*, New York 1999.

