
StratCom: perspektywa polska

Struktura systemu komunikacji i analiza kampanii
na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO

Autorzy
Marta Kowalska
Szymon Wigienka



Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji
Center for Propaganda and Disinformation Analysis



Publikacja jest częścią projektu „Strategic communication: A comparison of Czech and Polish perspectives” wspieranego przez Forum Czesko-Polskie przy Ministerstwie Spraw Zagranicznych Republiki Czeskiej. Projekt został realizowany we współpracy Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji (CAPD) i Prague Security Studies Institute (PSSI).

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
Komunikacja strategiczna w Polsce	5
Analiza kampanii informacyjnych na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO	10
Rekomendacje. Jak udoskonalić komunikację strategiczną Polski?	24

„Komunikuję się, więc jestem” – takie przekształcenie słynnej filozoficznej maksymy zdaje się trafnie opisywać rolę komunikacji we współczesnym świecie. W społeczeństwie zaawansowanych technologii informacyjnych umiejętność sprawnego i skutecznego funkcjonowania w infosferze urosła do rangi jednej z kluczowych kompetencji. Jest ona ważna nie tylko dla pojedynczych obywateli, ale także podmiotów ponadjednostkowych, takich jak instytucje biznesowe, czy państwa. Cechą charakterystyczną środowiska informacyjnego w XXI wieku jest gwałtownie **rosnący poziom uzależnienia wszystkich elementów społeczeństwa od różnorodnych systemów wymiany danych** – od komunikacji interpersonalnej, aż po media masowe i platformy społecznościowe, które pozwalają na obieg treści w skali globalnej. W efekcie byty państwowe stoją dziś przed zupełnie nowymi zagrożeniami i wyzwaniem. Z jednej strony są one narażone na liczne niebezpieczeństwa związane m.in. z cyberterroryzmem czy kampaniami dezinformacyjnymi. Z drugiej strony zyskują jednak zaawansowane możliwości docierania do określonych grup docelowych i promowania własnego stanowiska. Jednym z kluczowych elementów w tym obszarze są działania określane zbiorczo terminem „**komunikacji strategicznej**”.

W Polsce zadania z zakresu komunikacji strategicznej, w tym: dyplomacji publicznej, komunikacji społecznej, operacji informacyjnych i operacji psychologicznych, prowadzone są przez różne komórki pracujące samodzielnie w obrębie konkretnych resortów, zwłaszcza Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ) i Ministerstwa Obrony Narodowej (MON). **Brakuje** jednak **wspólnego planu działania** na poziomie ogólnym. Wskutek tego występują problemy ze sprawnym współdziałaniem i osiąganiem efektu synergii. Nie istnieją rozwiązania strukturalne na poziomie międzyresortowym, które pozwalałyby na skuteczną koordynację działań w obszarze komunikacji strategicznej całego państwa, a nie tylko pojedynczych odcinków jego działalności, takich jak polityka obronności czy polityka zagraniczna.

Co więcej należy podkreślić, że w Polsce **pojęcie komunikacji strategicznej nie doczekało się na poziomie politycznym ogólnej strategii działania, ani powszechnie przyjmowanej definicji**, która byłaby dostosowana do krajowego kontekstu i aktualnej sytuacji w przestrzeni informacyjnej. W związku z brakiem ogólnopaństwowego planu oraz niejasnym podziałem kompetencji doraźne działania podejmowane są przez różne podmioty.

Ministerstwo Obrony Narodowej i Siły Zbrojne

„Za definiowanie wyzwań i koordynację działań komunikacji strategicznej”¹ w ramach MON odpowiada **Centrum Operacyjne Ministra Obrony Narodowej**. Komunikacja strategiczna w tym resorcie jest rozumiana jako „zamierzone i skoordynowane działania komunikacyjne, realizowane na wszystkich szczeblach kierowania i dowodzenia, zarówno w wymiarze politycznym, jak i wojskowym,

¹ „Zarządzenie nr 5/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 kwietnia 2018 r. zmieniające zarządzenie w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej”
Dziennik Urzędowy Ministerstwa Obrony Narodowej (http://www.dz.urz.mon.gov.pl/zasoby/dziennik/pozycje/tresc-aktow/pdf/2018/04/Poz._38_zarz._Nr_5.pdf)

skierowane do wewnątrz i na zewnątrz resortu obrony narodowej, służące realizacji **celów strategicznych resortu obrony narodowej** na płaszczyźnie narodowej, sojuszniczej i koalicyjnej”². Należy zauważyć, że takie ujęcie *de facto* ogranicza pojęcie komunikacji strategicznej do komunikacji instytucjonalnej, której celem jest prezentacja własnej polityki i bieżącej działalności pojedynczego podmiotu, w tym przypadku konkretnego ministerstwa. Przytoczona perspektywa nie uwzględnia natomiast perspektywy państwa (i jego interesów strategicznych) jako całości.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że MON podejmuje działania na rzecz koordynacji systemu komunikacji strategicznej w ramach struktur ministerstwa. Takie obszary jak dyplomacja publiczna, komunikacja społeczna oraz działania informacyjne i psychologiczne, które wcześniej były rozproszone w ramach resortu, obecnie, według informacji uzyskanych od przedstawicieli MON, rozpatrywane są wspólnie. Co więcej, MON odwołuje się do aktualnych definicji komunikacji strategicznej proponowanych przez NATO, które rozszerzają to pojęcie nie tylko do sfery rządowej i militarnej, ale także innych, m.in. biznesowej i pozarządowej³ (w tym takich obszarów jak marketing czy public relations). W efekcie resort obrony narodowej korzysta z różnorodnych narzędzi wykorzystywanych we współczesnej przestrzeni informacyjnej (nie tylko mediów tradycyjnych, ale także m.in. mediów społecznościowych, event marketingu, branding). Ministerstwo deklaruje również stosowanie nowych technologii do prowadzenia pełnowymiarowych procesów komunikacyjnych (w tym analizy, planowania, realizacji i ewaluacji).

Aktywności z zakresu komunikacji strategicznej realizowane są również przez Wojsko Polskie. Wojsko prowadzi własną komunikację instytucjonalną, której celem jest budowanie wizerunku polskich sił zbrojnych i rozwijanie świadomości obywateli w obszarze obronności, wykorzystujące do tego m.in. media tradycyjne i społecznościowe. Komórki wchodzące w skład struktury militarnej włączają się

² Źródło: informacje uzyskane od przedstawicieli resortu

³ „Improving NATO Strategic Communications Terminology”, NATO Strategic Communications Centre of Excellence (<https://www.stratcomcoe.org/improving-nato-strategic-communications-terminology>)

ponadto w działania na odcinku działań psychologicznych (PSYOPS) i informacyjnych (INFOOPS). Co więcej, warto zwrócić uwagę, że w Polsce tworzone są obecnie **Wojska Obrony Cyberprzestrzeni**, do których zadań ma należeć „wykrywanie, rozpoznawanie oraz zapobieganie cyberzagrożeniom, ochrona sieci teleinformatycznych oraz wsparcie operacji militarnych prowadzonych przez Siły Zbrojne RP w obrębie cyberprzestrzeni”⁴. Według obecnych doniesień formowanie tych wojsk ma zakończyć się w 2024 roku⁵.

Na wzmiankę zasługuje także rola utworzonych w 2015 roku **Wojsk Obrony Terytorialnej (WOT)**, które stanowią **ochotniczy i terytorialny** rodzaj Sił Zbrojnych. W ramach *Terytorialsów* funkcjonuje Oddział Komunikacji Strategicznej WOT. Jak podaje Remigiusz Żuchowski (Siły Zbrojne RP): „Wojska Obrony Terytorialnej od momentu pojawienia się pierwszych decyzji dotyczących ich formowania, rozpoczęły aktywne działania antydezinformacyjne”⁶. Ponadto w czerwcu 2019 roku w strukturze WOT rozpoczęto tworzenie Zespołu Działań Cyberprzestrzennych⁷.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Komunikacja strategiczna realizowana jest również przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych. W resorcie zagadnienie komunikacji strategicznej oraz dezinformacji traktowane są kompleksowo. W wygłoszonej w Sejmie *RP Informacji Ministra Spraw Zagranicznych o zadaniach polskiej polityki zagranicznej w 2019 r.* minister Jacek Czaputowicz zadeklarował, że Polska odpowiada się

⁴ „Wojska Obrony Cyberprzestrzeni”, CYBER.MIL.PL (<https://www.cyber.mil.pl/wojska-obrony-cyberprzestrzeni/>)

⁵ „Tworzymy wojska obrony cyberprzestrzeni”, Ministerstwo Obrony Narodowej (<https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/tworzymy-wojska-obrony-cyberprzestrzeni>)

⁶ „Wojska Obrony Terytorialnej w działaniach antydezinformacyjnych”, Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka (http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-79975794-a1fe-4d8e-a5dd-6ec0c15e7790/c/BTiP_2017_3_15_Zuchowski.pdf)

⁷ „WOT zaczyna budowę komponentu CYBER”, WOJSKO-POLSKIE.PL (<https://www.wojsko-polskie.pl/articles/tym-zyjemy-v/2019-06-102-wot-zaczyna-budowe-komponentu-cyber/>)

za zdecydowaną reakcją w kontekście działań informacyjno-propagandowych ze strony Rosji⁸.

Postrzeganie przeciwdziałania obcej dezinformacji jako jednego z priorytetów polskiej polityki zagranicznej doprowadziło do utworzenia Referatu ds. Komunikacji Strategicznej. Jednostka ta działa w ramach sieci europejskiej współpracy Rapid Alert System – unijnego przedsięwzięcia, które ma ułatwiać „organom UE i państwom członkowskim codzienną wymianę informacji dotyczących szeregu przypadków dezinformacji oraz związanych z nimi tendencji”⁹. Inicjatywa ta została podjęta zgodnie z założeniami *Action Plan against Disinformation* z grudnia 2018 roku w celu ochrony obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej przed fałszywymi informacjami w kontekście wyborów do Parlamentu Europejskiego w 2019 roku. Należy jednak zauważyć, że brakuje informacji na temat celów, sposobów, a przede wszystkim efektów działania polskiej komórki.

Ministerstwo podejmuje szereg aktywności, które wpisują się w obszar komunikacji strategicznej, m.in. w ramach bieżącej działalności ministra, blisko 170-ciu polskich placówek dyplomatycznych, czy Zespołu Roboczego ds. Zagrożeń Hybrydowych przy Rządowym Zespole Zarządzania Kryzysowego. Według pozyskanych na potrzeby niniejszego opracowania informacji do realizowanych przez ministerstwo zadań należą: 1) podnoszenie świadomości urzędników na temat zagrożeń dezinformacyjnych; 2) budowanie zdolności instytucjonalnych MSZ w zakresie zwalczania dezinformacji; 3) współpraca z komórkami ds. komunikacji strategicznej w krajach i instytucjach UE i NATO; 4) projektowanie

⁸ „Informacja Ministra Spraw Zagranicznych o zadaniach polskiej polityki zagranicznej w 2019 roku”, Ministerstwo Spraw Zagranicznych (<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/informacja-ministra-spraw-zagranicznych-o-zadaniach-polskiej-polityki-zagranicznej-w-2019-roku>)

⁹ „Wspólny komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów. Sprawozdanie z realizacji planu działania przeciwko dezinformacji”, Komisja Europejska (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019JC0012&from=EN>)

i wdrażanie działań aktywnych, tj. realizacja projektów i prowadzenie kampanii informacyjnych; 5) współpraca i wsparcie polskich organizacji pozarządowych¹⁰.

Inne podmioty

Oprócz MON i MSZ w aktywności z zakresu komunikacji strategicznej włączają się także przedstawiciele **Biura Bezpieczeństwa Narodowego** oraz **Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji**, m.in. poprzez uczestnictwo przedstawicieli tych podmiotów w wydarzeniach tematycznych i formatach dyskusyjnych dotyczących zagadnień dezinformacji i innych współczesnych zagrożeń w przestrzeni informacyjnej. Na tym polu aktywnie działa również **Ministerstwo Cyfryzacji**, czego przykład stanowi promowanie Europejskiego Miesiąca Cyberbezpieczeństwa, a także portalu edukacyjnego *bezpiecznewybory.pl*¹¹.

Na szczególną uwagę zasługuje ponadto działalność komunikacyjna **Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej** oraz **Prezesa Rady Ministrów**. Jako główni przedstawiciele władzy wykonawczej w Polsce odgrywają oni znaczącą rolę w kształtowaniu poglądów, ocen i opinii na temat państwa, a także prezentowaniu jego strategicznych interesów, nie tylko na obszarze krajowym, ale również międzynarodowym.

¹⁰ Przykładem tych działań jest projekt CAPD „Analiza i przeciwdziałanie negatywnym i fałszywym narracjom na temat Polski i Polaków w rosyjskiej przestrzeni informacyjnej” współfinansowany przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP w konkursie „Dyplomacja publiczna 2019”. Zob. <https://capd.pl/pl/aktualnosci/212-projekt-analiza-i-przeciwdzialanie-negatywnym-i-falszywym-narracjom-na-temat-polski-i-polakow-w-rosyjskiej-przestrzeni-informacyjnej?fbclid=IwAR0RkvP-YqZMp4k3FFIm-Co2S6o-lzNT0JqU6H8rlAaSGbAwETEB-q9IKHM>

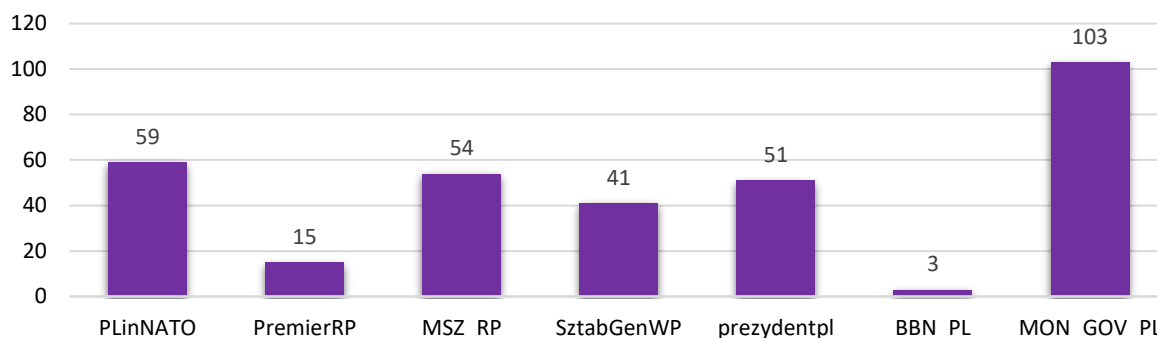
¹¹ „Dezinformacja i BezpieczneWybory.pl – zaproszenie na konferencję prasową ministra cyfryzacji”, Ministerstwo Cyfryzacji (<https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/dezinformacja-i-bezpiecznewyborypl--zaproszenie-na-konferencje-prasowa-ministra-cyfryzacji>)

ANALIZA KAMPANII INFORMACYJNYCH NA TEMAT 20. ROCZNICY PRZYSTĄPIENIA POLSKI DO NATO

Powyższy opis zawierał ogólny zarys struktury i funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w Polsce w prowadzenie komunikacji strategicznej. W niniejszym fragmencie skoncentrowano się natomiast na przeanalizowaniu działań komunikacyjnych dotyczących konkretnego tematu, istotnego z punktu widzenia strategicznych interesów kraju. Poniższe case study prezentuje podsumowanie kampanii informacyjnych prowadzonych w kontekście **20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO**. Wnioski z analizy zestawiono ponadto z wynikami monitoringu głównych internetowych mediów informacyjnych w Polsce. Sprawdzono w jaki sposób media te informowały o tematach związanych z Sojuszem Północnoatlantyckim.

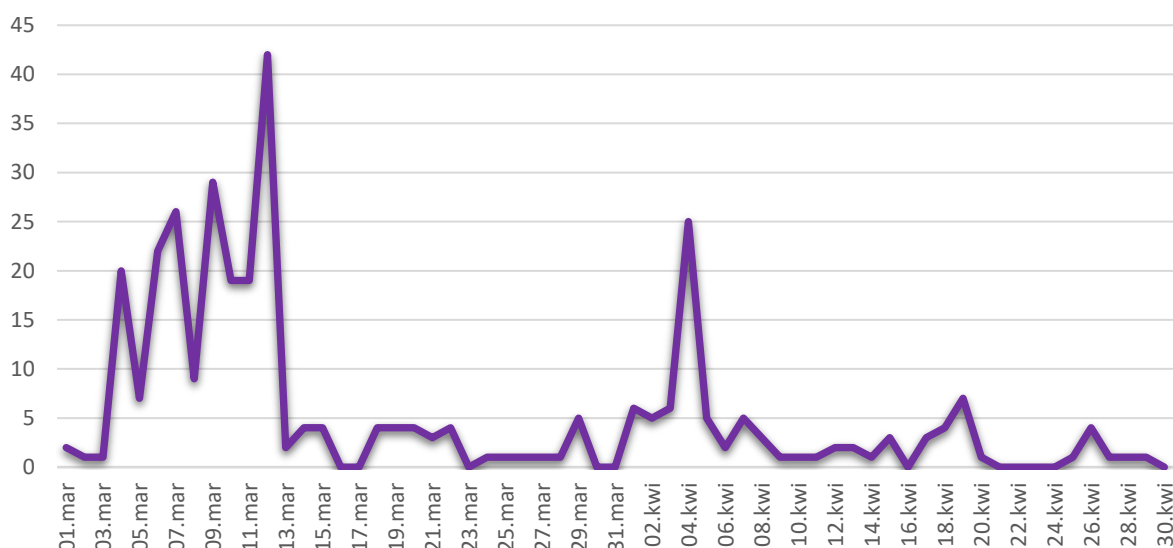
Badanie oficjalnych kanałów państwowych obejmowało komunikację za pośrednictwem stron internetowych i Twittera (szukano przekazów zawierających przynajmniej jeden z następujących hashtagów: #20latPLwNATO, #WeAreNATO, #PLNATO20, #NATO), natomiast badanie mediów obejmowało artykuły zawierające hasło „NATO”. Monitoring dotyczył materiałów opublikowanych w okresie 01.03.2019 r. – 30.04.2019 r. Komunikaty poddane analizie zebrane zostały przy użyciu wyszukiwarek Twitter Advanced Search oraz Google Advanced Search.

Oficjalne kanały komunikacji – Twitter



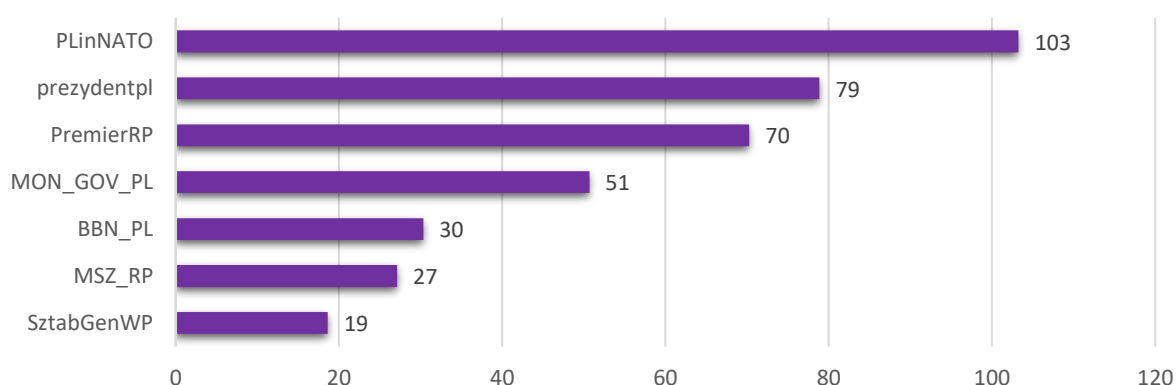
Wykres 1 Liczba tweetów o NATO na oficjalnych profilach wybranych instytucji państwowych. Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej komunikatów zostało opublikowanych na profilu Ministerstwa Obrony Narodowej, które w danym okresie (61 dni) opublikował 103 tweety dotyczące NATO. Należy jednak podkreślić, że w działania komunikacyjne aktywnie zaangażowane były również inne konta. Łączna liczba tweetów na profilu Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Stałego Przedstawicielstwa RP przy NATO (misji dyplomatycznej, która posiada oddzielne konto) przewyższyła nawet liczbę komunikatów opublikowanych przez MON. W prowadzenie komunikacji szczególnie zaangażowane były również konta Kancelarii Prezydenta oraz Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.



Wykres 2 Czasowy przebieg kampanii. Łączna liczba tweetów o NATO na oficjalnych profilach wybranych instytucji państwowych. Źródło: opracowanie własne

Główne działania komunikacyjne na wskazanych profilach prowadzone były przede wszystkim w pierwszej połowie marca (04.03-12.03). Punkt kulminacyjny miał miejsce **12 marca**, kiedy przypadał dzień właściwej rocznicy. Drugi pod względem natężenia komunikatów dzień przypadł **7 marca**, co było związane z kilkoma istotnymi wydarzeniami w ramach obchodów, m.in.: uroczystej odprawy kierowniczej kadry Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Sił Zbrojnych RP z udziałem Prezydenta oraz wizyty Sekretarza Generalnego NATO w Polsce. Trzecią pod względem popularności datą był **9 marca**, kiedy odbyła się koordynowana przez MON akcja eventowa pod hasłem 20 wojskowych pikników na 20- lecie Polski w NATO. Jak zaznaczono wcześniej, po 12 marca działania komunikacyjne wyraźnie zmniejszyły intensywność, jedynym wyjątkiem był **4 kwietnia**, kiedy miała miejsce 70. rocznica podpisania Traktatu Północnoatlantyckiego.



Wykres 3. Średnia liczba reakcji (komentarze, retweety, polubienia) na oficjalnych profilach wybranych instytucji państwowych.
Źródło: opracowanie własne

Przeanalizowano również reakcje odbiorców na publikowane materiały. Najwyższą średnią liczbę reakcji na tweety (połączona liczba komentarzy, retweetów i polubień) uzyskał profil Stałego Przedstawicielstwa RP przy NATO. Najmniejsze zaangażowanie wśród publiczności uzyskiwały natomiast komunikaty Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Przeanalizowano również sposób oznaczania komunikatów za pomocą hashtagów. Najwięcej razy użyto tagu #NATO (łącznie 157 razy). Na drugim miejscu znalazł się tag #WeAreNATO, a na trzecim #PLNATO20. Poszczególne konta różniły się pod względem sposobu wykorzystywania tagów i z tego powodu

nie można wyróżnić jednego, który mógłby zostać uznany za główny, oficjalny hashtag wspólnej kampanii informacyjnej. W różnej konfiguracji sięgano po kilka równorzędnych tagów, do których należały przede wszystkim: **#20latPLwNATO**, **#WeAreNato**, **#PLNATO20** oraz **#NATO**. Ten ostatni miał jednak charakter bardziej ogólny i odnosił się nie tylko do materiałów o charakterze rocznicowym. Warto zwrócić, że tag **#NATOweek**, stosowany w wielu komunikatach prezydenckich, był bardzo rzadko wykorzystywany na innych profilach. Ponadto należy podkreślić, że tag **#20latPLwNATO**, który stanowił główne oznaczenie na profilach **@PremierRP** i **@MON_GOV_PL** nie był popularny na pozostałych kontach.

W komunikacji za pośrednictwem portalu posługiwano się zarówno komunikacją tekstową, jak i wizualną. Każdy z profili (za wyjątkiem konta Sztabu Generalnego Wojska Polskiego) zamieścił własne infografiki. Ponadto na profilach publikowano zdjęcia i filmy relacjonujące różne aktywności przedstawicieli danych organów, przedstawiające najczęściej polskich i zagranicznych polityków (m.in. z krajów V4 i B9), żołnierzy lub sprzęt wojskowy. MON opublikował 5 profesjonalnie przygotowanych spotów filmowych. Jeden z nich został udostępniony na profilach **@MSZ_GOV_PL** i **@PLinNATO**. Własny spot opublikowano również na profilu Prezydenta. Nadawcy sięgali ponadto po mniej standardowe formy komunikacji, takie jak animacja (**@PremierRP**), czy wykorzystanie technik z zakresu „real time marketing” (**@PLinNATO**), czyli taktyki komunikacyjnej, która polega na nawiązaniu w komunikacji danego podmiotu do aktualnych wydarzeń ze świata rozrywki, kultury, czy sportu. Ogólnie rzecz ujmując, oprócz kilku odosobnionych przypadków wzajemnego udostępniania komunikatów, każde z kont prowadziło osobne działania komunikacyjne, co skutkowało brakiem zachowania spójności wizualnej pomiędzy komunikatami różnych nadawców i nie dawało wrażenia prowadzenia wspólnej kampanii informacyjnej.



*Obraz 1 Przykład wykorzystania real time marketingu przez @PLinNATO.
Źródło: <https://twitter.com/PLinNATO/status/1109933422347206657>.*

Oficjalne kanały komunikacji – strony internetowe

Działania komunikacyjne związane z 20. rocznicą przystąpienia Polski do NATO były również prowadzone na oficjalnych stronach wskazanych wyżej podmiotów. Na stronach Kancelarii Prezydenta, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Obrony Narodowej¹² były publikowane **wpisy** odnoszące się do aktywności przedstawicieli tych organów związanej z obchodami. Materiały te zawierały najczęściej opisowe relacje z wydarzeń, fotorelacje oraz materiały filmowe. Ponadto na stronach Prezydenta oraz MON utworzono **specjalne podstrony** dedykowane komunikacji związanej z jubileuszem. Materiały prezydenckie prezentowały kalendarium działań Andrzeja Dudy w dniach 04-12.03 zbiorczo określanych hasłem #NATOWeek¹³.

¹² Przykłady: <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wizyty-krajowe/art,346,nato-week-prezydent-andrzej-duda-w-zaganiu.html>; <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/aktualnosci/premier-mateusz-morawiecki-na-pikniku-z-okazji-20-lecia-wstapienia-polski-do.html>; - <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/spotkanie-ministra-jacka-czaputowicza-z-madeleine-albright>; <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/stanowimy-wspolnote-ktora-gwarantuje-bezpieczenstwo>
¹³ „#NATOWeek | Obchody 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO”, Oficjalna strona Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej (<https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/art,1324,natowweek--obchody-20-rocznicy-przystapienia-polski-do-nato.html>)

Na potrzeby informowania o tych wydarzeń zostały przygotowane specjalne grafiki promujące.



Obraz 2 Infografika ze strony internetowej Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Źródło:
<https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/art,1324,natoweek--obchody-20-rocznicy-przystapienia-polski-do-nato.html>

Podstrona MON prezentowała całościowe podsumowanie kampanii informacyjnej pod hasłem „**20 lat Polski w NATO**”¹⁴. W jej ramach zaprezentowano: 2 filmy promocyjne, 2 broszury informacyjne, wystawę składającą się z 12 plansz na temat obecności Polski w NATO oraz akcję z zakresu event marketingu pod hasłem „**20 wojskowych pikników na 20-lecie Polski w NATO**”.

¹⁴ „20 lat Polski w NATO”, Ministerstwo Obrony Narodowej (<https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/20-lat-polski-w-nato2>)



Obraz 3 Zdjęcie z eventu „20 wojskowych pikników na 20-lecie Polski w NATO”.

Źródło: <https://www.flickr.com/photos/ministerstwoobronynarodowej/40363438023/in/album-72157707247122445/>



Obraz 4 Kadr z filmu promocyjnego. Źródło: <https://twitter.com/PLinNATO/status/1105362561892057088>

Na potrzeby kampanii przygotowano również specjalne logo. Znak ten był wykorzystywany w większości materiałów promocyjnych, takich jak filmy, infografiki oraz animacje przez Prezydenta, Premiera i MON (jednak należy podkreślić, że nie wszystkie materiały posiadały to oznaczenie, co świadczy o braku pełnej spójności strategii komunikacyjnej na poziomie ogólnopaństwowym). Ponadto logo nie było stosowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz Stałe Przedstawicielstwo RP przy NATO.

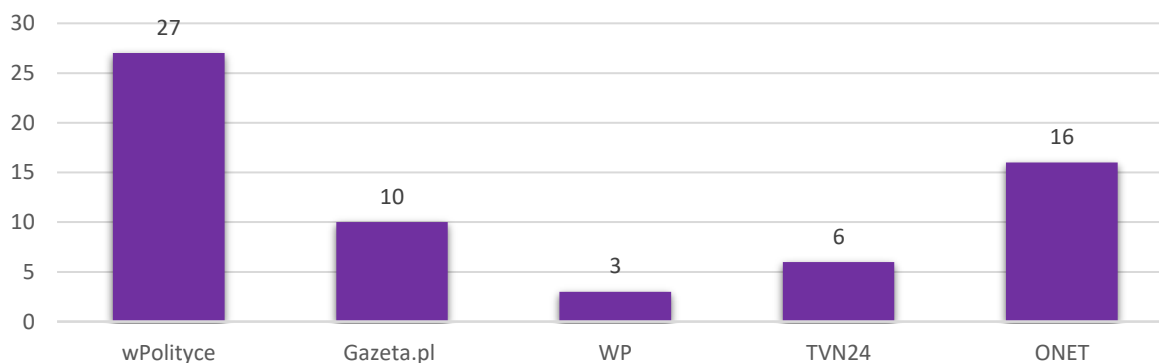


Obraz 5 Logotypy na 20-lecie członkostwa Polski w NATO.

Źródło: <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/logo-20-lat-polska-w-nato>

Informacje prezentowane w mediach

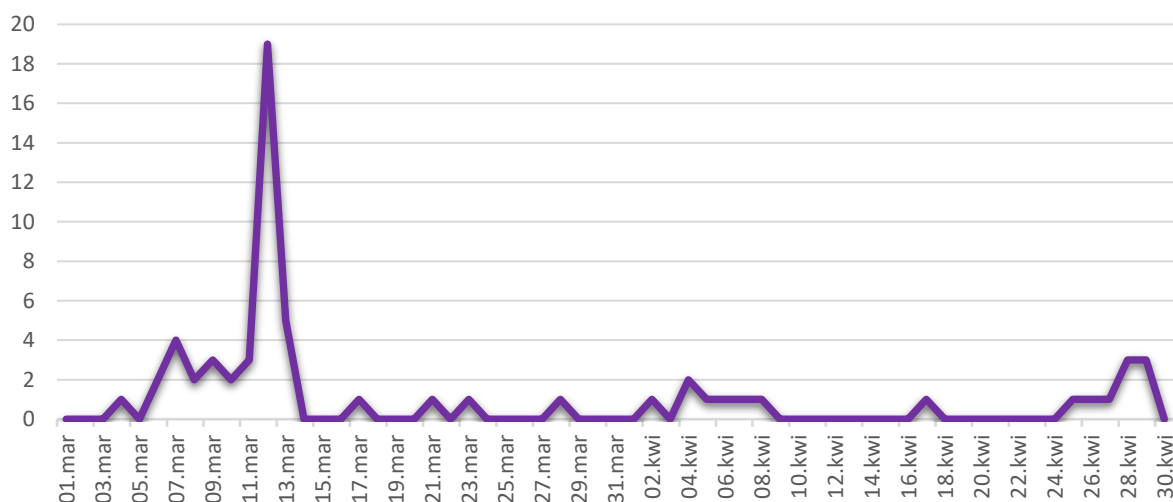
W głównych internetowych mediach informacyjnych w badanym okresie opublikowano łącznie 262 materiały dotyczące NATO, w tym 62 bezpośrednio dotyczące rocznicy wstąpienia Polski w ramy Sojuszu. Najwięcej materiałów opublikowano na portalu wpolityce.pl, natomiast najmniej na wp.pl, który jako jedyny z badanych nie prowadził specjalnej komunikacji związanej z jubileuszem, w tym nie opublikował żadnego materiału poświęconego Polsce w NATO w dniu rocznicy, czyli 12.03.



Wykres 4 Liczba materiałów na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO w poszczególnych mediach.

Źródło: opracowanie własne

Materiały, podobnie jak w przypadku oficjalnej komunikacji państwowej, pojawiały się przede wszystkim w pierwszej połowie marca z punktem kulminacyjnym w dniu właściwej rocznicy.



Wykres 5 Czasowy przebieg komunikacji na temat 20. rocznicy przystąpienia Polski do NATO. Łączna liczba materiałów w monitorowanych mediach. Źródło: opracowanie własne

Wszystkie portale oprócz WP zamieściły **12 marca** pogłębione, tematyczne materiały dotyczące polskiej obecności w NATO. Publikacje te zawierały m.in. opisy historyczne, wywiady, szczegółowe informacje na temat NATO, struktury sojuszu i polskiej roli w organizacji. Ponadto portale wPolityce oraz TVN24 informowały o aktywnościach polskich polityków (w szczególności Prezydenta) związanych z obchodami rocznicy, takich jak m.in. wizyty na poligonach, rocznicowe spotkania z zagranicznymi politykami, wręczenie nominacji generalskich.

Warto zwrócić uwagę, że portal wPolityce, który jako jedyny z badanych klasyfikowany jest jako serwis o charakterze prawicowo-konserwatywnym¹⁵, w sposób najpełniejszy relacjonował działania jubileuszowe. W wielu materiałach umieszczał linki do oficjalnych kont na Twitterze odpowiedzialnych za komunikację organów państwowych. Portal ten zamieścił również spot MON reklamujący defiladę wojskową wraz z zaproszeniem na wydarzenie¹⁶ w kategorii „Polecamy i zalecamy”, co stanowi przykład włączania się serwisu w działania promocyjne obchodów. Wspomniany materiał filmowy został również opublikowanych na stronach Gazeta.pl i TVN24 jednak w negatywnym kontekście, krytykującym koncepcję i wykonanie filmu¹⁷. Warto podkreślić również, że Onet oraz Gazeta.pl przygotowały w związku z rocznicą autorskie materiały wizualne w postaci infografik i animacji.

Analiza prezentowanych narracji

Analizie poddano również treść prezentowanych komunikatów. Poniższe zestawienie przedstawia główne tezy i narracje rozpowszechniane w kontekście 20. rocznicy wejścia Polski do NATO.

¹⁵ „wPolityce.pl zdecydowanym liderem wśród informacyjnych serwisów konserwatywno-prawicowych. Dziękujemy Czytelnikom!”, wPolityce.pl (<https://wpolityce.pl/media/257197-wpolitycepl-zdecydowanym-liderem-wsrod-informacyjnych-serwisow-konserwatywno-prawicowych-dziekujemy-czytelnikom>)

¹⁶ „Wielka majowa defilada w czasie ważnych rocznic pod hasłem "Siłni w sojuszach". Kogo zobaczymy na Wisłostradzie? WIDEO”, wPolityce.pl (<https://wpolityce.pl/spoleczenstwo/444183-wielka-majowa-defilada-w-czasie-waznych-rocznic>)

¹⁷ „Szef MON reklamuje defiladę. Siemoniak: śmieszne, żenujące, sztuczne, żal dowódców”, TVN24 (<https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/szef-mon-mariusz-blaszczak-reklamuje-defilade-siemoniak-krytykuje-spot,928862.html>); „Środa na żywo w Gazeta.pl. Strajk nauczycieli i Notre Dame najważniejszymi tematami dnia”, Gazeta.pl (<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/14,166794,24673025.html>)

Narracje pozytywne

Ogólnie rzecz ujmując, zarówno w mediach informacyjnych, jak i w oficjalnych kanałach państwowych budowano pozytywny wizerunek NATO jako silnego sojuszu, który przynosi Polsce rozliczne korzyści, nie tylko na polu militarnym. Szczegółowe przekazy państwowe często przedostawały się do mediów przy okazji relacjonowania aktywności przedstawicieli organów państwa i cytowania ich wypowiedzi. Do najpopularniejszych narracji należały:

- **Przystąpienie do NATO było przełomowym momentem w historii Polski**

- 12.03.1999 r. to data symboliczna, która oznaczała potwierdzenie suwerenności i niepodległości Polski oraz wyjście z rosyjskiej strefy wpływów
- Wejście do NATO było dla Polski kamieniem milowym i źródłem cywilizacyjnej zmiany

- **NATO stanowi gwarancję bezpieczeństwa**

- Sojusz ma kluczowe znaczenie dla utrzymania pokoju na świecie, w tym zabezpieczenia flanki wschodniej NATO

- **NATO jest silne**

- Narracja ta była szczególnie podkreślana w oficjalnych materiałach państwowych. NATO było określane jako „najpotężniejszy w historii pakt obronny”, który może „przeciwstawić się każdemu zagrożeniu, w każdym czasie”

- **Obecność w NATO jest korzystna dla Polski zarówno militarnie, ale również na innych obszarach**

- Uczestnictwo w Sojuszu zapewnia pokój i bezpieczeństwo, ale także stabilność i dobrobyt
- Członkostwo w NATO umożliwiło Polsce rozwój gospodarczy u progu XXI w.

- **Państwa sojusznicze są solidarne**

- W tym kontekście często przywoływano Artykuł 5. *Traktatu Północnoatlantyckiego*, który mówi o wspólnej reakcji w przypadku zbrojnej napaści na któregokolwiek z członków Sojuszu
- Podkreślano również wątek szczególnej współpracy z USA, państwami Grupy Wyszehradzkiej oraz „Bukaresztańskiej dziewiątki”
- Narracja ta była szczególnie promowana w oficjalnych kanałach komunikacji państwowej. Posługiwano się m.in. takimi hasłami jak: „We stand together. All for one and one for All”, „Razem jesteśmy silniejsi”
- W niektórych przekazach NATO było określane jako „rodzina”, która łączy członków silnymi więziami

- **Konieczne jest wzmacnianie wschodniej flanki NATO**

- **Polska odgrywa istotną rolę w NATO**
 - Polska jest wiarygodnym partnerem i wartościowym sojusznikiem
 - Polska wykazuje się aktywnością w ramach Sojuszu, jest jednym z państw kształtujących oblicze układu
 - Polska staje się coraz bardziej istotnym centrum obecności wojskowej NATO w regionie
 - Wojsko Polskie jest cenione przez partnerów
- **Polska wypełnia zobowiązania sojusznicze**
 - Polska jako jedno z nielicznych państw przeznacza 2% PKB na obronność. Nie wszystkie państwa wypełniają ten cel
 - Polska zamierza podnieść te wydatki do 2,5% PKB
- **Polska ma znaczący wkład w operacje NATO**
 - Wskazywano na polskie uczestnictwo w misjach NATO m.in. w Iraku, Kosowie i Afganistanie
 - Udzielanie pomocy militarnej, szkoleniowej i finansowej przez Polskę
- **Polska armia się rozwija, a NATO jej w tym pomaga**
 - Wątek ten był szczególnie podkreślany w oficjalnej komunikacji państwowej. Zwracano uwagę na modernizację armii, prezentowano wizerunek profesjonalnych żołnierzy i wojska o wysokim standardzie
 - Przekazy były w wielu przypadkach ilustrowane materiałami przedstawiającymi majestatyczne ujęcia nowoczesnego sprzętu wojskowego
- **NATO nieustannie wzmacnia mobilność i gotowość bojową**
 - Przekazywano komunikaty na temat programów wzmocnionej Wysuniętej Obecności (eFP) i dostosowanej Wysuniętej Obecności (tFP)
 - Zwracano uwagę na gotowość do działań na wschodniej flance NATO oraz zdolność do szybkiego przerzucania sił gotowych do walki w razie potrzeby
 - NATO zapewnia kroki w celu efektywnego odstraszania
 - W wielu materiałach podawano również informacje o obecności wojsk sojuszniczych na terenie Polski, szczególnie amerykańskich
 - Szeroko informowano również o ćwiczeniach i manewrach NATO, odbywających się w trakcie badanego okresu
- **Przynależność do NATO jest równoznaczna z przynależnością do „świata zachodu”**
 - NATO stanowi wspólnotę wartości
 - Uczestnictwo w NATO oznacza dla Polski uczestnictwo w „innym, lepszym świecie”
- **NATO musi stawiać czoła liczny, różnorodnym zagrożeniom**
 - Wśród zagrożeń tych wymieniano przede wszystkim: działania Rosji (w tym na Ukrainie), propagandę, terroryzm, zagrożenia hybrydowe, niestabilną sytuację na Bliskim Wschodzie, sytuację w rejonie Morza Bałtyckiego i Morza Czarnego
 - Rosja w wielu materiałach przedstawiana była jako główny oponent, a nawet „wróg” NATO

Narracje krytyczne

Chociaż w przeważającej części materiałów znalazły się opisane powyżej narracje pozytywne, to należy jednak zauważyć, że w przeanalizowanych materiałach medialnych znalazły się również narracje krytyczne. Jedynym medium, który nie prezentował takich przekazów (lub prezentował je z komentarzem łagodzącym negatywny wydźwięk) był serwis wpolityce.pl. Negatywny charakter tych materiałów odnosił się zwłaszcza do bieżących decyzji politycznych polskich władz i znaczenia Polski w NATO. Jedynie marginalne przypadki prezentowały negatywne narracje na temat samego Sojuszu i jego roli we współczesnym świecie. Do narracji krytycznych należały:

- **Polska traci pozycję w NATO**

- Narracja taka była prezentowana przy okazji cytowania wypowiedzi polityków nieprzychylnych obecnej władzy w Polsce
- Dziś Polska nie zostałaby przyjęta do NATO, ponieważ NATO zakłada wspólnotę wartości opartą na zasadach demokracji, praworządności i liberalizmu

- **NATO w razie agresji nie byłoby zdolne do reakcji zbrojnej**

- NATO nie zdecydowałoby się na odpowiedź militarną wobec działań Rosji

- **Polskie wojsko jest w złym stanie, a próby jego modernizacji są prowadzone nieudolnie**

- Polski sprzęt jest przestarzały

- **Polska ponosi duże koszty związane z obecnością w NATO**

- Obecność zagranicznych wojsk w Polsce wymaga dużych nakładów finansowych
- Ponad 50 żołnierzy poniosło śmierć w misjach NATO

- **Obecność zagranicznych żołnierzy zagranicznych wywołuje pewne problemy**

- Do problemów tych należą m.in. rosnąca liczba doniesień o wypadkach amerykańskich pojazdów wojskowych na polskich drogach, a także niedogodności mieszkańców miejscowości znajdujących się w pobliżu baz wojskowych. Jeden z artykułów prezentował następujące skargi lokalnej społeczności: „wojskowi wycięli wielkie połacie lasu, ciężkie transporty blokują i rozjeżdżają lokalne drogi, podatków nie płacą, a kanalizacja ledwo wytrzymuje napór ścieków”.

- **Efekty działalności NATO nie są jednoznacznie pozytywne**

- Misja NATO w Afganistanie pociągnęła za sobą niewinne ofiary cywilne

- **Wewnątrz państw sojuszniczych występują istotne spory, które negatywnie wpływają na solidarność NATO**
 - Różna polityka wobec Chin
 - Wycofanie się USA z traktatu INF o całkowitej likwidacji pocisków rakietowych pośredniego i średniego zasięgu
 - Budowa gazociągu Nord Stream 2 łączącego Niemcy i Rosję
 - Niewypełnianie przez wiele państw zobowiązań sojuszniczych związanych z przeznaczaniem 2% PKB na obronność
 - Zakup rosyjskiego systemu rakiet S-400 przez Turcję, który nie jest kompatybilny z systemami NATO
 - Różne podejścia państw członkowskich do relacji UE-NATO i pojawiające się pomysły utworzenia „armii europejskiej”
- **NATO boryka się z problemami organizacyjnymi**
 - Dowództwo ma za mało personelu i niewystarczające możliwości wywiadowcze

REKOMENDACJE

JAK UDOSKONALIĆ KOMUNIKACJĘ STRATEGICZNĄ POLSKI?

Dynamicznie zmieniająca się i skomplikowana przestrzeń medialno-informacyjna w dzisiejszym świecie wymaga od państw nieustannego przystosowywania się do nowych warunków. Skuteczna, skoordynowana i przejrzysta komunikacja stała się jednym z głównych sposobów na budowanie zaufania obywateli do instytucji państwowych i przekazywanie im strategicznie istotnych informacji. W wielu krajach zdolności państw w tym zakresie wciąż wymagają jednak doskonalenia.

Niniejszy materiał miał na celu przedstawienie oceny możliwości polskich instytucji państwowych w obrębie komunikacji strategicznej. Analiza elementów strukturalnych oraz funkcjonalnych pozwoliła na wskazanie mocnych i słabych stron polskiego systemu StratCom. Na tej podstawie zaprezentowano poniżej szereg praktycznych rekomendacji skierowanych do instytucji państwowych w Polsce, które mogłyby pomóc w poprawieniu lub usprawnieniu zidentyfikowanych niedoskonałości.

- W celu zapewnienia bardziej skutecznego wykorzystywania narzędzi z zakresu komunikacji strategicznej do prezentowania własnych interesów strategicznych należałoby podjąć kroki na rzecz **zwiększenia stopień koordynacji działań komunikacyjnych państwa**. Utworzenie jednolitego, spójnego systemu komunikacji państwowej na poziomie ponadresortowym mogłoby pomóc w oddzieleniu komunikacji strategicznej od komunikacji instytucjonalnej, polegającej na prezentowaniu własnej polityki i bieżącej działalności pojedynczych podmiotów.
- Obecna struktura komunikacji strategicznej w Polsce jest bardzo skomplikowana. Zaangażowane są w nią różne podmioty, a ich kompetencje i zależności między nimi nie są do końca jasne i czytelne. Występują spory kompetencyjne pomiędzy różnymi komórkami. Pożądane byłoby podjęcie kroków mających na celu **zwiększenie spójności i uproszczenie tego systemu**.
- Obecna struktura nie pozwala na zachowanie jednolitej komunikacji, zarówno w zakresie narracji, jak i spójności wizualno-stylistycznej. Materiały przygotowywane przez poszczególne podmioty znacznie różnią się zwłaszcza pod względem identyfikacji graficznej, co utrudnia skuteczne wykorzystywanie narzędzi brandingowych i promowanie polskiej marki, zarówno na polu międzynarodowym, jak i w komunikacji z własnymi obywatelami. Zaleca się **opracowanie zasad spójnej komunikacji oficjalnych kanałów państwowych**.

- Obecnie w Polsce pojęcie komunikacji strategicznej nie posiada na poziomie politycznym ogólnej strategii działania ani powszechnie przyjmowanej definicji, która byłaby dostosowana do krajowego kontekstu i aktualnej sytuacji w przestrzeni informacyjnej. Należałoby **opracować dokument strategiczny poświęcony temu zagadnieniu, a następnie wdrożyć jego zalecenia na poziomie całego państwa.**
- Brak spójnego systemu komunikacji strategicznej przekłada się nie tylko na problemy z aktywnym docieraniem do grup docelowych, ale także z prowadzeniem działań o charakterze defensywnym. We współczesnym środowisku informacyjnym państwa narażone są na liczne zagrożenia, związane m.in. z działaniami dezinformacyjnymi. **Należy opracować państwową strategię przeciwdziałania dezinformacji.** Plan taki powinien zakładać **utworzenie jednostki mającej narzędzia do efektywnego identyfikowania i zwalczania fałszywych oraz wprowadzających w błąd narracji.** Komórka ta powinna prowadzić zaawansowaną współpracę z organizacjami medialnymi, pozarządowymi (w tym think tankami i organizacjami fact-checkingowymi), a także analogicznymi strukturami w innych państwach. Co więcej, pożądane byłoby **podjęcie bardziej zaawansowanej współpracy z platformami cyfrowymi**, takimi jak m.in. Facebook, Twitter, czy Google w celu wspólnego monitorowania skali zjawiska dezinformacji w Polsce i zwalczania jego przejawów. Zasadne byłoby również wypracowania współpracy pomiędzy organem odpowiedzialnym za przeciwdziałanie dezinformacji (obszar komunikacyjny) a podmiotami zajmującymi się cyberzagrożeniami w rozumieniu teleinformatycznym (obszar technologiczny). Ponadto skuteczne zwalczanie dezinformacji nie może odbywać się bez odpowiedniego poziomu świadomości społecznej. Musi iść zatem w parze ze **zwiększaniem wiedzy obywateli na temat zagrożeń informacyjnych**, np. przy pomocy szeroko zakrojonych kampanii informacyjnych.



Fundacja Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji
ul. Chmielna 2/31 | 00-020 Warszawa | Polska



capd.pl



fundacja@capd.pl



fb.com/capdpl



[@Fundacja_CAPD](https://twitter.com/Fundacja_CAPD)