

prof. dr hab. inż. Zbigniew Ciekanski

Akademia Bialska im. Jana Pawła II, Biała Podlaska

ORCID: 0000-0002-0549-894X

dr Dariusz Brązkiewicz

Akademia Bialska im. Jana Pawła II, Biała Podlaska

ORCID: 0000-0002-5372-1210

dr Sławomir Żurawski

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

mgr Patryk Ochyra

Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0000-0001-8991-4068

https://doi.org/10.29316/9788368103243_3

ZNACZENIE KOMUNIKACJI STRATEGICZNEJ W KONTEKŚCIE WOJNY UKRAIŃSKO-ROSYJSKIEJ

IMPORTANCE OF STRATEGIC COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF THE UKRAINIAN-RUSSIAN WAR

Streszczenie

Celem niniejszego rozdziału jest analiza działań w obszarze komunikacji strategicznej podejmowanych w konflikcie ukraińsko-rosyjskim. W rozdziale omówiono istotę komunikacji strategicznej, posługując się przy tym definicjami, a także wskazując jej zasadnicze cele i funkcje. Następnie omówiono działania NATO w zakresie kształtowania komunikacji strategicznej, opierając się na istotnych dokumentach odnoszących się do tej problematyki. W ostatniej części rozdziału poruszono praktyczne przykłady

zastosowania komunikacji strategicznej w konflikcie ukraińsko-rosyjskim, wskazując na wagę tego zagadnienia we współczesnym świecie. Na potrzeby rozdziału sformułowano problem badawczy: jak doświadczenia z wojny w Ukrainie wpływają na podejmowanie działań w zakresie komunikacji strategicznej? W celu odpowiedzi na pytanie problemowe posłużono się metodami badawczymi takimi jak krytyczna analiza literatury, analiza aktów prawnych i dokumentów, a także rzetelnych źródeł internetowych.

Słowa kluczowe: dezinformacja, informacja, komunikacja strategiczna, NATO, wojna ukraińsko-rosyjska

Abstract

The aim of this chapter is to analyze activities in the field of strategic communication undertaken in the Ukrainian-Russian conflict. The chapter discusses the essence of strategic communication, drawing on definitions while also identifying its fundamental objectives and functions. It then examines NATO's activities in shaping strategic communication, based on key documents addressing this issue. The final part of the chapter presents practical examples of the application of strategic communication in the Ukrainian-Russian conflict, highlighting the significance of this matter in the contemporary world. For the purposes of the chapter, the following research problem has been formulated: how do the experiences of the war in Ukraine influence the implementation of activities in the field of strategic communication? To answer this research question, research methods, such as critical analysis of the literature, examination of legal acts and documents, as well as reliable Internet sources, were applied.

Keywords: disinformation, information, strategic communication, NATO, Ukrainian-Russian war

Wstęp

Współczesny świat, w którym ludzie mają niemalże nieograniczony dostęp do informacji, powoduje, że działania podmiotów jak państwa czy koalicje międzynarodowe w dziedzinie komunikacji strategicznej stają się kluczowe, w kontekście realizacji swoich celów, jak i budowania bezpieczeństwa. Komunikacja strategiczna, która stała się obiektem zainteresowania dla wielu państw już na początku XXI wieku, po doświadczeniach wojennych takich jak

misja w Afganistanie, staje się elementem kluczowym, w systemach bezpieczeństwa zarówno poszczególnych krajów, jak i organizacji takich jak NATO¹.

Dobrze zorganizowana komunikacja strategiczna danego podmiotu pozwala na realizację postawionych celów politycznych, dzięki wpływaniu na określoną grupę odbiorców czy wywierania pożądanego wpływu. Jej skuteczność na polu cywilnym jak i na polu walki militarnej, zwraca uwagę na potrzebę wdrażania jej w swoich strukturach, co również zauważyła organizacja Paktu Północnoatlantyckiego. Przykłady działań Federacji Rosyjskiej, jednoznacznie wskazują, jak istotną kwestią jest posiadanie sprawnej komunikacji strategicznej. Konflikt ukraińsko-rosyjski, który eskalował w 2022, ciągle uświadamia podmiotom międzynarodowym, że problematyka komunikacji strategicznej, jest problematyką zmieniającą się i wymagającą nieustannej aktualizacji i dużego wkładu, który może przynieść wymierne efekty.

Doświadczenia z konfliktu w Ukrainie wpływają bezpośrednio na działania NATO w zakresie budowania własnej komunikacji strategicznej. Niniejszy rozdział ma na celu omówienie procesu, którym jest kształtowanie komunikacji strategicznej w strukturach Paktu Północnoatlantyckiego, a także omówienie tej problematyki w wymiarze praktycznym na przykładzie konfliktu ukraińsko-rosyjskiego. Rozdział ma na celu również wskazanie, jak doświadczenia z wojny w Ukrainie przekładały się na działania ze strony Paktu w zakresie kształtowania komunikacji strategicznej.

Istota komunikacji strategicznej

Charakterystyczną cechą środowiska informacyjnego XXI wieku jest gwałtowny wzrost uzależnienia wszystkich jego składników od różnorodnych systemów wymiany danych. Obejmuje to zarówno komunikację międzyludzką, jak i media masowe, w tym platformy społecznościowe, które umożliwiają globalny obrót treściami. W rezultacie państwa i organizacje muszą teraz stawić czoła nowym wyzwaniom i zagrożeniom. Z jednej strony są one narażone na liczne niebezpieczeństwa, takie jak cyberterroryzm czy kampanie dezinformacyjne. Z drugiej strony dysponują zaawansowanymi narzędziami, dzięki którym mogą dotrzeć do określonych grup odbiorców i promować swoje

¹ *Sztuka budowania narracji*, portal polska-zbrojna.pl, <https://polska-zbrojna.pl/home/article-show/40600?t=Sztuka-budowania-narracji>, [dostęp: 22.10.2023].

przekazy². Wszystko to wpisuje się w szerokie spektrum działań określanych mianem komunikacji strategicznej.

Komunikacja strategiczna stanowi odpowiedź na wyzwania związane z bezpieczeństwem informacyjnym oraz łączy elementy o podobnym celu, działające zarówno w strukturach wojskowych, jak i poza nimi. W kontekście cywilnym obejmuje zarówno wewnętrzną komunikację między kierownictwem a pracownikami, jak i zewnętrzną komunikację skierowaną do partnerów, klientów i kontrahentów.

Pomimo różnic między instytucjami wojskowymi i organizacjami cywilnymi, istnieje wiele podobieństw. Komunikacja strategiczna jest wszechstronną formą komunikacji, budującą zamierzony wizerunek i postrzeganie podmiotu zarówno przez odbiorców zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Obejmuje zarówno tych, którzy są przychylni, neutralni, jak i wrodoży. Jest to narzędzie wykorzystywane do zapewnienia tzw. luki informacyjnej i dostarczenia wiarygodnych źródeł informacji swoim odbiorcom. Odbiorcy, czy to szeroka publiczność lub grupy docelowe, zawsze poszukują informacji, a brak źródeł prowadzi do pojawienia się plotek i domysłów, które mogą być wykorzystane w dezinformacji lub propagandzie. Z tego powodu kluczowe jest regularne, transparentne, wiarygodne i ciągłe komunikowanie się z odbiorcami niezależnie od sytuacji, czy to w okresie pokoju, kryzysu lub konfliktu. To warunek sukcesu w środowisku informacyjnym, w którym działamy³.

Zdolność do efektywnej komunikacji we współczesnych czasach stała się jednym z kluczowych czynników zapewniających sukces organizacji, instytucji czy jednostki. Komunikacji nie należy jednak traktować wyłącznie jako narzędzia do przekazywania informacji, a jako jedno z głównych działań wpływających na zachowania, opinie i percepcje grup odbiorców. W tym znaczeniu komunikacja strategiczna staje się zagadnieniem fundamentalnym⁴.

² *Komunikacja strategiczna w Polsce do poprawy. Putin wykorzystał słabość Warszawy?*, portal cyberdefence24.pl, <https://cyberdefence24.pl/polityka-i-prawo/komunikacja-strategiczna-w-polsce-do-poprawy-putin-wykorzystal-slabosc-warszawy>, [dostęp: 25.10.2023].

³ T. Kacała, J. Lipińska, *Komunikacja strategiczna i public affairs*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej im. płk. dyp. Mariana Porwita, Warszawa 2014, s. 24.

⁴ M. Kowalska, S. Wigienka, *StratCom: Perspektywa Polska – Struktura systemu komunikacji i analiza kampanii na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO*, Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji, Warszawa 2019.

Pojęcie komunikacji strategicznej jest przedmiotem wielu interpretacji i różnych definicji, które często zależą od kontekstu działalności czy poziomu strukturalnego organizacji lub instytucji. Zdecydowana większość z nich podkreśla jej koordynacyjną rolę w wykorzystywaniu różnych działań i narzędzi komunikacyjnych w celu osiągnięcia określonych celów.

Duża aktywnością w tworzeniu pierwszych definicji komunikacji strategicznej wykazywały się Stany Zjednoczone, gdzie w 2006 roku Departament Stanu USA określił ją jako: „skoncentrowane procesy i wysiłki podejmowane w celu zrozumienia oraz zaangażowania kluczowych audytoriów (odbiorców) dla stworzenia, wzmocnienia lub utrwalenia warunków korzystnych dla realizacji narodowych interesów i celów poprzez zastosowanie skoordynowanych informacji, tematów, planów, programów oraz działań zsynchronizowanych z przedsięwzięciami realizowanymi przez pozostałe elementy władz państwowych”⁵.

Wraz z upływem lat powstawało wiele innych definicji traktujących komunikację strategiczną w różny sposób. Według wielu autorów przy definiowaniu tego pojęcia, należy zwrócić uwagę na szerokie społeczne oddziaływanie komunikacji strategicznej, które należy rozpatrywać zarówno w płaszczyźnie militarnej, jak i cywilnej⁶. W tym ujęciu komunikacja strategiczna jest to: „syn-teza działań informacyjnych danego podmiotu strategicznego (np. państwa, sojuszu, koalicji) ukierunkowanych na kształtowanie poglądów, ocen, opinii itp. oraz decyzji innych podmiotów z otoczenia strategicznego (podległych, współdziałających, neutralnych, konkurujących, wrogich) w sposób korzystny dla własnych interesów strategicznych. Realizowana jest poprzez aktywność w takich obszarach, jak: dyplomacja publiczna, komunikacja społeczna, operacje informacyjne oraz operacje psychologiczne”⁷.

⁵ T. Kacała, *Komunikacja strategiczna – utopia czy konieczność?* (artykuł dyskusyjny), *Przegląd Wojsk Lądowych*, nr 11(041), 2010, s. 11, na podstawie *QDR Execution Roadmap for Strategic Communication*, U.S. Department of State, 2006.

⁶ J. Nowicka, W. Załoga, Z. Ciekanowski, *Komunikacja strategiczna w naukach o zarządzaniu i jakości oraz w naukach o bezpieczeństwie*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy* w Katowicach, nr 1(14), 2018, s. 196.

⁷ *Projekt doktryny bezpieczeństwa informacyjnego*, portal bbn.gov.pl, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/Projekt_Doktryny_Bezpieczenstwa_Informacyjnego_RP.pdf, [dostęp: 25.10.2023].

Porównując wiele źródeł definiujących komunikację strategiczną, często rozpatrujących ją jako zdolność operacyjną o nowej jakości, można scharakteryzować ją wymieniając zauważalne cechy takie jak:

- spójność – polegająca na formułowaniu przekazów i komunikatów w sposób spójny, zarówno w kwestii treści, jak i wizerunku. Cecha ta pozwala na budowanie wiarygodności i lojalności wśród odbiorców;
- wsparcie celów organizacji – komunikacja strategiczna jest ściśle zintegrowana z celami organizacji. Jej celem jest nie tylko przekazywanie informacji, ale również wspieranie realizacji misji i osiągania wyników;
- całkowite skupienie na różnych aspektach oddziaływania komunikacyjnego. Obejmuje to nie tylko dostarczanie informacji, ale także kształtowanie sposobu, w jaki odbiorcy postrzegają rzeczywistość oraz przekonywanie ich do konkretnej interpretacji wydarzeń;
- skoncentrowanie się na osiągnięciu postawionych celów i zadań (operacyjnych w okresie kryzysu i wojny lub instytucjonalnych w normalnych okolicznościach), ponieważ metody oddziaływania komunikacyjnego same w sobie nie stanowią celu, ale służą jego realizacji;
- planowanie długoterminowe – które ukierunkowane jest na osiągnięcie długoterminowych celów. Można je określić jako podejście strategiczne, skupiające się na przyszłości⁸.

Warto zaznaczyć, że komunikacja strategiczna jest dynamicznym obszarem, który ciągle ewoluuje wraz z postępem technologii, zmianami w mediach społecznościowych i nowymi wyzwaniami informacyjnymi. Ponadto, efektywne wykorzystanie nowych technologii, analizy danych oraz ciągła nauka z własnych błędów i sukcesów stanowią fundament długotrwałego sukcesu w tej dziedzinie. Komunikacja strategiczna jest nieodzownym narzędziem zarządzania w dzisiejszym zglobalizowanym i złożonym środowisku. Działa nie tylko na poziomie przekazywania informacji, ale wpływa na zachowania, opinie i decyzje odbiorców. Definiuje cele organizacji, kształtuje jej wizerunek i legitymację, a także pomaga zarządzać ryzykiem i sytuacjami kryzysowymi. Współczesna Komunikacja strategiczna to interdyscyplinarna dziedzina, w której rola analityki danych, nowoczesnych technologii i komunikacji online

⁸ K. Liderman, A. Malik, *Inne zagadnienia bezpieczeństwa – komunikacja strategiczna jako nowa zdolność operacyjna – uwagi o wdrożeniu*, Studia Bezpieczeństwa Narodowego, t. 4, nr 5, 2014, s. 293-296.

jest nieustannie rosnąca. Dla każdej organizacji, która dąży do osiągnięcia sukcesu i długotrwałego rozwoju, komunikacja strategiczna staje się niezbędnym narzędziem w osiąganiu strategicznych celów. Badacze rozwijają składowe komunikacji strategicznej zauważając znaczenie jej szczegółów. Przykładowo powstało pojęcie straktyki wizerunkowej stanowiące efekt badań empirycznych. „Straktyka wizerunkowa to połączenie działania mającego związek z wizerunkiem osobowym lub instytucjonalnym na najniższym poziomie aktywności pojedynczego żołnierza ze skutkami wizerunkowymi silnie oddziałującymi na najwyższy poziom działań związanych ze szczeblem kierowania i dowodzenia, a dokładnie postrzegania całej instytucji wojska przez społeczeństwo. Podkreśla się tu funkcjonalność posiadanych indywidualnych kompetencji komunikacyjnych w tworzeniu pożądanego skutku komunikacyjnego dla całej organizacji, którą jednostka reprezentuje (w sposób świadomy lub nieświadomy). W ujęciu straktyki wizerunkowej żołnierze, zwłaszcza dowódcy, stają się przykładem i wzorem cech, które są generalizowane na całe wojsko, a w środowisku międzynarodowym także na nację, którą reprezentuje żołnierz”⁹.

Znaczenie komunikacji strategicznej zostało zrozumiane przez różnego rodzaju firmy, instytucje, organizacje, jak i przez państwa i sojusze. W dalszej części zostanie omówione zrozumienie tego zagadnienia przez Pakt Północnoatlantycki, a także to jak w praktycznym wymiarze wykorzystuje się narzędzie jakim jest komunikacja strategiczna, do wzmacniania swojej pozycji.

NATO wobec komunikacji strategicznej

Pakt Północnoatlantycki kwestie komunikacji strategicznej od lat traktuje bardzo poważnie. Zarówno doświadczenia wyciągnięte z konfliktu prowadzonego w Afganistanie, jak i agresywne działania Rosji w 2009 roku wobec Gruzji, a także w 2014 roku w Ukrainie, które eskalowały w 2022 roku, są podstawami zarówno dla NATO, jak i innych organizacji, których celem jest budowanie bezpieczeństwa, w którym rola prowadzenia skutecznej komunikacji strategicznej jest niezbędna¹⁰.

⁹ J. Nowicka, *Kompetencje komunikacyjne i społeczne w obszarze bezpieczeństwa: po pierwsze – jednostka i jej ekspozycja publiczna: wizerunek + struktura = straktyka wizerunkowa*. Cz. 1, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023, t. 1, s. 33-34.

¹⁰ R. Kupiecki, *NATO a dezinformacja. Siedem dekad doświadczeń*, Sprawy Międzynarodowe, t. 75, nr 2, 2022, s. 33.

W ramach NATO już w 2009 roku opracowano dokument określający narzędzia i funkcje dotyczące komunikacji strategicznej. Ujęto je w pięciu filarach, które były odpowiedzialne za przeprowadzanie komunikacji strategicznej. Te filary to dyplomacja publiczna (*Public Diplomacy* lub PD), komunikacja społeczna (*Public Affairs* lub PA), wojskowa komunikacja społeczna (*Military Public Affairs* lub MPA), operacje informacyjne (*Information Operations* lub InfoOps) oraz operacje psychologiczne (*Psychological Operations* lub PSYOPS)¹¹. Filary te aktualne są po dziś dzień i według interpretacji organów NATO należy je rozumieć jako:

- dyplomacja publiczna to działania informacyjne i cywilne NATO, które mają na celu podkreślanie i promowanie świadomości oraz uzyskanie wsparcia dla polityki, operacji i działań NATO. Stanowi ona komplementarne działania do krajowych inicjatyw sojuszników;
- komunikacja społeczna oznaczająca zaangażowanie cywilne NATO w kontekście mediów, dążące do terminowego, dokładnego, reaktywnego i proaktywnego przekazywania informacji o polityce, operacjach i działaniach NATO opinii publicznej;
- wojskowa komunikacja społeczna polegająca na promowaniu celów i idei wojskowych NATO wśród różnych grup odbiorców w celu zwiększenia zrozumienia i świadomości aspektów wojskowych Sojuszu;
- operacje informacyjne to doradztwo wojskowe NATO i koordynacja działań informacyjnych, które zmierzają do wywarcia pożądanego wpływu na przeciwników i innych zainteresowanych stron. Te działania są zatwierdzane przez NAC i wspierają operacje, misje i cele NATO;
- operacje psychologiczne to zaplanowane działania wykorzystujące różne środki komunikacji, skierowane do wybranych grup odbiorców, aby wpłynąć na ich postrzeganie, postawy i zachowania. Mają one na celu osiągnięcie określonych celów politycznych i wojskowych¹².

Opublikowanie niniejszej polityki potwierdza, że Sojusz dostrzegł, jak istotne jest skuteczne, terminowe, precyzyjne i aktywne komunikowanie przez NATO rozwijającej się roli organizacji, a także zadań, które są dostosowane

¹¹ *NATO Strategic Communications Policy*, portal info.publicintelligence.net, <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>, [dostęp: 25.10.2023].

¹² *About strategic communications*, portal stratcomcoe.org, https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1, [dostęp: 26.10.2023].

do osiągnięcia wyznaczonych celów politycznych i militarnych. Komunikacja strategiczna jest teraz postrzegana jako nieodłączny element ogólnych działań podjętych przez NATO w kierunku realizacji swoich celów politycznych i militarnych¹³.

W ciągu następnych lat NATO systematycznie rozwijało i udoskonalało zdolności swoje i państw członkowskich do efektywnego funkcjonowania w międzynarodowym środowisku bezpieczeństwa w obszarze informacyjnym. Jednym z konkretnych kroków podjętych w tym kontekście było utworzenie Centrum Doskonalenia w zakresie komunikacji strategicznej (StratCom CoE) w Rydze w 2014 roku, w którym Polska jest jednym z państw – założycieli¹⁴. Misją Centrum jest skupienie się na analizie i ekspertyzach w kluczowych obszarach komunikacji strategicznej zdefiniowanych przez Sojusz, takich jak dyplomacja publiczna, wojskowa dyplomacja publiczna, działania informacyjne i działania psychologiczne. Jednakże StratCom CoE pełni głównie rolę intelektualnego wsparcia NATO, pomagając w budowaniu świadomości informacyjnej i wskazywaniu potencjalnych kierunków rozwoju. Nie pełni roli realnego, praktycznego wsparcia zdolności cywilnych czy militarnych w tym obszarze¹⁵.

Dynamicznie rozwijające się środowisko informacyjne a także potrzeba zaangażowania innych podmiotów w procesie komunikacji strategicznej NATO, której dostrzeżenie nastąpiło po impulsie, jakim była agresywna postawa Rosji wobec Ukrainy w 2014 roku, spowodowało prace nad stworzeniem wojskowej polityki komunikacji strategicznej. Prace te były również reakcją na hybrydowy model wojny, jakiej doświadczyła Ukraina. Motywem do działania w tym zakresie była również potrzeba rozwoju komunikacji strategicznej z roli doradczej lub koordynacyjnej do integracji przekazu informacyjnego z działaniami podejmowanymi przez NATO.

Efektami tych prac było stworzenie dokumentu „*NATO Military Policy on Strategic Communications*”, który został przyjęty przez Komitet Wojskowy Kwatery Głównej NATO w 2017 roku¹⁶. Był to pierwszy dokument, który miał wymiar typowo wojskowy i był ukierunkowany na prace w zakresie

¹³ T. Kacała, J. Lipińska, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 24.

¹⁴ *NATO Centres of Excellence – NATO Strategic Communications Centre of Excellence*, portal act.nato.int, <https://www.act.nato.int/article/nato-stratcom-coe>, [dostęp: 27.10.2023].

¹⁵ D. Niedzielski, *Wojskowa doktryna komunikacji strategicznej NATO i jej znaczenie dla Polski*, Akademickie Centrum Komunikacji Strategicznej, nr 3, 2022, s. 47.

¹⁶ Military Committee (MC) 0628, *NATO Military Policy on Strategic Communications*.

komunikacji strategicznej. Dokument ten określa definicję, zasady, wytyczne organizacyjne, powiązania między elementami, narzędzia oraz odpowiedzialność za realizację zadań komunikacji strategicznej na poziomie wojskowym. Podkreśla potrzebę zwiększenia współpracy między cywilnymi specjalistami od komunikacji a wojskowymi odpowiednikami. W dokumencie tym dowódcom nakłada się zadanie konsolidacji zdolności i narzędzi komunikacyjnych z działaniami organizacyjnymi i operacyjnymi, które mają istotne znaczenie w kształtowaniu środowiska informacyjnego. Należy podkreślić, że definicja nie określa, które konkretnie elementy w sferze wojskowej mają realizować zadania komunikacji strategicznej¹⁷. Dlatego istotne jest, aby każdy dowódca na każdym poziomie hierarchii wykorzystywał dostępne mu środki i siły, aby wdrożyć działania zgodne z ustalonymi kierunkami przekazu w ramach komunikacji strategicznej. Komunikacja strategiczna powinna stać się integralną częścią myślenia każdego członka organizacji, który rozumie potrzebę komunikacji i znajduje swoje miejsce w szerszej strategii. Obejście tradycyjnych mediów i elementów nie fizycznych może pomóc w osiągnięciu zamierzonych celów w środowisku informacyjnym.

Zwieńczeniem opracowywania wszechstronnego systemu komunikacji strategicznej NATO było stworzenie doktryny i wdrożenie w 2023 roku standaryzacyjnej wojskowej komunikacji strategicznej „*Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10)*”, która stanowi uzupełnienie wcześniej wdrożonych dokumentów¹⁸.

Doktryna ta stanowi kluczowy dokument Paktu Północnoatlantyckiego w sferze komunikacji strategicznej jak i działań związanych z komunikacją i informacją. Doktryna AJP-10 określa komunikację strategiczną jako główną funkcję, której kluczowym celem jest zapewnienie, że wszelkie działania Sojuszu są planowane i wykonywane z całkowitym zrozumieniem krytycznego znaczenia informacji i wpływania na postawy, zachowania i postrzeganie różnych grup odbiorców, które pomaga w osiągnięciu określonych celów¹⁹. Dokument ten określa również wytyczne, role i odpowiedzialności

¹⁷ R. Zgryziewicz, *Komunikacja strategiczna elementem kształtowania środowiska informacyjnego*, [w:] *Bezpieczeństwo a wyzwania współczesności*, red. G. Ciekankowski, M. Romańczuk, J. Pilżys, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018.

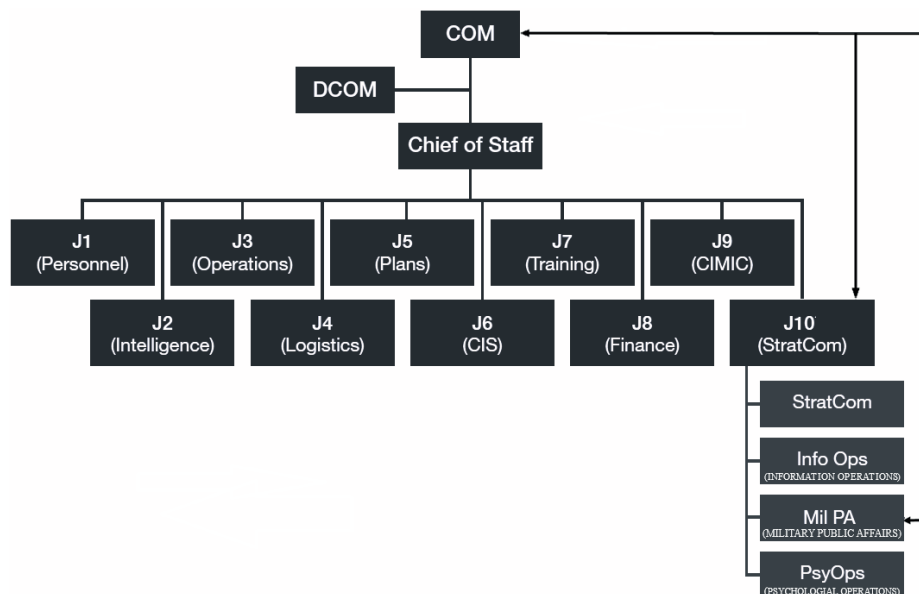
¹⁸ C. van der Klaauw, L. Flink, *The Complex Process of Developing the Allied Joint Publication for Strategic Communications*, *The Three Swords*, 38, 2022, s. 78.

¹⁹ D. Niedzielski, *Wojskowa...*, dz. cyt., s. 49.

dla dowódców Sojuszu wraz z ich sztabem na każdym poziomie dowodzenia – strategicznym, operacyjnym. Wskazuje również relacje między wojskową komunikacją strategiczną a funkcją personelu ds. informacji w ramach operacji informacyjnych, a także między zdolnościami komunikacyjnymi w sprawach publicznych wojska i działań psychologicznych²⁰.

W doktrynie można napotkać wiele wskazań dla budowania spójności strategicznej NATO, dzięki której zarówno działania kinetyczne jak i niekinetyczne, jak również przekazy skierowane na zewnątrz i wewnątrz organizacji są zgodne z przyjętą narracją komunikacji strategicznej, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Na mocy doktryny AJP-10, w strukturach Paktu Północnoatlantyckiego, na poziomie strategicznym oraz na poziomie operacyjnym, powstaną dedykowane jednostki, których zadaniem będzie zajmowanie się komunikacją strategiczną, znane jako J-10. Umieszczenie ich w strukturze NATO przedstawia rysunek 1, na którym przedstawiono komunikację strategiczną w strukturach NATO.

²⁰ *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10)*, s. 17, portal gov.uk, <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10>, [dostęp: 28.10.2023].



Rysunek 1. StratCom w strukturach NATO

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10)*, s. 33, portal gov.uk, <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10>, [dostęp: 28.10.2023].

Wymienione na rysunku jednostki J-10 będą odpowiedzialne za zarządzanie i nadzorowanie działań NATO w zakresie komunikacji strategicznej, jako kluczowej funkcji sztabowej w ramach dowództwa.

Bardzo istotnym założeniem doktryny AJP-10 jest to, że szef komórki J-10, kierujący działaniami komunikacji strategicznej w ramach Sojuszu, będzie miał bezpośredni dostęp: do dowódcy (COM). To samo tyczy się Szefa Spraw Publicznych (CPAO), który przewodzi Służbie Komunikacji Wojskowej (Mil PA). Rola Szefa Spraw Publicznych (CPAO) polega na bezpośrednim i niezależnym doradztwie dla dowódcy (COM) w kwestiach komunikacji publicznej. Pozostałe obszary komunikacji publicznej pozostają pod nadzorem szefa J-10 (StratCom).

Komórka StratCom jako funkcja sztabowa odpowiada za całkowite zrozumienie szerokiego spektrum środowiska informacyjnego w kontekście istotnych grup odbiorców dla dowództwa NATO. Do jej zadań należy oddziaływanie charakteryzujące się zrozumieniem, używając wszelkich dostępnych form komunikacji, obejmując działania, przekazy i wizualizacje, w celu efektywnego

informowania i wpływania na percepcje oraz zachowania określonych grup odbiorców²¹.

Doktryna „*Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10)*” jest bardzo istotną innowacją dla Paktu Północnoatlantyckiego oraz jego państw członkowskich, która pozwala na znaczące zmiany w obszarze struktury i kompetencji w kwestiach związanych z komunikacją strategiczną. Wdrożenie tej doktryny do struktur NATO, a także dostosowanie jej do struktur narodowych państw członkowskich, umożliwi zwiększenie skuteczności działań w środowisku informacyjnym. Dzięki temu NATO składające się z wielu państw członkowskich, może osiągnąć spójność w podejściu do komunikacji strategicznej i poprawić skuteczność działań na każdym szczeblu dowodzenia. Należy mieć na uwadze, że te pożądane efekty, zostaną osiągnięte w pełni, jeśli uregulowania wynikające z dokumentów doktrynalnych zostaną wprowadzone zarówno na poziomie państw członkowskich jak i na poziomie Paktu Północnoatlantyckiego.

Praktyczny wymiar komunikacji strategicznej na przykładzie konfliktu ukraińsko-rosyjskiego

Konflikt ukraińsko-rosyjski, który trwa od 2014 roku, a jego eskalacja nastąpiła w 2022 roku, to nie tylko konflikt zbrojny, lecz także walka na polu komunikacji strategicznej. W ciągu ostatnich lat można było obserwować, jak obie strony konfliktu kreują swoją własną komunikację strategiczną, aby dzięki niej osiągać konkretne cele. W tej części rozdziału zostanie podjęta analiza praktycznego wymiaru komunikacji strategicznej w kontekście tego konfliktu, przy zwróceniu uwagi zarówno na działania podejmowane przez obie strony, jak i na rolę komunikacji strategicznej w procesie prowadzonego konfliktu.

Rosja aktywnie wykorzystuje komunikację strategiczną jako narzędzie wpływania na obraz konfliktu i dezinformacji. Kreując narrację, zgodnie z którą Ukraina jest agresorem w konflikcie, Rosja stara się uzyskać poparcie międzynarodowe i zamaskować własne działania. Przykładem jest propagandowa kampania ukierunkowana na stworzenie wrażenia, że konflikt ma charakter

²¹ D. Niedzielski, *Wojskowa...*, dz. cyt., s. 51.

wewnętrzny, z ukraińskimi rządami atakującymi własne społeczeństwo²². Rosja używa różnych kanałów medialnych, w tym telewizji, Internetu i mediów społecznościowych, aby rozpowszechniać dezinformację na ten temat. Przykładem jest fałszywa narracja o rzekomym masowym użyciu broni biologicznej przez Ukrainę, co miało na celu podważenie legitymacji ukraińskich władz i wywołanie oburzenia w międzynarodowej społeczności²³.

Kolejnym przykładem działań Rosji w zakresie komunikacji strategicznej są próby wpływania na opinię publiczną w krajach zachodnich. Rosja wykorzystuje narzędzia takie jak finansowanie mediów, kampanie dezinformacyjne oraz tzw. *troll army*, aby szerzyć swoją narrację i wpływać na politykę państw zachodnich. Przykładem może być próba wpłynięcia na wynik wyborów czy kształtowanie opinii publicznej na temat konfliktu ukraińsko-rosyjskiego²⁴.

Ukraina późno zaczęła kształtować swoją komunikację strategiczną. Impulsem do prac na rzecz jej budowania była agresywna polityka Rosji, która doprowadziła do aneksji Krymu. W 2015 roku w Ukrainie utworzono departament dyplomacji publicznej pod nadzorem Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Jego działania obejmują koordynację międzynarodowych kampanii informacyjnych²⁵. Wybuchowi konfliktu militarnego towarzyszyła intensywna wojna propagandowa, która próbowała dyskredytować Ukrainę. W odpowiedzi na to Ukraina aktywnie zaangażowała się w międzynarodową przestrzeń informacyjną i cyberprzestrzeń. Zaczęła aktywnie działać na platformach takich jak Twitter, gdzie uczestniczyła w kampaniach przeciwko rosyjskiej propagandzie. W 2017 roku powstał Ukraiński Instytut, który podlega Ministerstwu Spraw Zagranicznych i zajmuje się koordynacją dyplomacji kulturalnej Ukrainy. Jego zadaniem jest zwiększenie widoczności Ukrainy za granicą, promowanie dialogu międzynarodowego poprzez organizację wydarzeń, programów i projektów

²² *Dezinformacja i propaganda Rosji oraz Chin w kontekście wojny na Ukrainie*, portal pism.pl, <https://www.pism.pl/publikacje/dezinformacja-i-propaganda-rosji-oraz-chin-w-kontekscie-wojny-na-ukrainie>, [dostęp: 29.10.2023].

²³ *Moscow, Bioweapons, and Ukraine: From Cold War Active Measures to Putin's War Propaganda*, portal wilsoncenter.org, <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/moscow-bioweapons-and-ukraine-cold-war-active-measures-putins-war-propaganda>, [dostęp: 29.10.2023].

²⁴ M. Ślufińska, *The Russia-Ukraine War Two Strategies of Communication? Information security policy: conditions, threats and implementation in the international environment*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2022. s. 70.

²⁵ V. Tereshchuk, *Cultural Diplomacy as a Tool of Ukraine's Foreign Policy: Institutional Dimension*, *Historia i Polityka*, nr 28(35), 2019, s. 59-70.

kulturalnych oraz udział Ukrainy w inicjatywach z zakresu kultury, edukacji, nauki i przemysłów kreatywnych. Instytut ma także za zadanie dzielić się ukraińskim doświadczeniem w zakresie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz promować wartości, takie jak wolność, demokracja i jedność narodowa. Dodatkowo, dba o promocję języka ukraińskiego poza granicami kraju.

Eskalacja konfliktu w 2022 roku w pewnym sensie zaprzepaściła wiele starań Ukrainy, na rzecz budowania komunikacji strategicznej, jednakże nie porzuciła ona tych prac, a wręcz przeciwnie, musiała kontynuować je w warunkach inwazji Rosji.

Jedną z narracji, która stała się główną w strategii komunikacyjnej w warunkach inwazji, było kreowanie prezydenta Ukrainy jako niezłomnego bohatera. Prezydent Wołodymyr Zełenski stał się symbolem oporu i determinacji Ukrainy w obliczu agresji rosyjskiej. Jego przemówienia oraz akty kulturalne, takie jak koncerty i filmy, mają na celu inspirowanie obywateli do walki w obronie ojczyzny²⁶. Media społecznościowe stanowią kluczowy kanał komunikacji strategicznej Ukrainy. Rząd i obywatele aktywnie korzystają z platform takich jak Facebook, Twitter czy Instagram, aby dostarczać aktualne informacje o sytuacji na froncie, relacjonować działania wojskowe i zwalczać rosyjską dezinformację. Dzięki temu społeczeństwo ukraińskie ma dostęp: do niezależnych źródeł informacji i może aktywnie uczestniczyć w kreowaniu narracji.

Prezydent Zełenski konsekwentnie wykorzystuje swoją postać do kształtowania obrazu Ukrainy jako ofiary agresji rosyjskiej. Jego wystąpienia przed parlamentami krajów zachodnich, takie jak Kongres USA czy Bundestag, mają na celu przekazanie światu przesłania o potrzebie wsparcia Ukrainy wobec rosyjskiej agresji. To doskonały przykład wykorzystania komunikacji strategicznej do uzyskania poparcia na arenie międzynarodowej.

Rola komunikacji strategicznej w konflikcie ukraińsko-rosyjskim jest kluczowa. To nie tylko narzędzie propagandowe, ale realna broń wpływająca na decyzje polityczne, morale społeczeństwa i kształtowanie obrazu kraju w oczach międzynarodowej społeczności. Zarówno Rosja, jak i Ukraina, wykorzystują różnorodne środki, od tradycyjnej propagandy po nowoczesne media społecznościowe, aby uzyskać przewagę w walce o narrację.

²⁶ *An Unlikely Hero*, portal nytimes.com, <https://www.nytimes.com/2022/03/14/briefing/volodymyr-zelensky-hero-ukraine.html>, [dostęp: 29.10.2023].

Ukraina wykorzystuje komunikację strategiczną z sukcesem, zdobywając sympatię i wsparcie międzynarodowej społeczności. To wyjątkowy przykład, jak kraje w obliczu niekorzystnej sytuacji potrafią skutecznie wykorzystać narzędzia komunikacji strategicznej do obrony swojego wizerunku i interesów.

Komunikacja strategiczna ma bezpośredni wpływ na rozwój konfliktu ukraińsko-rosyjskiego. Przede wszystkim wpływa na opinię społeczeństwa, zarówno krajowego, jak i międzynarodowego. Obie strony konfliktu starają się zdobyć poparcie opinii publicznej, a to poparcie przekłada się na decyzje polityków oraz działania rządów. Skuteczna komunikacja strategiczna może pomóc w zyskaniu międzynarodowego wsparcia, dostawach broni czy nałożeniu sankcji na agresora. Komunikacja strategiczna wpływa także na morale i determinację obywateli. W przypadku Ukrainy, prezydent Zełenski stał się symbolem oporu i jedności narodu. Jego przemówienia mobilizują społeczeństwo i zachęcają do udziału w działaniach na rzecz obrony ojczyzny²⁷. Dzięki komunikacji strategicznej obywatele czują się ważną częścią konfliktu i widzą sens swojego zaangażowania.

W przypadku Rosji, mimo że rosyjska komunikacja strategiczna jest krytykowana za rozpowszechnianie dezinformacji, ma ona wpływ na część społeczeństwa, które poddaje się manipulacjom. Kreując narrację o ukraińskim agresorze, Rosja uzyskuje poparcie swojego społeczeństwa dla działań w Ukrainie²⁸.

Podsumowanie

Konflikt ukraińsko-rosyjski to doskonały przykład roli komunikacji strategicznej w współczesnych konfliktach zbrojnych. Zarówno Ukraina, jak i Rosja, intensywnie wykorzystują narzędzia komunikacji, aby kształtować narrację, wpływać na opinię publiczną i zdobywać wsparcie międzynarodowe. Komunikacja strategiczna ma realny wpływ na decyzje polityczne, morale społeczeństwa i rozwój konfliktu. Ukraina stanowi przykład kraju, który umiejętnie wykorzystał komunikację strategiczną do obrony swojego wizerunku i interesów.

²⁷ J. Arendarska, *Walka o wiarygodność. Narracje i storytelling w Ukraińskiej komunikacji strategicznej*, Zeszyty Prasoznawcze, t. 66, nr 2(254), 2023, s. 67.

²⁸ *The West needs a communication strategy about the war in Ukraine*, portal pulaski.pl, <https://pulaski.pl/experts-commentary-the-west-needs-a-communication-strategy-about-the-war-in-ukraine-milosz-j-cordes>, [dostęp: 20.10.2023].

Dzięki wykorzystaniu mediów społecznościowych, rząd i obywatele mają dostęp do niezależnych źródeł informacji i mogą aktywnie uczestniczyć w kreowaniu narracji.

Warto pamiętać, że komunikacja strategiczna to nie tylko narzędzie propagandowe, ale realna broń wpływająca na przebieg konfliktu. Obydwie strony konfliktu ukraińsko-rosyjskiego zdają sobie z tego sprawę i wciąż rozwijają swoje strategie komunikacyjne. Rozumienie roli komunikacji strategicznej w konflikcie jest kluczowe dla analizy współczesnych konfliktów zbrojnych i działań na arenie międzynarodowej.

Przykład działań w obszarze komunikacji strategicznej w konflikcie ukraińsko-rosyjskim dał również impuls wielu innym krajom jak istotna jest ta problematyka. Zauważyło to również NATO, które systematycznie buduje swoje zdolności w zakresie komunikacji strategicznej. Aneksja Krymu, która charakteryzowała się działaniami hybrydowymi ze strony Federacji Rosyjskiej, wzbudziły potrzebę zintensyfikowania działań na polu walki informacyjnej, a więc i starania na rzecz usprawnienia komunikacji strategicznej w strukturach NATO. Spowodowało to wdrożenie wielu regulacji, stymulujących ten obszar, jak te, które zostały omówione w niniejszym rozdziale. Przykład wojny w Ukrainie, a także reakcja na te działania ze strony NATO, pokazują jednoznacznie, jak wielkie znaczenie nabrała komunikacja strategiczna, w dobie szybkiego przepływu informacji, która trafia do miliardów ludzi na świecie. Jest to problematyka, która musi być ciągle usprawniana, ze względu na ciągle rozwijający się obszar technologii informacyjnych. Zarówno NATO jak i każdy z krajów członkowskich powinien włożyć dużą pracę w zintegrowanie i wzmocnienie systemów komunikacji strategicznej na każdym poziomie.

Literatura

1. Arendarska J., *Walka o wiarygodność. Narracje i storytelling w Ukraińskiej komunikacji strategicznej*, Zeszyty Prasoznawcze, t. 66, nr 2(254), 2023.
2. Kacała T., *Komunikacja strategiczna – utopia czy konieczność?* (artykuł dyskusyjny), Przegląd Wojsk Lądowych, nr 11(041), 2010, na podstawie *QDR Execution Roadmap for Strategic Communication*, U.S. Department of State, 2006.
3. Kacała T., Lipińska J., *Komunikacja strategiczna i public affairs*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej im. płk. dyp. Mariana Porwita, Warszawa 2014.

4. Klaauw C., Flink L., *The Complex Process of Developing the Allied Joint Publication for Strategic Communications*, The Three Swords, 38, 2022.
5. Kowalska M., Wigienka S., *StratCom: Perspektywa Polska – Struktura systemu komunikacji i analiza kampanii na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO*, Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji 2019.
6. Kupiecki R., *NATO a dezinformacja. Siedem dekad doświadczeń*, Sprawy Międzynarodowe, t. 75, nr 2, 2022.
7. Liderman K., Malik A., *Inne zagadnienia bezpieczeństwa – komunikacja strategiczna jako nowa zdolność operacyjna – uwagi o wdrożeniu*, Studia Bezpieczeństwa Narodowego, t. 4, nr 5, 2014.
8. Niedzielski D., *Wojskowa doktryna komunikacji strategicznej NATO i jej znaczenie dla Polski*, Akademickie Centrum Komunikacji Strategicznej, nr 3, 2022.
9. Nowicka J., Załoga W., Ciekankowski Z., *Komunikacja strategiczna w naukach o zarządzaniu i jakości oraz w naukach o bezpieczeństwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, nr 1(14), 2018.
10. Nowicka J., *Kompetencje komunikacyjne i społeczne w obszarze bezpieczeństwa: po pierwsze – jednostka i jej ekspozycja publiczna: wizerunek + struktura = straktyka wizerunkowa. Cz. 1*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023.
11. Ślufińska M., *The Russia-Ukraine War Two Strategies of Communication? Information security policy: conditions, threats and implementation in the international environment*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2022.
12. Tereshchuk V., *Cultural Diplomacy as a Tool of Ukraine's Foreign Policy: Institutional Dimension*, Historia i Polityka, nr 28(35), 2019.
13. Zgryziewicz R., *Komunikacja strategiczna elementem kształtowania środowiska informacyjnego*, [w:] *Bezpieczeństwo a wyzwania współczesności*, red. G. Ciechanowski, M. Romańczuk, J. Pilżys, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018.

Netografia

1. *About strategic communications*, portal stratcomcoe.org, https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1, [dostęp: 26.10.2023].
2. *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10)*, portal gov.uk, <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10>, [dostęp: 28.10.2023].

3. *An Unlikely Hero*, portal nytimes.com, <https://www.nytimes.com/2022/03/14/briefing/volodymyr-zelensky-hero-ukraine.html>
4. *Dezinformacja i propaganda Rosji oraz Chin w kontekście wojny na Ukrainie*, portal pism.pl, <https://www.pism.pl/publikacje/dezinformacja-i-propaganda-rosji-oraz-chin-w-kontekscie-wojny-na-ukrainie>, [dostęp: 29.10.2023].
5. *Komunikacja strategiczna w Polsce do poprawy. Putin wykorzystał słabość Warszawy?*, portal cyberdefence24.pl, <https://cyberdefence24.pl/polityka-i-prawo/komunikacja-strategiczna-w-polsce-do-poprawy-putin-wykorzystal-slabosc-warszawy>, [dostęp: 25.10.2023].
6. *Moscow, Bioweapons, and Ukraine: From Cold War Active Measures to Putin's War Propaganda*, portal wilsoncenter.org, <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/moscow-bioweapons-and-ukraine-cold-war-active-measures-putins-war-propaganda>, [dostęp: 29.10.2023].
7. *NATO Centres of Excellence – NATO Strategic Communications Centre of Excellence*, portal act.nato.int, <https://www.act.nato.int/article/nato-strat-com-coe>, [dostęp: 27.10.2023].
8. *NATO Strategic Communications Policy*, portal info.publicintelligence.net, <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>, [dostęp: 25.10.2023].
9. *Projekt doktryny bezpieczeństwa informacyjnego*, portal bbn.gov.pl, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/Projekt_Doktryny_Bezpieczenstwa_Informacyjnego_RP.pdf, [dostęp: 25.10.2023].
10. *Sztuka budowania narracji*, portal polska-zbrojna.pl, <https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/40600?t=Sztuka-budowania-narracji>, [dostęp: 22.10.2023].
11. *The West needs a communication strategy about the war in Ukraine*, portal pulaski.pl, <https://pulaski.pl/experts-commentary-the-west-needs-a-communication-strategy-about-the-war-in-ukraine-milosz-j-cordes>, [dostęp: 20.10.2023].