

KOMUNIKACJA STRATEGICZNA JAKO DOMENA DZIAŁAŃ SIŁ ZBROJNYCH W ASPEKCIE BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA

STRATEGIC COMMUNICATION AS A DOMAIN OF ACTION OF ARMED FORCES IN THE ASPECT OF STATE SECURITY

Streszczenie

W opracowaniu wskazano rolę komunikacji strategicznej w aspekcie bezpieczeństwa państwa. Opisano w jaki sposób komunikacja postrzegana jest na poziomie strategicznym w NATO oraz jak na przestrzeni ostatnich dwóch dekad wykorzystywano komunikację do osiągnięcia militarnych i niemilitarnych celów. Opisano charakter dzisiejszego środowiska informacyjnego oraz wskazano narzędzia niezbędne do właściwego wykorzystania potencjału komunikacji Polsce. Pokazano także rolę Sił Zbrojnych RP w procesie komunikowania ze społeczeństwem i konieczność podjęcia konkretnych kroków do wypełnienia założeń najnowszej Strategii Bezpieczeństwa Narodowego.

Słowa kluczowe: gotowość, komunikacja, operacje, poziom, strategiczna

Abstract

The study indicates the role of strategic communications in the aspect of state security. It describes how communication is perceived at the strategic level in NATO and how communication has been used to achieve military and non-military goals over the past two decades. The nature of today's information environment was described and the tools necessary to properly use the communication potential in Poland were indicated. It also shows the role of the Polish Armed Forces in the process of communicating with the society and the need to take specific steps to fulfill the assumptions of the latest National Security Strategy.

Keywords: readiness, communication, operations, level, strategic

Wstęp

XXI wiek określany jest mianem „wieku społeczeństwa informacyjnego”. Mnożość źródeł informacji utrudnia odbiorcy odróżnienie prawdy od fikcji, a dotarcie do poszczególnych grup społecznych wymaga znacznego wysiłku organizacyjnego i nie gwarantuje sukcesu. Odkąd technologia dała człowiekowi możliwość postrzegania otaczającego świata przez pryzmat kilkucalowego ekranu przenośnego urządzenia, każdy obywatel (w tym żołnierz zawodowy) może być jednocześnie ambasadorem marki, jak i źródłem potencjalnego kryzysu.

Zatwierdzona w maju 2020 roku Strategia Bezpieczeństwa Narodowego jest pierwszym dokumentem tego typu, który wskazuje na istotę zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania państwa i obywateli w *Przestrzeni Informacyjnej*¹. Aby to osiągnąć należy *na poziomie strategicznym zbudować zdolności do ochrony przestrzeni informacyjnej (w tym do systemowego zwalczania dezinformacji), rozumianej jako przenikające się warstwy przestrzeni: wirtualnej (...), fizycznej (...) i poznawczej, a także „stworzyć jednolity system komunikacji strategicznej państwa, którego zadaniem powinno być prognozowanie, planowanie i realizowanie spójnych działań komunikacyjnych*. Fakt, że komunikacja strategiczna znalazła się w dokumencie określającym kompleksowo wizję kształtowania bezpieczeństwa narodowego, świadczy o postępującej zmianie sposobu myślenia o środowisku informacyjnym i o potrzebie zbudowania konkretnych zdolności w tym obszarze.

Przestrzeń informacyjna została tym samym oficjalnie uznana za jeden ze składników bezpieczeństwa państwa i obywateli. Siły Zbroje RP stanowią osobny element składowy pierwszego filaru bezpieczeństwa, zatem wspólny potencjał Sił Zbrojnych i komunikacji na poziomie strategicznym stanowi poważną sumaryczną składową bezpieczeństwa narodowego.

Zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania państwa i obywateli w przestrzeni informacyjnej opierać się ma na czterech filarach²:

- zbudowaniu zdolności do ochrony przestrzeni informacyjnej;
- stworzeniu jednolitego system komunikacji strategicznej państwa;
- aktywnemu przeciwdziałaniu dezinformacji;
- zwiększeniu świadomości społecznej.

Wobec powyższego można wysnuć wniosek, że do osiągnięcia głównego celu, ponadresortowy charakter powinny mieć wszystkie działania z tego katalogu.

Ze *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego* wynika, że do zarządzania bezpieczeństwem narodowym należy *stworzyć ponadresortowy mechanizm koordynacji zarządzania bezpieczeństwem narodowym*³, który na poziomie strategicznym będzie odpowiadał za spójną i konsekwentną realizację polityk, strategii i programów. Ponadto, krajowy system zarządzania kryzysowego ma być dostosowany do systemu zarządzania kryzysowego w NATO, aby możliwe było płynne przejście między czasem pokoju, kryzysu i wojny w układzie sojuszniczym. Zasadne wo-

¹ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego 2020*, Warszawa 2020, s. 21.

² *Ibidem*.

³ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego*, Warszawa 2020, s. 13, pkt 1.2

bec tego jest pytanie czy poszczególne składowe tego systemu – ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji strategicznej – nie powinny także odpowiadać modelowi natowskiemu?

Komunikacja Strategiczna

Nie istnieje jedna uniwersalna definicja komunikacji strategicznej. Poszczególne instytucje próbują kodyfikować swoje działania w przestrzeni informacyjnej tworząc własne definicje – najczęściej na podstawie zapożyczonych z odpowiadających sobie instytucji sojusznicznych lub wprost z dziedzin PR czy marketingu⁴. Częścią wspólną większości definicji jest koordynacja, aspekt planowania polityki informacyjnej, a także płynące z niej pozytywne efekty dla własnej organizacji. Biuro Bezpieczeństwa Narodowego w propozycjach nowych terminów z dziedziny bezpieczeństwa podaje następującą definicję komunikacji strategicznej:

Komunikacja strategiczna – synteza 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 i operacje informacyjne, oraz operacje psychologiczne⁵.

Z kolei obowiązująca od 2014 roku definicja komunikacji strategicznej w Siłach Zbrojnych RP brzmi następująco: *Komunikacja strategiczna to zamierzone i skoordynowane działania komunikacyjne realizowane na wszystkich szczeblach kierowania i dowodzenia, zarówno w wymiarze politycznym jak i wojskowym, skierowane do wewnątrz i na zewnątrz resortu obrony narodowej, służące realizacji celów strategicznych resortu obrony narodowej na płaszczyźnie narodowej, sojuszniczej i koalicyjnej⁶.*

Definicja NATO, która stopniowo ewoluowała od 2007 roku, w swojej ostatecznej wersji, opublikowanej w Polityce Wojskowej MC-0628⁷ – Komunikacja Strategiczna w NATO, przedstawia się następująco: *StratCom⁸, w kontekście militarnym,*

⁴ Opisane szeroko w opracowaniu: J. Nowicka, W. Załoga, Z. Ciekanski, *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. 193-202.

⁵ <https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/minislownik-bbn-propozy/6035,minislownik-bbn-propozycje-nowych-terminow-z-dziedziny-bezpieczenstwa.html#:~:text=Komunikacja%20strategiczna%20%E2%80%93%20synteza%20dzia%C5%82a%C5%84%20informacyjnych,pogl%C4%85d%C3%B3w%20oceny%20opinii%20itp.> [dostęp 20.10.2020]

⁶ Decyzja nr 478/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 grudnia 2014 r. w sprawie systemu komunikacji strategicznej w resorcie obrony narodowej. Niepublikowana.

⁷ MC-0628 – Natowska Polityka Wojskowa Komunikacji Strategicznej (NATO Military Policy on Strategic Communications), 26 lipca 2017 r.

⁸ StratCom – skrót od ang. Strategic Communications – komunikacja strategiczna.

jest integracją zdolności komunikacyjnych⁹ i informacyjnej funkcji sztabowej¹⁰ z innymi aktywnościami militarnymi, w dążeniu do zrozumienia i kształtowania Środowiska Informacyjnego, do wsparcia celów i zadań NATO.

We wszystkich przywołanych powyżej definicjach na pierwszy plan wysuwa się koordynacja wysiłku komunikacyjnego danej instytucji, co w praktyce oznacza zapewnienie tożsamości słów z czynami. Konsekwencją prowadzenia spójnej polityki informacyjnej ma być z kolei osiąganie konkretnych pozytywnych celów – w omawianych przypadkach: dla państwa, jego sił zbrojnych lub organizacji międzynarodowej. Efektem końcowym właściwego zastosowania komunikacji strategicznej ma być wzrost wiarygodności danego podmiotu oraz spójna komunikacja jego zdolności czy zamiarów.

Komunikacja strategiczna zmienia sposób myślenia o komunikowaniu ze znanego nam dobrze z przeszłości *informowania o czynach dokonanych na właściwe przygotowanie opinii publicznej na wydarzenia, które mają nastąpić*. Bez względu zatem na definicję, rzeczywisty wysiłek polega na wykorzystaniu dostępnych narzędzi komunikacji do przekazania przygotowanych komunikatów świadomie wybranym odbiorcom we właściwym czasie.

Dzięki takiemu podejściu komunikacja strategiczna NATO stała się nierozrwalną częścią wiarygodnej zdolności i polityki odstraszania. Sojusz Północnoatlantycki udowodnił to najdobitniej w 2014 i 2016 roku, kiedy decyzje Sojuszników o adekwatnej reakcji na wzrastające zagrożenie na wschodniej flance NATO zostały transparentnie zakomunikowane opinii publicznej. Był to świadomy, przemyślany i dobrze zaplanowany proces, którego głównym założeniem było umiejętne balansowanie pomiędzy stanowczą reakcją na nielegalną aneksję ukraińskiego Krymu, pokazem jedności, determinacji i siły Sojuszu, a potencjalnym wrażeniem chęci otwartej konfrontacji z Federacją Rosyjską, które mogłoby doprowadzić do niezamierzonej eskalacji napięć. W ten sposób – poprzez proaktywne, spójne wśród wszystkich państw członkowskich i konsekwentne tłumaczenie politycznych decyzji społeczeństwu – ukazano rolę komunikacji strategicznej w osiągnięciu politycznych celów w Sojuszu.

Istota środowiska informacyjnego

W 2007 roku, gdy koalicyjna operacja w Afganistanie prowadzona była w pełnej skali, okazało się, że przy całej liczebności, potencjale i wyszkoleniu wojsk koalicji – przez sześć lat nie były one w stanie wygrać najważniejszej wojny – o serca i umysły lokalnych społeczności. Postrzeganie wojsk jako „niewiernych najeźdźców z zachodu” było dominującym sentymentem wśród islamskiego społeczeństwa, do którego – jak się okazało – nie trafiało przesłanie o misji prowadzonej

⁹ Wojskowa komunikacja społeczna (Military Public Affairs) i operacje psychologiczne (PsyOps).

¹⁰ Operacje informacyjne (InfoOps).

pod egidą Rady Bezpieczeństwa (ONZ)¹¹, tylko narracja talibów. Pomimo prób dotarcia do odbiorców z przesłaniem, że obecność wojsk ma się przyczynić do poprawy sytuacji gospodarczej kraju, wzrostu społecznej akceptacji demokratycznie wybranego rządu oraz zwiększenia współpracy międzynarodowej – talibowie (bez wykształcenia, dostępu do Internetu i posługujący się na co dzień prostymi środkami komunikacji), przebijali się do społeczeństwa sprawniej niż zorganizowane i dysponujące nieziemskim budżetem siły koalicji.

To był punkt zwrotny, który zmusił NATO do refleksji nad sposobem prowadzenia komunikacji i do analizy różnic w efektywności kreowania przekazu. Postanowiono wrócić do źródła i po głębokiej analizie wydarzeń z września 2001 roku, wnioski narzuciły się same. Gdy w World Trade Centre uderzył pierwszy samolot, w niebo patrzyli nieliczni... gdy jednak do południowej wierzwy zbliżał się drugi Boeing 767 United Airlines, na przekaz patrzyły już miliony. To, że samoloty nie uderzyły jednocześnie, nie było przypadkiem, a dobrze przemyślaną narracją, trafiającą natychmiast do głów i serc odbiorców na całym świecie. Sprawdziła się tu zasada, że przekaz tworzony jest w mózgu odbiorcy... gdy jest wystarczająco uniwersalny i gdy odnosi się do wartości – trafia od razu w sedno. NATO zrozumiało, że efektywna komunikacja nie ma nic wspólnego z cywilizowanym światem, pieniędzmi czy znajomością języka... należało znaleźć sposób na realizację przesłania dziennikarza Sydney'a J. Harris'a, który twierdził, że *Informację się rozdaje, a komunikacją dociera się do odbiorców*¹².

Mniej więcej w tym samym czasie, kiedy NATO analizowało wnioski płynące z nieudanych kampanii informacyjnych w Afganistanie, na scenę odważnie wkroczyły media społecznościowe. Z początku traktowane jako dodatkowe źródło informacji o bieżących wydarzeniach, służące do rozrywki czy codziennego utrzymywania kontaktów ze znajomymi, z czasem stały się opiniotwórczym elementem informacyjnego krajobrazu.

W 2008 roku w trakcie podróży z United Airlines gitara amerykańskiego piosenkarza country Dave'a Carroll'a została zniszczona przez obsługę naziemną. Po 9 miesiącach bezskutecznych prób uzyskania odszkodowania, piosenkarz postanowił wykorzystać swój talent i napisał piosenkę¹³, którą – wraz z teledyskiem – zamieścił następnie w serwisie społecznościowym YouTube. W piosence opisuje w jak nieprofesjonalny sposób obchodzono się nie tylko z jego gitarą, ale także z nim w trakcie całego procesu reklamacji. W ciągu pierwszej doby piosenka miała 150 000 wyświetleń i zaowocowała telefonem od przedstawiciela United Airlines odpowiedzialnego za kontakt z klientem. W ciągu trzech dni teledysk miał pół miliona odsłon, a wartość akcji przewoźnika lotniczego spadła o 10% (co przekłada-

¹¹ Rezolucja nr 1386 z 20 grudnia 2002 roku, Rezolucja Nr 1510 z 13 października 2003 roku oraz Porozumienie z Bonn z 5 grudnia 2001 r. dotyczące tymczasowych ustaleń ws. odbudowy stałych instytucji rządowych w Afganistanie.

¹² The two words 'information' and 'communication' are often used interchangeably, but they signify quite different things. Information is giving out; Communication is getting through." – Sydney J. Harris (1917-1986)

¹³ Pod tytułem "United Breaks Guitars": <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo> [dostęp: 09.2020].

ło się na sumę około 180 milionów dolarów za którą nawiasem mówiąc można by było kupić ponad 50 000 identycznych gitar). Po tygodniu piosenka była najchętniej ściągany utworem na iTunes, a przewoźnik publicznie potwierdził zapłatę symbolicznych trzech tysięcy dolarów na rzecz (wskazanego przez Carroll'a) instytutu Jazzowego. Firma Taylor Guitars, której sprzęt został zniszczony, po obejrzeniu teledysku wysłała piosenkarzowi dwie gitary... naturalnie na swój koszt, a dyrektor zarządzający United Airlines zadzwonił osobiście do piosenkarza, żeby przeprosić za zaistniałą sytuację i zapytać czy może użyć teledysku do wewnętrznych szkoleń w firmie.

W maju 2012 roku Carroll opublikował książkę pt. *Siła jednego głosu w erze mediów społecznościowych*, w której opisał jak dysponując piosenką, stu pięćdziesięcioma dolarami na nakręcenie teledysku i medium społecznościowym – całkowicie zmienił sposób, w jaki traktuje się odtąd klientów (nie tylko linii lotniczych) na całym świecie. Obecnie piosenka ma ponad 20 milionów wyświetleń.

Ten przykład pokazał, w jaki sposób komunikacja XXI wieku odstaje od systemów dystrybucji treści stworzonych w połowie poprzedniego wieku. To wydarzenie zwiastowało już wtedy zmianę modelu komunikacji z *nieliczni do nielicznych*, na komunikację *wszyscy ze wszystkimi*. Od tego czasu media społecznościowe wielokrotnie udowodniły swoją podwójną (dobroczynną jak i destrukcyjną) naturę, ale z drogi ich rozwoju nie ma już odwrotu i dlatego należy ze świadomością i pokorą uwzględniać ich opiniotwórczą rolę w dzisiejszym środowisku informacyjnym.

Komunikacja jako domena działań wojskowych

Od czasu zatwierdzenia Polityki Wojskowej MC-0628, coraz większą wagę przykładają do rozumienia środowiska informacyjnego, a Sojusz inwestuje obecnie w stworzenie własnego narzędzia do prowadzenia badań. Problemem w tym przypadku będzie skala, gdyż społeczeństwo Sojuszu opisywane jest łącznie liczbą około miliarda obywateli, a przekrój odbiorców jest proporcjonalnie szeroki do ich liczby. Pamiętając o tym, że to odbiorca dekoduje i interpretuje przekaz, należy znaleźć możliwie uniwersalną formę komunikacji, która odwoływać się będzie do wartości maksymalnej liczby ludzi z użyciem minimalnej liczby produktów.

Popularnym narzędziem wykorzystywanym w komunikacji jest narracja, która z punktu wyjścia prowadzi odbiorcę do celu dzięki wrażeniu partycypacji i jego emocjonalnemu zaangażowaniu. Ostateczny cel tej narracji leży w sferze poznawczej odbiorcy, dzięki czemu to emocje, a nie logika, stają się mostem, po którym komunikat przechodzi od nadawcy w stosunkowo niezmiętej formie.

Wyzwaniem dla komunikacji strategicznej XXI wieku jest jednak fakt, że tę samą metodę stosują organizacje i państwa, które chcą wykorzystać emocje do osiągnięcia zysków dla siebie kosztem innych. Powstaje zatem – podobnie jak to miało to miejsce w Afganistanie – pole, na którym prowadzić można działania o charakterze innym niż kinetyczne, ale które mają jednak podobny efekt końcowy.

12 lutego 2013 roku stwierdzenie *przestrzeń informacyjna* pojawiło się po raz pierwszy w *Koncepcji polityki zagranicznej Federacji Rosyjskiej*. Dla realizacji swoich celów zakładała ona wykorzystanie tzw. *miękkiej siły* czyli mówiąc wprost – aktywnego kształtowania opinii o Federacji poza jej granicami, a także manipulowania zagraniczną opinią publiczną za pomocą narzędzi formalnie niezależnych od państwa¹⁴. Dwa tygodnie później, światło dzienne ujrzała publikacja szefa Sztabu Generalnego Sił Zbrojnych Federacji Rosyjskiej generała armii Walerija Gierasimowa, która szybko okrzyknięta została nową *Doktryną* sił zbrojnych. Kanwą do opracowania założeń wojny nowej generacji były *kolorowe rewolucje*, które przetoczyły się po północnej Afryce i Bliskim Wschodzie, i które wykorzystywały media społecznościowe nie tylko jako mechanizm organizacji protestów, ale także stanowiły źródło oddziaływania na populację za pomocą transmisji na żywo i podgrzewania nastrojów antyreżimowych.

Rok później (24 marca 2014 r.), po referendum na terenie Krymu i Sewastopola, Federacja Rosyjska anektowała część suwerennego europejskiego państwa, co odbyło się co prawda przy aktywnym sprzeciwie demokratycznych krajów i organizacji międzynarodowych, ale bez przeprowadzenia klasycznych działań wojennych. Stwierdzenie, że przejęcie terytorium Ukrainy nastąpiło w ciągu roku byłoby nieuczciwym uproszczeniem, albowiem liczne analizy pokazały, że *proces ten był wieloletni i gruntownie przygotowany poprzez stworzenie odpowiedniego podłoża politycznego, ekonomicznego, społecznego, militarne i informacyjnego*¹⁵. W swoim opracowaniu dotyczącym działań hybrydowych Cezary Pawlak poszczególne zagrożenia w tych obszarach porównał do systemu naczyń połączonych, wskazując tym samym, że lekceważenie jednego z nich *skutkuje eskalacją zagrożeń w pozostałych, dlatego tak ważne jest współdziałanie międzyresortowe*¹⁶.

Ponieważ działania w zakresie komunikacji strategicznej prowadzone są poniżej tradycyjnego progu wojny, należy je uznać za niesymetryczne. To znacząco utrudnia zarówno przygotowanie do ich prowadzenia jak i właściwą reakcję gdy ich użycie zostanie stwierdzone, jednak pozwala na właściwe określenie poziomu oczekiwań i wpisanie komunikacji strategicznej w zakres działań hybrydowych.

Ponieważ – jak podkreślił sam Gierasimow – w obecnym świecie *nie ma wyraźnych granic pomiędzy wojną a pokojem*, koordynacja wysiłku komunikacyjnego ma tym większe znaczenie. To także oznacza, że powinniśmy jak najszybciej dodać do tradycyjnych przygotowań *do poprzedniej wojny*¹⁷ warstwę komunikacji strategicznej, która wpisze się w promowaną w NATO politykę odpowiedzi w zakresie 360°. Niestety, pomimo tego, że w 2019 roku *doktryna Gierasimowa* została (po raz kolejny) zaktualizowana, w Polsce w dalszym ciągu nie słychać dyskusji na temat

¹⁴ *Koncepcja polityki zagranicznej Federacji Rosyjskiej*, Witold Rodkiewicz, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2013-02-20/koncepcja-polityki-zagranicznej-federacji-rosyjskiej> [dostęp 09.2020].

¹⁵ C. Pawlak, *Konflikt na Wschodzie Ukrainy i Aneksja Krymu – Standardowym Przykładem Działań Hybrydowych*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego”, nr 11/2017, s. 285

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Rozumianych jako analiza poprzednich konfliktów zbrojnych z punktu widzenia strategii, taktyki czy wyciągania wniosków.

konieczności wzmocnienia strategii komunikacyjnej, roli mediów w prowadzeniu nowoczesnych konfliktów zbrojnych ani nawet konieczności posiadania własnych środków komunikacji przez Siły Zbrojne. Co gorsza, nie rozpatruje się również komunikacji w kontekście czasu, a w takiej organizacji jak Siły Zbrojne, czas pokoju może względnie szybko ustąpić czasowi kryzysu lub wojny. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego z 2020 roku jest krokiem we właściwą stronę, ale bez konkretnej reakcji, jej założenia w dalszym ciągu pozostaną tylko na papierze.

Narzędzia

Warunkiem koniecznym do osiągnięcia oczekiwanych efektów jest użycie komunikacji do budowy celnej i efektywnej broni, a nie traktowanie jej tylko jako magazynka z amunicją, który podpinamy z nadzieją, że pociski będą trafiały w cel. Takie podejście – promowane także przez Sojusz – jest warunkiem koniecznym, ale samo w sobie nie jest jeszcze wystarczające. Aby mieć pewność, że broń będzie skuteczna należy spełnić jeszcze dwa warunki: właściwie przeszkolić użytkownika z jej obsługi i pokazać mu tarczę, do której ma trafić.

Dlatego NATO od wielu już lat rekomenduje Sojusznikom (i samo stosuje) planowanie operacyjne z wykorzystaniem komunikacji strategicznej. W czasach gdy komunikacja prowadzona była przez i dla nielicznych, opinia publiczna dowiadywała się o wszystkim po fakcie. Planowanie operacyjne z uwzględnieniem komunikacji strategicznej wymaga zrozumienia kontekstu strategicznego danej operacji oraz ostatecznego celu, do którego operacja ma doprowadzić. Planowanie konkretnych działań informacyjnych jest także poprzedzone identyfikacją głównych grup odbiorców oraz określeniem głównego przesłania, a przebieg operacji, w trakcie której organizuje się zaplanowane aktywności i przekazuje wypracowane komunikaty do wskazanych odbiorców – jest ostatnim etapem całego procesu.

Narzędziem do właściwej realizacji polityki informacyjnej są także właściwe struktury i szkolenie kadr. Analiza komunikacji prowadzonej w trakcie misji ISAF (która w 2014 roku została zastąpiona misją Resolute Support) ujrzała światło dzienne w publikacji Centrum Eksperckiego Komunikacji Strategicznej z Rygi w 2016 roku. Jeden z nich brzmi następująco: *Ocena działalności i zdolności komunikacji strategicznej pokazuje, że ISAF był przypadkiem fundamentalnie wadliwej struktury politycznej/dowódczej, która była niezdolna do tworzenia i zarządzania połączoną kampanią polityczno-wojskową*¹⁸. Oprócz niewydolnej struktury autorzy opracowania wskazali także, że *najsłabszym ogniwem w wysiłkach komunikacyjnych Sojuszu na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym był głęboki brak wyszkolonych, ekspedycyjnych zdolności komunikacyjnych i informacyjnych w prawie wszystkich państwach członkowskich NATO (z wyjątkiem USA i być może Niemiec)*.¹⁹

¹⁸ We Have Met The Enemy And He Is Us, *An Analysis Of NATO Strategic Communications: The International Security Assistance Force (ISAF) In Afghanistan, 2003-2014*. Centrum Eksperckie Komunikacji Strategicznej, kwiecień 2016, s. 44.

¹⁹ Ibidem.

Tym samym dwa filary niezbędne do prowadzenia efektywnej komunikacji strategicznej okazały się za słabe, żeby udźwignąć ciężar postawionego zadania.

Sojusz stanął przed koniecznością zmian struktur i podejścia do szkolenia kadr, jednak efekty tych zmian zaczęły być widoczne dopiero po 2017 roku, gdy po wielu latach zatwierdzona została nowa polityka dotycząca komunikacji strategicznej. Znalazły się w niej rekomendacje dla krajów i wyraźne wytyczne dla kwatery Sojuszu, dzięki którym cztery oddzielne struktury miały połączyć się w jeden sprawnie funkcjonujący organizm.

MC-0628 nie tylko wskazała nowe kierunki rozwoju dla dziedzin komunikacji i usankcjonowała ich stale rosnącą rolę w NATO, ale także otworzyła drogę do stworzenia kolejnych dokumentów normujących zasady funkcjonowania komunikacji strategicznej. W 2020 roku, wysiłkiem Centrum Eksperckiego Komunikacji Strategicznej w Rydze uzgodnione i zaakceptowane zostało porozumienie standaryzacyjne ASCP-01²⁰, które dotyczy standardów szkolenia z dziedzin komunikacji strategicznej. Porozumienie to adresuje powracający problem delegowania przez kraje na stanowiska w strukturach międzynarodowych ludzi, którzy nie posiadają żadnego przeszkolenia z komunikacji. W przypadku Sił Zbrojnych wielu krajów – także Polski – pokutuje w dalszym ciągu przekonanie, że do pracy w biurze prasowym czy strukturze komunikacji strategicznej natowskiej kwatery można wysłać osoby bez doświadczenia. Porozumienie rozgranicza kluczowe obszary kompetencji na *podstawowy* i *zaawansowany* oraz przekazuje odpowiedzialność za edukowanie personelu w pierwszym obszarze krajom członkowskim. Dzięki takiemu podejściu kwatery NATO nie będą musiały już spędzać czasu na tłumaczeniu absolutnych podstaw rzemiosła personelowi bez przygotowania merytorycznego i dzięki temu coroczne rotacje personelu nie będą w takim stopniu wpływać na obniżenie *jakości usług* świadczonych przez poszczególne dowództwa.

Warto także zwrócić uwagę, że od chwil powstania w 1949 roku w Sojuszu zawsze istniała komórka odpowiedzialna za informowanie o jego działalności, jednak do dzisiaj – przez ponad 70 lat – Sojusz działa bez doktryny opisującej kompleksowy sposób komunikowania. W połączeniu z dzisiejszą mnogością kanałów komunikacji, skomplikowaniem środowiska informacyjnego i rolą sił zbrojnych w systemie bezpieczeństwa narodowego poszczególnych krajów, należy to uznać za źródło potencjalnego zagrożenia.

Natowska doktryna komunikacji strategicznej (AJP-10²¹) jest obecnie w fazie uzgodnień i z dużym prawdopodobieństwem wejdzie w życie w pierwszej połowie 2022 roku. Będzie ona dokumentem równorzędnym z doktrynami opisującymi kwestie planowania (AJP-5), prowadzenia (AJP-3) czy logistycznego zabezpieczenia (AJP-4) operacji Sojuszu. O ile sposób myślenia o komunikacji strategicznej do tego czasu nie ulegnie samoistnej ewolucji, wejście w życie tej doktryny w życie wymusi traktowanie komunikacji jako integralnej części codziennej działalności NATO.

²⁰ STANAG 6543 (ED 1) – *NATO Strategic Communications (StratCom) Training Standards*, ASCP-01, Edition A – Standard Szkolenia Komunikacji Strategicznej w NATO, kwiecień 2020.

²¹ Allied Joint Doctrine for Strategic Communications.

Komunikacja strategiczna w Siłach Zbrojnych RP

Dzisiejsze podejście Sojuszu Północnoatlantyckiego do komunikacji jest konsekwencją analizy nieskutecznych działań komunikacyjnych prowadzonych w trakcie misji zagranicznych, wprowadzenia w życie uzgodnionej przez wszystkie kraje członkowskie Polityki Wojskowej MC-0628 oraz zmian strukturalnych w Kwaterze Głównej NATO i dwóch najważniejszych dowództwach – ds. Operacji (ACO²²) i ds. Transformacji (ACT²³). Najważniejszym czynnikiem była jednak holistyczna zmiana podejścia do komunikacji w kierownictwie Sojuszu, dzięki której komunikacja strategiczna rozpatrywana jest dzisiaj jako integralna część procesu planowania i realizowana jest w oparciu o planowane i szeroko koordynowane kampanie.

Polityka Wojskowa MC-0628 pokazała nie tylko właściwe miejsce komunikacji strategicznej w strukturze kwater, ale także potencjał zgrupowania poszczególnych dziedzin: komunikacji strategicznej, społecznej, operacji informacyjnych i psychologicznych, dzięki czemu planowanie, koordynacja i synchronizacja wysiłku komunikacyjnego jest odpowiedzialnością szefa jednej połączonej komórki, który podlega bezpośrednio pod dowódcę. Pomimo, że dokumenty tego rodzaju zatwierdzane są przez wszystkich członków NATO, ich przyjęcie nie oznacza automatycznego obowiązywania zapisów na szczeblu krajowym, czego efektem do dzisiaj jest diametralnie różne podejście do roli komunikacji strategicznej, a także do zmiany obecnych struktur czy szkolenia specjalistów poszczególnych dziedzin komunikacji. Sojusz promuje ponadto ujednoczenie struktur na czas pokoju, kryzysu i wojny, co może wydatnie przyczynić się do spójności planowania, prowadzenia i analizy operacji wojskowych oraz czasu reakcji na dane zagrożenie.

W zakresie aktywnej komunikacji ze społeczeństwem w czasie pokoju, XXI wiek stawia przed Siłami Zbrojnymi coraz nowsze wyzwania, wśród których znajdują się między innymi:

- konieczność zrozumienia środowiska informacyjnego;
- bezpośrednia komunikacja ze społeczeństwem;
- postępująca – i pozostająca najczęściej bez odpowiedzi – dezinformacja;
- profesjonalne zarządzanie informacją w mediach społecznościowych;
- efektywna komunikacja z mediami na poziomie lokalnym;
- efektywna komunikacja wewnętrzna;
- kompleksowe zarządzanie marką *Wojsko Polskie*;
- aktywna komunikacja z sojusznikami w ramach dwu- i wielostronnych relacji;
- planowanie operacyjne z uwzględnieniem priorytetów komunikacji – także na czas kryzysu i wojny;
- koordynacja działań komunikacyjnych z pozostałymi działaniami wojskowymi;
- krótko-, średnio- i długoterminowe planowanie działań komunikacyjnych;

²² Allied Command Operations – Sojusznicze Dowództwo ds Operacji, Mons, Belgia.

²³ Allied Command Transformation – Sojusznicze Dowództwo ds Transformacji, Norfolk, USA.

- ewaluacja działań komunikacyjnych i wykorzystania doświadczeń.

Należy wprost stwierdzić, że pomimo upływu dwóch pełnych dekad XXI wieku, komunikacja²⁴ w Siłach Zbrojnych RP nie znalazła właściwego dla siebie miejsca. W dalszym ciągu traktowana jest jako zło konieczne, a nie – jak to ma miejsce w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, Kanadzie, Republice Federalnej Niemiec, Wielkiej Brytanii czy na poziomie politycznym Sojuszu – jako pełnoprawne i efektywne narzędzie do wsparcia – a w pewnych przypadkach także do prowadzenia – działań bojowych.

Trudno jednoznacznie stwierdzić czy powodem takiego stanu rzeczy jest brak jednolitej koordynacji, wyuczona niechęć dowódców do ujawniania informacji, brak zrozumienia jej potencjału, brak nakładów finansowych czy odpowiedniej struktury na poszczególnych szczeblach kierowania i dowodzenia? Jedno jest pewne – efektywność komunikacji zależy od wszystkich wymienionych powyżej czynników.

Realizacja polityki informacyjnej w czasie pokoju zależy ponadto od wielu zmiennych, wśród których najważniejsze to:

- znajomość środowiska informacyjnego;
- świadomość dowódców o potrzebie spójnego komunikowania;
- wola dowódców do wykorzystania wszystkich swoich narzędzi i kanałów komunikowania;
- znajomość bieżących priorytetów ministerstwa;
- właściwe ukompletowanie komórek odpowiedzialnych za komunikację;
- kompetencja i zdolność nawiązywania współpracy z mediami na szczeblu lokalnym;
- zdolność komunikowania w kanałach społecznościowych i docierania do właściwych odbiorców.

Niezwykle ważnym elementem przygotowania do potencjalnego konfliktu jest planowanie i przygotowanie do prowadzenia efektywnej komunikacji poza granicami danego kraju. Od 2014 roku NATO konsekwentnie i transparentnie realizuje politykę dwutorowego podejścia polegającego na jednoczesnym dialogu i odstraszaniu. Jednak, co warto podkreślić, Sojusz w swojej komunikacji przyjął zasadę 360° i częściej wysyła komunikaty o gotowości do odpowiedzi na zagrożenie płynące z dowolnego kierunku, niż wskazuje palcem jednego aktora. Takie działanie jest spójne z charakterem samego Paktu Północnoatlantyckiego, który musi być gotowy do reakcji na zagrożenia istotne z punktu widzenia wszystkich członków jednocześnie, ale także każdego z osobna.

Zdolności komunikowania *na zewnątrz* dają dwie dziedziny komunikacji strategicznej – dyplomacja publiczna i operacje psychologiczne. W XXI wieku trudno oczekiwać, że informacje przekazywane przez komunikację społeczną pozostaną w geograficznych granicach państwa, jednak założyć należy, że planowane i świa-

²⁴ Rozumiana jako wymiana informacji ze społeczeństwem, a także szerzej – zgodnie z natowską definicją zawartą w Polityce Wojskowej MC-0628.

domu użycie komunikacji jako narzędzia wpływu zależy będzie od koordynacji tych dwóch konkretnych zdolności komunikacyjnych.

W ujęciu Sił Zbrojnych wojskowa dyplomacja publiczna – na zasadzie analogii do dyplomacji publicznej prowadzonej przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych – odnosi się do promowania wizerunku Sił Zbrojnych RP za granicą. W odniesieniu do będącej w czasie pokoju w cieniu działalności związanej z prowadzeniem operacji psychologicznych, należy jednoznacznie stwierdzić, że doktryny określające zasady prowadzenia operacji informacyjnych²⁵ i psychologicznych²⁶ stawiają przed oboma dziedzinami konkretne zadania także w czasie pokoju. W odróżnieniu od komunikowania z własnym społeczeństwem, NATO nie dysponuje zdolnościami w dziedzinie operacji psychologicznych. Rada Północnoatlantycka ma jednak kluczową rolę w określaniu grup docelowych dla takich działań, a wypracowane rozwiązania zakładają wykorzystanie narodowych komponentów operacji psychologicznych na rzecz prowadzenia działań ofensywnych w dziedzinie komunikacji. Rozwijanie i testowanie takiej zdolności wydaje się zatem naturalnym procesem w czasie pokoju, dlatego we wszystkich ćwiczeniach certyfikujących kwatery NATO do prowadzenia operacji połączonych, wykorzystuje się narodowe komponenty operacji psychologicznych działające w ramach Sił Odpowiedzi NATO.

Ostatnią dziedziną wchodzącą w skład komunikacji strategicznej, są operacje informacyjne, które doskonale rozumiane i wykorzystywane są w Sojuszu do horyzontalnej koordynacji wysiłku komunikacyjnego na danym szczeblu. W Siłach Zbrojnych RP ta informacyjna funkcja sztabowa nie ma przypisanej konkretnej roli, a specjaliści, którzy zdobywali doświadczenie w ćwiczeniach certyfikujących siły szybkiego reagowania NATO czy w rzeczywistych działaniach bojowych polskich kontyngentów wojskowych w Iraku i Afganistanie, są dziś bądź to częścią wydziałów działań niekinetycznych, które odpowiadają między innymi za współpracę cywilno-wojskową²⁷ bądź też struktur bezpośrednio odpowiedzialnych za prowadzenie operacji. Innymi słowy, ich potencjał nie jest właściwie wykorzystywany do zadań przewidzianych w Doktrynie DD-3.10(A)²⁸.

Podsumowanie

W erze wszechobecnych źródeł informacji i dezinformacji, profesjonalne zarządzanie komunikacją ze społeczeństwem w Siłach Zbrojnych jest niezbędne do właściwego zarządzania bezpieczeństwem narodowym.

²⁵ AJP-3.10 – *Allied Joint Doctrine for Information Operations* – Sojusznicza Doktryna Operacji Informacyjnych w NATO oraz DD-3.10(A) w Siłach Zbrojnych RP.

²⁶ AJP – 3.10.1 – *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations* – Sojusznicza Doktryna Operacji Psychologicznych w NATO oraz DD-3.10(B) w Siłach Zbrojnych RP.

²⁷ CIMIC – Civil-Military Cooperation – współpraca cywilno-wojskowa.

²⁸ Operacje informacyjne: DD-3.10(A), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2017.

Nielegalna aneksja ukraińskiego Krymu pokazała, jak zaplanowana i przeprowadzona w doskonale rozpoznanym środowisku informacyjnym kampania może doprowadzić do osiągnięcia konkretnych politycznych i militarnych celów.

Należy także pamiętać, że spójna komunikacja – szczególnie w ujęciu strategicznym – musi być odzwierciedleniem polityki informacyjnej całego kraju. Komunikacja strategiczna odgrywa istotną rolę w systemie bezpieczeństwa narodowego i dlatego należy jak najszybciej włączyć ją w procesy planowania i realizacji działań na rzecz obronności państwa. Opracowanie mechanizmów sprawnej wymiany informacji na potrzeby komunikacji strategicznej powinno być jednym z priorytetów – także w Siłach Zbrojnych, a międzyresortowa koordynacja wysiłku komunikacyjnego powinna zapewniać jednolity i spójny przekaz do wszystkich grup docelowych.

Siły Zbrojne RP powinny – wzorem cyberprzestrzeni, czy przestrzeni kosmicznej – przygotować się na nadchodzące konflikty, które będą rozgrywać się na płaszczyźnie wiarygodności przekazu oraz w sercach i umysłach społeczeństw, a nie na polach bitew, jak w czasie ostatnich wojen światowych.

Możliwa droga do osiągnięcia tego celu w Siłach Zbrojnych RP prowadzi przez:

- konsekwentną realizację wszystkich założeń Strategii Bezpieczeństwa Narodowego;
- zapewnienie właściwych narzędzi i budowę potencjału do realizacji polityki informacyjnej w Siłach Zbrojnych RP w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
- stworzenie profesjonalnej służby komunikacji, zdolnej do natychmiastowej i właściwej reakcji na zagrożenie w środowisku informacyjnym;
- przyjęcie systemowych rozwiązań w zakresie szkolenia kadr odpowiedzialnych za komunikację, ich ustawicznego rozwoju oraz ciągłej gotowości do reakcji zarówno w czasie pokoju, kryzysu jak i wojny.

W bezpośrednim porównaniu do krajów takich jak USA, Kanada, Litwa czy nawet Gruzja – Polska znacząco odstaje zarówno w dziedzinie adopcji nowoczesnego sposobu myślenia o komunikacji strategicznej, jak i przygotowania Sił Zbrojnych do aktywnych działań w dzisiejszym środowisku informacyjnym. Wyraźnie zaznacza się także brak centralnego ośrodka odpowiedzialnego za międzyresortową koordynację wysiłku komunikacyjnego, co w przypadku wystąpienia kryzysu może doprowadzić do chaosu informacyjnego i braku spójności w informowaniu. To z kolei może doprowadzić do całkowitej erozji zaufania obywateli do instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo narodowe, a w konsekwencji do zachwiania ich własnego poczucia bezpieczeństwa.

Przestrzeń informacyjna jest domeną działań już od wielu lat i tylko od umiejętnego wykorzystania narzędzia jakim jest komunikacja strategiczna zależy czy będziemy w stanie uodpornić własne społeczeństwo na wszechobecną dezinformację i przekonać międzynarodową opinię publiczną do narracji tworzonych na fundamencie naszych uniwersalnych i demokratycznych wartości.

Literatura:

1. AJP – 3.10.1 – Allied Joint Doctrine for Psychological Operations – Sojusznicza Doktryna Operacji Psychologicznych.
2. AJP-10 – Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (DRAFT).
3. AJP-3.10 – Allied Joint Doctrine for Information Operations – Sojusznicza Doktryna Operacji Informacyjnych.
4. Decyzja nr 478/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 grudnia 2014 r. w sprawie systemu komunikacji strategicznej w resorcie obrony narodowej. Niepublikowana.
5. MC-0628 – Natowska Polityka Wojskowa Komunikacji Strategicznej (NATO Military Policy on Strategic Communications), 26 lipca 2017 r.
6. 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 e Katowicach”, nr 1(14)/2018, s. 193-202.
7. Operacje informacyjne: DD-3.10(A), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2017 r.
8. Operacje psychologiczne: DD-3.10(B), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2017 r.
9. Pawlak C., *Konflikt na Wschodzie Ukrainy i Aneksja Krymu – Standardowym Przykładem Działań Hybrydowych*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego”, nr 11/2017.
10. STANAG 6543 (ED 1) – NATO Strategic Communications (StratCom) Training Standards, ASCP-01, Edition A – Standard Szkolenia Komunikacji Strategicznej w NATO, kwiecień 2020.
11. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego*, Warszawa 2020.
12. *We Have Met The Enemy And He Is Us, An Analysis Of NATO Strategic Communications: The International Security Assistance Force (ISAF) In Afghanistan, 2003-2014*. Centrum Eksperckie Komunikacji Strategicznej, kwiecień 2016, ISBN 978-9934-8582-2-2.

Netografia:

13. <https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/minislownik-bbn-propozy/6035,minislownik-bbn-propozycje-nowych-terminow-z-dziedziny-bezpieczenstwa.html#:~:text=Komunikacja%20strategiczna%20%E2%80%93%20synteza%20dzia%C5%82a%C5%84%20informacyjnych,pogl%C4%85d%C3%B3w%2C%20ocen%2C%20opinii%20itp.>
14. Rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1386 z 20 grudnia 2002 roku: [https://undocs.org/S/RES/1386\(2001\)](https://undocs.org/S/RES/1386(2001)), tekst oryginalny.
15. Rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1510 z 13 października 2003 roku: [https://undocs.org/S/RES/1510\(2003\)](https://undocs.org/S/RES/1510(2003)), tekst oryginalny.
16. Porozumienie z Bonn z 5 grudnia 2001 r. dotyczące tymczasowych ustaleń ws. odbudowy stałych instytucji rządowych w Afganistanie: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/AF_011205_AgreementProvisionalArrangementsinAfghanistan%28en%29.pdf.
17. *“United Breaks Guitars”*: <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>,
18. *Koncepcja polityki zagranicznej Federacji Rosyjskiej*, Witold Rodkiewicz, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2013-02-20/koncepcja-polityki-zagranicznej-federacji-rosyjskiej>.