



# **Podręcznik Komunikacji Strategicznej dla Administracji Publicznej**

**„Efektywna  
komunikacja  
to w 20 % to,  
co wiesz,  
a w 80 % to,  
jak się czujesz  
z tym,  
co wiesz.”**

Jim Rohn

## Autorzy

### Katarina Klingova

Lider badań,  
GLOBSEC

### Jana Kazaz

Badaczka,  
GLOBSEC

### Jakub Kubs

Analityk danych,  
GLOBSEC

### Barbora Dobo

Koordynatorka  
projektu,  
GLOBSEC

### Wojciech Solak

Dyrektor Centrum  
Demokracji i  
Odporności,  
GLOBSEC

Projekt otrzymał finansowanie z Unii Europejskiej w ramach konkursu DIGITAL-2023-DEPLOY-04, projekt 101158609. Treść tej prezentacji wyraża wyłącznie poglądy niezależnego konsorcjum CEDMO, w związku z czym Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne wykorzystania informacji w nich zawartych.



## CEDMO w szczegółach

Central European Digital Media Observatory (CEDMO) to międzynarodowe, multidyscyplinarne konsorcjum działające przy Uniwersytecie Karola i wspierane przez Komisję Europejską w ramach konkursu DIGITAL-2023-DEPLOY-04. Od 2021 roku CEDMO koncentruje się na działaniach związanych z transformacją cyfrową i zaburzeniami informacyjnymi, głównie w Europie Środkowej. Wyspecjalizowany zespół składający się z badaczy z obszaru nauk ścisłych, jak i społecznych, analityków, dziennikarzy, fact-checkerów oraz ekspertów identyfikuje i analizuje główne źródła niepożądanych zjawisk i zakłóceń informacyjnych, oferując rekomendacje, które pozwolą społeczeństwu obywatelskiemu, instytucjom publicznym i sektorowi prywatnemu lepiej reagować na spadek zaufania do kluczowych instytucji i lepiej przeciwstawiać się tym rosnącym, szkodliwym wpływom. Konsorcjum obecnie składa się z 13 członków współpracujących nad wzmocnieniem kluczowych elementów długoterminowego celu projektu.

## Główne źródła

Większość tekstu w tym podręczniku stanowi syntezę kilku istniejących poradników i źródeł, które autorzy dostosowali do polskiego kontekstu oraz aktualnych tematów na świecie. Wszystkie zewnętrzne źródła zostały wykorzystane za zgodą autorów, organizacji lub instytucji, którym dziękujemy za ich życzliwość i gotowość do współpracy:

- ▶ RESIST 2 Counter Disinformation Toolkit, 2021, Government Communication Service, UK<sup>1</sup>
- ▶ How to Defend Against Information Operations, 2020, GLOBSEC<sup>2</sup>
- ▶ Storytelling the Disinformation, 2021, EUvsDisinfo, East Stratcom Task Force, EAS (European External Action Service)<sup>3</sup>
- ▶ The Breakout Scale: Measuring the impact of influence operations<sup>4</sup>

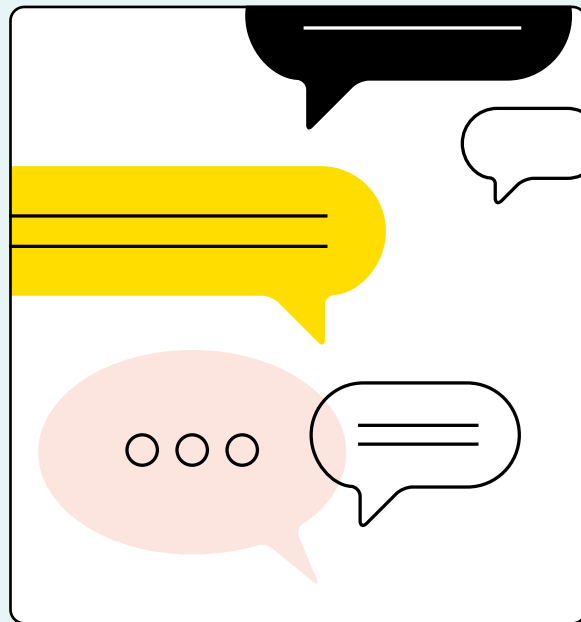
# Spis treści

|                                                                |           |                                                                |           |                                                                                |           |                                                     |            |
|----------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>O podręczniku</b>                                           | <b>8</b>  | <b>Funkcje podstawowe</b>                                      | <b>18</b> | <b>Mierzenie skuteczności komunikacji</b>                                      | <b>68</b> | <b>Część praktyczna</b>                             | <b>100</b> |
|                                                                |           | Rozdział 1                                                     |           | Rozdział 4                                                                     |           | Rozdział 7                                          |            |
| Dlaczego komunikacja strategiczna?                             | 8         | Zrozumienie kontekstu i grup docelowych                        | 20        | Definicja outputów i rezultatów                                                | 70        | Jak stworzyć narrację strategiczną?                 | 101        |
| Dla kogo jest ten podręcznik?                                  | 9         | Ustalanie strategii                                            | 22        | Przykłady celów i wskaźników, które możesz wykorzystać do pomiaru skuteczności | 71        | Jak zdefiniować grupę docelową?                     | 104        |
| Dlaczego to ważne?                                             | 9         | Wdrożenie                                                      | 24        | Narzędzia monitoringu                                                          | 72        | Jak zebrać argumenty wspierające?                   | 106        |
| Jak pracować z podręcznikiem?                                  | 9         | Pomiar i ewaluacja wyników                                     | 25        | Pomiar sukcesu komunikacji według skali wpływu Bena Nimmo                      | 73        | Jak moderować dyskusję w mediach społecznościowych? | 110        |
| Czym jest komunikacja strategiczna?                            | 10        |                                                                |           |                                                                                |           | Słownik pojęć                                       | 114        |
|                                                                |           |                                                                |           |                                                                                |           | Bibliografia                                        | 116        |
| <b>Podejścia do komunikacji strategicznej w innych krajach</b> | <b>12</b> | <b>Narracje</b>                                                | <b>26</b> | <b>Wskazówki, jak się komunikować</b>                                          | <b>76</b> |                                                     |            |
|                                                                |           | Rozdział 2                                                     |           | Rozdział 5                                                                     |           |                                                     |            |
| Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej   | 12        | Narracja i marka                                               | 28        | Jak komunikować się na platformach społecznościowych?                          | 79        |                                                     |            |
| Estonia                                                        | 12        | Czym jest narracja strategiczna                                | 29        | Jak tworzyć posty?                                                             | 80        |                                                     |            |
| Łotwa                                                          | 14        | Najlepsze praktyki komunikacji strategicznej                   | 35        | Dodanie posta to nie koniec pracy                                              | 81        |                                                     |            |
| Finlandia                                                      | 15        | Jak stworzyć narrację strategiczną                             | 44        | Moderacja dyskusji                                                             | 81        |                                                     |            |
|                                                                |           |                                                                |           |                                                                                |           |                                                     |            |
| <b>Od czego zacząć</b>                                         | <b>16</b> | <b>Podejścia do komunikacji</b>                                | <b>48</b> | <b>Załączniki</b>                                                              | <b>84</b> |                                                     |            |
|                                                                |           | Rozdział 3                                                     |           | Rozdział 6                                                                     |           |                                                     |            |
| Model OASIS                                                    | 17        | Proaktywna/Reaktywna                                           | 50        | Zasady OECD – jak reagować na manipulację informacją?                          | 85        |                                                     |            |
|                                                                |           | Rodzaje komunikacji proaktywnej                                | 52        | Błędy w argumentacji                                                           | 86        |                                                     |            |
|                                                                |           | Prebunking                                                     | 52        | Jakie historie opowiadają manipulatorzy informacji?                            | 88        |                                                     |            |
|                                                                |           | Podnoszenie świadomości                                        | 54        | Planowanie kampanii komunikacyjnej modelem OASIS (przykład)                    | 90        |                                                     |            |
|                                                                |           | Budowanie myślenia krytycznego                                 | 55        | Komunikacja wg ramy PROVE (przykład)                                           | 96        |                                                     |            |
|                                                                |           | Budowanie podejścia „whole-of-government” i „whole-of-society” | 56        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Wskazówki dotyczące edukacyjnych gier online                   | 57        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Rodzaje komunikacji reaktywnej                                 | 58        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Debunking (prostowanie mitów)                                  | 58        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Kontr-narracja                                                 | 60        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Komunikacja kryzysowa                                          | 61        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Jak zdecydować o właściwym podejściu?                          | 62        |                                                                                |           |                                                     |            |
|                                                                |           | Szybki poradnik jak przeciwdziałać manipulacji informacjami    | 67        |                                                                                |           |                                                     |            |

# Dlaczego komunikacja strategiczna?

Komunikacja z opinią publiczną jest dziś łatwiejsza niż kiedykolwiek wcześniej, a jednocześnie bardziej wymagająca. Łatwa – dzięki narzędziom i kanałom, które oferuje świat cyfrowy. Za ich pomocą praktycznie każdy może szybko dotrzeć do określonych grup docelowych. To jednak sprawia, że komunikacja staje się również trudniejsza. Nadmiar informacji w przestrzeni online powoduje, że każdy walczy o zainteresowanie odbiorców. Ludzie nie poświęcają zbyt wiele uwagi treściom i stosują różne skróty w ich odbiorze – czytają jedynie (emocjonalnie nacechowany) nagłówki, oglądają tylko pierwsze sekundy filmu, nie sprawdzają źródła ani autentyczności tekstu albo skupiają się wyłącznie na tym, co bezpośrednio rzuca im się w oczy podczas przewijania „tablicy” w mediach społecznościowych.

W przestrzeni informacyjnej działa dziś bezprecedensowa liczba podmiotów, które rozpowszechniają informacje i konkurują o uwagę. O ile w przypadku prywatnych firm promujących swoje produkty może to być nieszkodliwe, o tyle w ciągu ostatniej dekady pojawiły się setki źródeł i nadawców treści, których celem jest podważanie zaufania – zarówno wśród obywateli, jak i wobec systemu demokratycznego, w którym funkcjonuje społeczeństwo. Demokracje muszą się chronić i przeciwdziałać takim szkodliwym działaniom. Jednym z głównych narzędzi, jakim dysponuje państwo, jest komunikacja strategiczna. Wspiera ona zaufanie, promuje kluczowe wartości oraz wzmacnia odporność społeczeństwa na działania mające na celu jego osłabienie. Niniejszy podręcznik przedstawia podstawy komunikacji strategicznej wraz z jej kluczowymi zasadami, a także zawiera praktyczne wskazówki i ćwiczenia, dotyczące tego, jak, kiedy i co komunikować.



# Dla kogo jest ten podręcznik?

Podręcznik jest przeznaczony przede wszystkim dla przedstawicieli administracji publicznej i profesjonalistów zajmujących się komunikacją z opinią publiczną – bezpośrednio i pośrednio. Obejmuje to pracowników biur prasowych i departamentów komunikacji strategicznej, jak również innych jednostek przygotowujących materiały dla osób komunikujących się z opinią publiczną: rzeczników prasowych, przedstawicieli partii politycznych, ministrów czy sekretarzy stanu. Przewodnik zawiera również wiele praktycznych wskazówek i ćwiczeń dla osób spoza administracji, które angażują się w wzmacnianie społeczeństwa demokratycznego w kraju.

## Dlaczego to ważne?

Spółeczeństwo, które jest regularnie i otwarcie informowane o politykach, planach i działaniach instytucji publicznych, ma wyższy poziom zaufania do tych instytucji. Wykazuje także większą gotowość do uczestniczenia w poprawie jakości życia społecznego i chętniej angażuje się w otwartą dyskusję o wartościach oraz zasadach, na których powinno być budowane społeczeństwo. Taka dyskusja prowadzi również do większej spójności i ogólnej odporności na wpływy dążące do jej osłabienia.

# Jak pracować z podręcznikiem?

Podręcznik składa się z części teoretycznej (s. 8–89), która zawiera przegląd podstawowych funkcji i form komunikacji strategicznej. Znajduje się w nim również wiele praktycznych przykładów i wskazówek, które można wykorzystać w codziennej pracy. Strony 90–105 zawierają dodatkowe informacje, które zdaniem autorów są warte zgłębienia. Trzecia część podręcznika obejmuje ćwiczenia praktyczne, bezpośrednio powiązane z omawianymi zagadnieniami. Ćwiczenia można wykonywać bezpośrednio w podręczniku – po przeczytaniu poszczególnych sekcji lub po przestudiowaniu całości. Zaletą jest możliwość powrotu do części teoretycznej i wskazówek praktycznych, aby odświeżyć wiedzę podczas pracy. Jeśli chcesz wypróbować ćwiczenia w zespole lub polecić je współpracownikom, na stronie CEDMO<sup>6</sup> dostępne są poszczególne zadania w formacie PDF, do wydruku.

Więcej



Sekcję z ćwiczeniami praktycznymi znajdziesz na stronie **100**.

# Czym jest komunikacja strategiczna?

W Polsce projekt „Doktryny Bezpieczeństwa Informacyjnego” Biura Bezpieczeństwa Narodowego z 2015 r.<sup>6</sup> definiował komunikację strategiczną jako: „syntezę działań informacyjnych danego podmiotu strategicznego (np. państwa, sojuszu, koalicji) mających na celu kształtowanie poglądów, ocen, opinii itp. oraz decyzji innych podmiotów w środowisku strategicznym (podporządkowanych, współpracujących, neutralnych, konkurencyjnych, wrogich) w sposób korzystny dla własnych interesów strategicznych. Realizuje się ją poprzez działania w takich obszarach jak: dyplomacja publiczna, komunikacja społeczna, operacje informacyjne i psychologiczne.”

Chociaż dokument i zawarta w nim definicja<sup>7</sup> nie zostały oficjalnie przyjęte, kilka instytucji publicznych – w tym Biuro Bezpieczeństwa Narodowego<sup>8</sup> – używa tej definicji komunikacji strategicznej. Ogólnie rzecz biorąc, posiadanie wspólnego i oficjalnego określenia stanowi ważny punkt odniesienia dla jej wdrażania i spójnego rozumienia w instytucjach publicznych i wśród urzędników państwowych.

Dla porównania, według NATO, Centrum Eksperckiego NATO ds. Komunikacji Strategicznej, komunikacja strategiczna (StratCom) stanowi „holistyczne podejście do komunikacji, oparte na wartościach i interesach, obejmujące wszystko, co dany podmiot robi, aby osiągnąć swoje cele w środowisku nacechowanym rywalizacją”<sup>9</sup>. Obejmuje ono „długoterminowe, złożone rozwiązania oraz skuteczne sposoby wpływania na duże, istotne dyskursy w bardzo konkurencyjnym otoczeniu” i zapewnia spójność strategicznego oddziaływania poprzez dążenie do

zrozumienia kluczowych odbiorców oraz zapewnienie konsekwentnego planowania. Takie podejście traktuje komunikację nie jako środek do przekazywania strategii, lecz jako strategię samą w sobie.<sup>10</sup>

Istotną cechą komunikacji strategicznej jest to, że obejmuje zarówno komunikację werbalną, jak i niewerbalną. Strategicznie można komunikować się poprzez to, co się robi (np. w jakich wydarzeniach się uczestniczy, jaki ton lub emocje się okazuje), ale także poprzez to, czego się nie robi (czyli gdy powstrzymujemy się od komentowania lub reagowania na sytuację, w której się nie uczestniczy itd.). **Milczenie, bezczynność czy brak możliwości realizacji kluczowej aktywności mogą mieć taki sam wpływ na społeczeństwo jak słowa i czyny.**

Jeśli pracujesz w administracji publicznej lub reprezentujesz kraj w sferze politycznej, Twoją rolą jest pomaganie społeczeństwu w zrozumieniu polityk publicznych, ich wpływu na życie obywateli, angażowanie ludzi w procesy decyzyjne oraz budowanie zaufania do instytucji i państwa. Oznacza to m.in.: informowanie o usługach publicznych, wyjaśnianie polityk, zachęcanie obywateli do bezpiecznego i zdrowego życia, budowanie odporności społecznej, przeciwdziałanie operacjom wpływu oraz promowanie interesów Polski na arenie międzynarodowej.

Komunikacja strategiczna nadaje spójność przekazywanym treściom, wychodzi poza ramy codziennego życia, stara się ukierunkować odbiorców na długofalową zmianę sposobu myślenia oraz prezentuje wizję i wartości społeczeństwa. Jednocześnie komunikacja strategiczna instytucji zakłada, że sama instytucja oraz jej pracownicy są świadomi priorytetów, polityk i wartości, które reprezentuje.

Komunikacja strategiczna instytucji nie powinna być prowadzona wyłącznie przez jej najwyższych lub politycznych przedstawicieli. Wszyscy, którzy uczestniczą w przygotowaniu dokumentów, analiz i strategii, które ostatecznie staną się publiczne, są również „twarzą i głosem” instytucji. W idealnym scenariuszu tacy eksperci i pracownicy także powinni reprezentować swoją instytucję. Ich wiedza i kompetencje, niezależne od nominacji politycznych, przyczyniają się do pozytywnego i bardziej ludzkiego wizerunku instytucji.

Do komunikacji z obywatelami należy wykorzystywać wszystkie dostępne narzędzia – od komunikatów prasowych, wystąpień medialnych i spotkań bezpośrednich, po komunikację w mediach społecznościowych. Wybór narzędzia zależy od tematu lub grupy docelowej, ale wszystkie powinny cechować się jasnym i zrozumiałym językiem oraz spójnymi narracjami i wartościami.

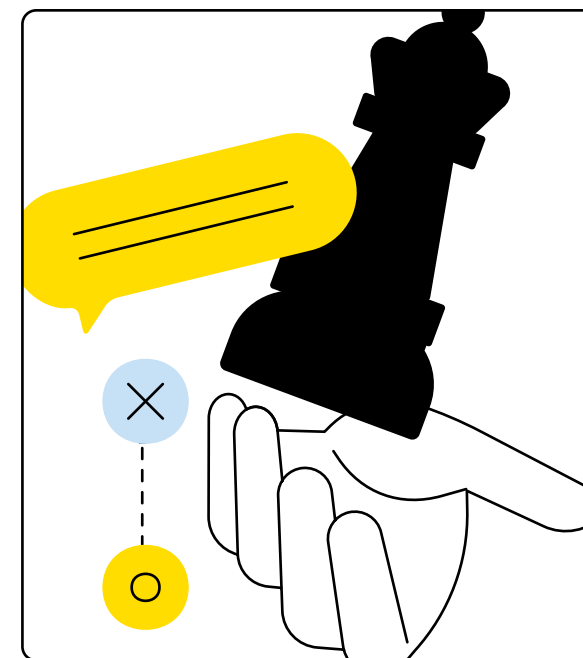
Komunikacja strategiczna, jej priorytety i wartości powinny być zatem określone w planie zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak i krajowym, który następnie regularnie podlegałby ewaluacji.

W Polsce jednym z możliwych modeli mogłoby być powołanie działającej przy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów „Rady ds. Komunikacji Strategicznej”, kierowanej przez Premiera, wzorując się na rozwiązaniach stosowanych w innych krajach. Taki organ, działający za pośrednictwem Biura Rzecznika Rządu, mógłby nadzorować planowanie, koordynację i wdrażanie krajowego planu komunikacji strategicznej, zapewniając spójność działań między ministerstwami i pomagając zapobiegać rozbieżnościom w komunikatach publicznych.



„Najważniejsze w komunikacji jest usłyszeć to, co nie zostało powiedziane.”

Peter Drucker





# Jakie struktury i podejścia do komunikacji strategicznej istnieją w innych krajach?

## Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej

### Kompetencje Government Communication Service (GCS)

W Zjednoczonym Królestwie komunikacja jest jednym z czterech głównych dzwigni rządowych, obok ustawodawstwa, regulacji i podatków. Government Communication Service (GCS) reprezentuje ponad 7 000 specjalistów ds. komunikacji w sektorze publicznym, pracujących w różnych instytucjach rządowych i stanowi dla nich profesjonalne ciało doradcze. GCS jest kierowany przez Dyrektora Wykonawczego ds. Komunikacji Rządowej w Urzędzie Rady Ministrów (Cabinet Office), dyrektorów wykonawczych ds. komunikacji w poszczególnych departamentach oraz Radę GCS, którą kieruje Minister ds. Konstytucji.<sup>11</sup> Dyrektorzy ds. komunikacji oraz Rada GCS spotykają się co miesiąc w Whitehall.<sup>12</sup>

Scentralizowany model GCS jest efektywny, ponieważ integruje ekspertów ds. komunikacji w różnych resortach i administracji publicznej. Przedstawiciele GCS w National Security Communications Team – jednostce pod wspólnym zwierzchnictwem Cabinet Office i Kancelarii Premiera<sup>13</sup> – oraz członkowie Komitetu Wykonawczego Cabinet Office znajdują się w samym centrum procesów decyzyjnych i odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i przekazywaniu komunikacji strategicznej rządu.

GCS dostrzega potrzebę stałego dostosowywania się do szybko zmieniającego się świata technologii i trendów komunikacyjnych. Aby utrzymać swoją rolę i informować opinię publiczną, GCS przewiduje

i przygotowuje się na przyszłe zmiany, w tym wpływ technologii i potencjalne kwestie etyczne. Strategia przyjęta w 2022 r. określa konkretne cele z przypisanymi zobowiązaniami i terminami, pozwalającymi oceniać postępy i osiągnięcia.<sup>14</sup>

W kwietniu 2024 r. GCS opublikował roczny plan komunikacji, wyjaśniający, w jaki sposób specjaliści ds. komunikacji rządowej będą wspierać realizację priorytetów byłego premiera Sunaka w latach 2024/25. Plan zawierał również aktualizację realizacji strategii 2022-25, z której wynika, że GCS zrealizował 75% ze swoich 30 zobowiązań i jest na dobrej drodze, aby osiągnąć pozostałe do końca 2025 r.<sup>15</sup>

## Estonia

### Budowanie pamięci instytucjonalnej i prowadzenie neutralnej komunikacji

W Estonii zasady Komunikacji Strategicznej (StratCom) określa Government Communications Office, które nadzoruje komunikację Rady Ministrów oraz agencji państwowych. Urząd zajmuje się wszystkimi aspektami komunikacji dotyczącej działań rządu i ministerstw – od planowania po realizację – stosując przejrzysty proces określający, kto jest dotknięty decyzjami i w jaki sposób.<sup>16</sup>

Kancelaria Rządu wspierana jest przez Radę Koordynacyjną ds. Komunikacji Rządowej, która spotyka się co dwa tygodnie w celu wymiany informacji i koordynacji działań komunikacyjnych. Spotkaniami kieruje dyrektor ds. Komunikacji Rządowej oraz szefowie jednostek komunikacyjnych

wszystkich ministerstw, którzy są stałymi członkami z urzędu. Rada omawia kwestie związane z komunikacją rządową, proponuje wytyczne, doradza Kancelarii w sprawach legislacyjnych oraz zajmuje stanowiska w aktualnych kwestiach.<sup>17</sup>

StratCom w estońskich dokumentach Fundamentals of Security Policy i National Defence Development Plan 2017-2026 jest zdefiniowana jako jeden z sześciu kierunków kompleksowej obrony państwa. Uważa się, że skuteczna StratCom zwiększa zdolność kraju do świadomego zarządzania ryzykami, zagrożeniami i kryzysami, zapewniając obywatelom większe bezpieczeństwo.<sup>18</sup>

#### Podstawowe zasady estońskiej StratCom:

- ▶ Dialog oznacza angażowanie całego społeczeństwa oraz poszczególnych grup docelowych, z użyciem różnych form (media, badania opinii, komunikacja bezpośrednia).
- ▶ Wartości determinujące działania wynikają z dialogu ze społeczeństwem. Świadomość wartości określa sposób, w jaki państwo radzi sobie z konkretnymi sytuacjami.
- ▶ Czyny mówią głośniejsze niż słowa – słowa mogą jedynie wspierać działania. Każdy nadawca jest postrzegany holistycznie – przez pryzmat działania i komunikacji.
- ▶ Do osiągnięcia celów StratCom potrzebny jest szeroki udział obywateli.<sup>19</sup>

Ważną zasadą komunikacji rządowej jest jej neutralność polityczna. Jednostka odpowiedzialna za komunikację rządu nie promuje interesów partii politycznej ani nie uczestniczy w komunikacji partyjnej. W 2018 r. opublikowano **Podręcznik komunikacji rządowej** z niezbędnymi wytycznymi.<sup>20</sup>

#### Wartości obowiązujące w komunikacji rządu Estonii:

- ▶ Udostępniamy informacje otwarcie
- ▶ Mówimy o sprawach szczerze
- ▶ Jesteśmy świadomi wagi słów

- ▶ Jesteśmy zrozumiali
- ▶ Zawsze zachowujemy bezstronność
- ▶ Uzasadniamy nasze decyzje
- ▶ Bierzemy pod uwagę wszystkie strony
- ▶ Współpracujemy
- ▶ Uczymy się na błędach
- ▶ Wspieramy innowacje<sup>21</sup>

Podczas komunikacji w mediach społecznościowych urzędnicy publiczni muszą przestrzegać **Kodeksu Etyki Służby Cywilnej**<sup>22</sup> i dbać o reputację organu państwowego. Powinni zachowywać wysoką jakość komunikacji oraz pozostawać w granicach swoich kompetencji przy poruszaniu tematów.

### Budowanie pamięci instytucjonalnej i zaufania

Kierownik każdej agencji rządowej odpowiada za planowanie, organizowanie i ocenę komunikacji agencji oraz pełni funkcję jej głównego rzecznika. Utworzenie stanowiska/specjalistycznej komórki ds. komunikacji leży w gestii szefa instytucji. Utrzymanie krajowej ciągłości komunikacji wymaga systematycznego i długofalowego planowania, dlatego w Estonii preferuje się rozwój zawodowy, podobnie jak w krajach takich jak Wielka Brytania, Finlandia czy Holandia. Oznacza to, że rzecznicy lub szefowie jednostek komunikacyjnych nie są automatycznie zastępowani wraz z nowymi ministrami, co pozwala budować pamięć instytucjonalną, wiarygodność oraz długotrwałe relacje z mediami i obywatelami.<sup>23</sup>

### W każdym ministerstwie działa koordynator ds. angażowania obywateli

W każdym ministerstwie funkcjonuje koordynator ds. zaangażowania obywateli, który doradza współpracownikom w zakresie włączania obywateli w procesy tworzenia polityk oraz sprawia, by czuli się współodpowiedzialni za podejmowane decyzje, zapewniając aktywny udział i poczucie współwłasności wśród obywateli.<sup>24</sup>

## Szeroka koordynacja i wsparcie zapewniane przez Kancelarię Państwa

Departament Koordynacji Komunikacji Strategicznej<sup>25</sup> w Łotewskiej Kancelarii Rządu prowadzi działania kraju w zakresie StratCom. Jako apolityczna jednostka w ramach Rady Ministrów Republiki Łotewskiej, podlega bezpośrednio Dyrektorowi Kancelarii Państwa. W styczniu 2023 r. Rada Ministrów zatwierdziła Narodową Koncepcję Komunikacji Strategicznej i Bezpieczeństwa Przestrzeni Informacyjnej 2023–2027<sup>26</sup>, której celem jest zwiększenie bezpieczeństwa przestrzeni informacyjnej i zapewnienie odporności administracji publicznej oraz społeczeństwa na zewnętrzne i wewnętrzne zagrożenia ingerencją.

### Koncepcja koncentruje się na sześciu głównych działaniach wzmacniających bezpieczeństwo krajowej przestrzeni informacyjnej:

- ▶ wdrożeniu krajowej komunikacji strategicznej i dalszym rozwijaniu jej zdolności,
- ▶ przyjmowaniu środków zapewniających odporność przestrzeni informacyjnej na zagrożenia bezpieczeństwa,
- ▶ wzmacnianiu i poprawie środowiska medialnego,
- ▶ budowaniu społeczeństwa zaangażowanego i odpornego na zagrożenia dla przestrzeni informacyjnej,
- ▶ ustanawianiu partnerstw z organizacjami społecznymi, sektorem prywatnym i środowiskiem akademickim,
- ▶ współpracy z partnerami międzynarodowymi.<sup>27</sup>

StratCom i Koncepcja są „wdrażane zgodnie z półzdecentralizowanym modelem zarządzania i koordynacji, przy zapewnieniu pełnego zaangażowania władz krajowych i samorządowych. Na poziomie strategicznym Kancelaria Rządu zapewnia codzienne

planowanie i międzyinstytucjonalną koordynację działań średnio- i długoterminowych, zarówno w normalnych warunkach, jak i sytuacjach kryzysowych i zagrożeń. Na poziomie taktycznym i operacyjnym instytucje administracji publicznej, zgodnie ze swoimi kompetencjami, opracowują i wdrażają własne plany i strategie komunikacji strategicznej w sposób zdecentralizowany, jednocześnie przyczyniając się do wzmacniania bezpieczeństwa przestrzeni informacyjnej.”<sup>28</sup> Takie instytucje uzgadniają swoje plany i strategie komunikacyjne z Kancelarią Państwa i otrzymują od niej wsparcie strategiczne przy ich opracowaniu lub zawsze, gdy jest to potrzebne.<sup>29</sup>

Departament Koordynacji Komunikacji Strategicznej Kancelarii Państwa przewodniczy **Grupie Koordynacji Komunikacji Administracji Publicznej**, która „wykorzystywana jest w codziennych i kryzysowych sytuacjach w celu tworzenia jednolitej komunikacji strategicznej administracji publicznej i koordynacji przekazów do różnych grup docelowych, identyfikowania wyzwań komunikacyjnych i potencjalnych rozwiązań, a także wymiany informacji operacyjnych na temat kwestii rozpatrywanych na posiedzeniach Rady Ministrów lub innych bieżących zagadnień w tej dziedzinie. StratCom Kancelarii Rządu odpowiada za agendę Grupy, która zbiera się co najmniej raz w tygodniu lub w razie potrzeby.”<sup>30</sup>

Dyrektor Departamentu Komunikacji Kancelarii Państwa przewodniczy także **Rządowej Radzie Koordynacji Komunikacji** i koordynuje realizację rządowej polityki komunikacyjnej. Ponadto, w celu wzmacniania bezpieczeństwa i odporności przestrzeni informacyjnej, Departament przewodniczy **Grupie Koordynacji Bezpieczeństwa Przestrzeni Informacyjnej**, która m.in. identyfikuje, usuwa i ogranicza ryzyka oraz zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa. Kancelaria Państwa centralnie monitoruje przestrzeń informacyjną, prowadzi badania socjologiczne i koordynuje współpracę analityczną z łotewskimi i międzynarodowymi partnerami, a także przedstawia administracji publicznej rekomendacje. „Obejmuje to szkolenia i organizację ćwiczeń typu table-top, wsparcie strategiczne dla urzędów administracji publicznej, samorządów i ich jednostek podległych, a także działania na rzecz podnoszenia kompetencji

medialnych i informacyjnych we współpracy z innymi właściwymi organami.”<sup>31</sup>

## Finlandia

### Sześć kluczowych wartości

W Finlandii Departament Komunikacji Rządowej, kierowany przez Premiera, odpowiada za wspólną komunikację rządu i koordynację komunikacji zewnętrznej ministerstw. Podstawowe zasady komunikacji określono w Central Governmental Communication Guidelines (Wytyczne Komunikacji Rządowej),<sup>32</sup> które wyjaśniają wartości regulujące komunikację, opisują obowiązki i wskazują wpływ zmian w komunikacji na organy publiczne. Wytyczne są regularnie aktualizowane, obecna wersja z 2023 r. ma tytuł Openness and Timeliness (Otwartość i Adekwatność Czasowa Komunikacji).<sup>33</sup>

#### Wartości Central Governmental Communication Guidelines:

- ▶ **Otwartość** – administracja centralna komunikuje się otwarcie i transparentnie o procesie przygotowania spraw i o podejmowaniu decyzji. Oczekuje się proaktywnego i terminowego raportowania o działaniach.
- ▶ **Wiarygodność** – administracja komunikuje się w sposób, który pozwala ludziom ufać, że otrzymują prawidłowe informacje w sposób rzetelny i terminowy.
- ▶ **Bezstronność** – komunikacja odbywa się tak, by można było ufać, że informacje są prawidłowe, sprawiedliwe i przekazywane na czas. Komunikacja promuje różnorodność i nie utrwała stereotypów.
- ▶ **Zrozumiałość** – organy publiczne posługują się w komunikacji odpowiednim, jasnym i zrozumiałym językiem. Tam, gdzie to możliwe, stosowany jest język prosty i przystępny.
- ▶ **Interaktywność** – komunikacja administracji centralnej jest interaktywna, bo otwarty dialog to najlepsza droga do budowania zaufania w demokracji.

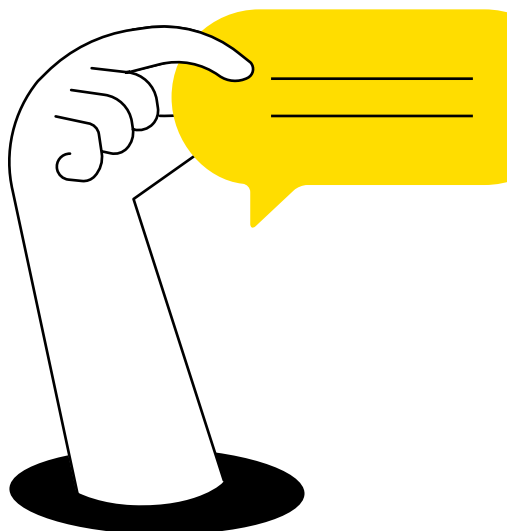
▶ **Orientacja na obsługę** – komunikacja jest nastawiona na obsługę, reagowanie na potrzeby i poszukiwanie rozwiązań.<sup>34</sup>

Inne ramy dla komunikacji wyznacza Government Resolution on Communication (Rządowa Rezolucja w sprawie Komunikacji),<sup>35</sup> która określa wspólne cele wzmacniające środowisko demokratyczne i proces decyzyjny oraz metody działania komunikacji rządowej. Dokument wskazuje także procedury współpracy w komunikacji w ramach administracji centralnej.<sup>36</sup>



# Od czego zacząć

Komunikacja strategiczna wymaga długofalowego planowania oraz wykorzystywania różnych form podejść komunikacyjnych, za pomocą których w sposób systematyczny buduje się i rozwija historie, narracje i przekazy w określonych priorytetowych tematach i obszarach. Priorytety te mogą mieć różne poziomy – krajowy, instytucjonalny lub wynikający z potrzeb grupy docelowej.



**Aby skutecznie i efektywnie włączyć komunikację strategiczną do swoich działań, odpowiedz na następujące pytania:**

- ▶ **Z kim komunikuję** – Czy masz zdefiniowane grupy docelowe? Kim jest Twoja publiczność i jak zmienia się ona w zależności od poruszanych tematów? Aby właściwie dobrać formy, proces i kanały komunikacji, musisz rozumieć swoją grupę docelową i jej zachowania.
- ▶ **Co komunikuję** – Jakie są priorytety, polityki i wartości, które reprezentuje i promuje Twoja organizacja? Czy Twoje bieżące działania są z nimi spójne?
- ▶ **Jakimi środkami komunikuję** – Jakie są główne narzędzia Twojej komunikacji z grupą docelową? Skąd Twoja grupa docelowa czerpie informacje? Jakie źródła konsumuje najczęściej i uważa za wiarygodne? Czy są to gazety, programy publicystyczne w telewizji czy media społecznościowe? Właściwie dobrane narzędzia komunikacji i nadawcy to jeden z kluczy do skutecznego rozpowszechniania przekazu lub prowadzenia efektywnej kampanii.
- ▶ **W jaki sposób komunikuję** – Czy sposób i forma Twojej komunikacji są dla grupy docelowej jasne i atrakcyjne? Pomyśl o różnych kombinacjach narzędzi i form komunikacji, dzięki którym dotrzesz do odbiorców.
- ▶ **Kiedy komunikuję** – Czy wystarczająco rozumiesz kontekst, w jakim znajduje się obecnie kraj i społeczeństwo? Jakie są długofalowe trendy, ryzyka i szanse komunikacyjne?
- ▶ **Kto komunikuje** – Które autorytety lub instytucje, również publicznie, wypowiadają się w Twoich tematach? Czy Wasze narracje są spójne? Czy koordynujecie przekazy i odpowiedzi?
- ▶ **Jaki będzie rezultat komunikacji** – Co chcesz osiągnąć dzięki komunikacji? I jak to zmierzysz?

Podobnie jak każda inna aktywność komunikacyjna, komunikacja strategiczna również wymaga opracowania planu, który będzie regularnie ewaluowany i usprawniany. Twój plan powinien zawierać odpowiedzi na wszystkie powyższe pytania, uwzględniając:

- ▶ Cel komunikacji
- ▶ Grupy docelowe
- ▶ Rodzaje działań komunikacyjnych, narracje oraz kluczowe przekazy w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej
- ▶ Dostępne narzędzia i kanały komunikacji
- ▶ Analizę ryzyk, prognozowanie i działania łagodzące
- ▶ Sposób identyfikacji zagrożeń i szans
- ▶ Metodę dzielenia się informacjami z zespołami komunikacji innych ministerstw/instytucji publicznych
- ▶ Sposoby reagowania na potrzeby ad hoc zależnie od wagi sytuacji
- ▶ Metody monitoringu i ewaluacji

## Model OASIS

W opracowaniu dowolnej strategii i planu pomocny może być model **OASIS**<sup>37</sup>, rozwinięty w Wielkiej Brytanii. Opiera się on na pięciu podstawowych krokach:

### 1. Cele

(ang. Objectives)

Zacznij od zdefiniowania intencji i sformułuj cele komunikacyjne, które zapewnią jej realizację.

### 2. Odbiorcy/Insight

(ang. Audience/Insight)

Zrozum potrzeby swojej grupy docelowej.

### 3. Strategie/Pomysły

(ang. Strategies/Ideas)

Zaplanuj strategię kampanii, w tym przekazy, narracje, kanały oraz partnerów/influencerów.

### 4. Wdrożenie

(ang. Implementation)

Zaplanuj realizację, przydziel odpowiednie zasoby i ustal harmonogram.

### 5. Ocena/Ewaluacja

(ang. Scoring/Evaluation)

Monitoruj rezultaty i efekty przez cały czas trwania kampanii.

## Więcej



Więcej informacji o każdej fazie znajdziesz w kolejnych rozdziałach. Zob. **Załącznik 1** – przykład kampanii oparty na modelu OASIS.

# Funkcje podstawowe

## Rozdział 1

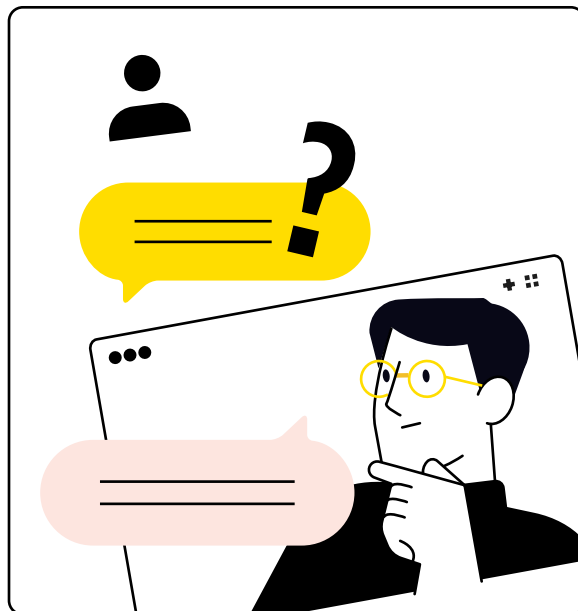
Zespoły ds. komunikacji strategicznej współpracują z innymi, ustalając co, kiedy, w jaki sposób i do kogo komunikować. Ich znaczenie polega na umiejętności rozumienia złożonych informacji, projektowania strategii oraz oceny efektów działań komunikacyjnych. Podstawowe kroki, jakie muszą podejmować profesjonaliści w obszarze komunikacji strategicznej, są ujęte w czterech fazach procesu planowania komunikacji strategicznej – zrozumienie kontekstu i grupy docelowej, zaproponowanie rozwiązań, ich wdrożenie, a następnie ocena rezultatów.

# Zrozumienie kontekstu i grup docelowych

Osoby zajmujące się komunikacją powinny dokładnie rozumieć różne grupy docelowe – ich postawy, przekonania, wiedzę, motywacje, potencjalne bariery, zmiany w zachowaniach oraz nawyki konsumpcji mediów, korzystając z dostępnych narzędzi (np. badań opinii czy monitoringu mediów).

Ta wiedza, w połączeniu ze zrozumieniem kontekstu (politycznego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego, prawnego i środowiskowego), jest następnie wykorzystywana do opracowywania strategii, informowania o celach komunikacji – wartościach, nadchodzących politykach i ich wpływie na grupy docelowe – tworzenia produktów komunikacyjnych (komunikatów prasowych, briefingów medialnych, postów w mediach społecznościowych) oraz oceny ich rezultatów.

Jednocześnie osoby zajmujące się komunikacją powinny z wyprzedzeniem planować swoje działania i koordynację międzywydziałową w ramach instytucji lub między resortami. Dobrzy praktycy komunikacji potrafią ograniczać ryzyko, przewidując potencjalne problemy i systematycznie przygotowując argumenty, a także wykorzystywać ad hoc okazje, by maksymalizować zasięg i zapewniać skuteczność komunikacji.



## Znajomość grupy docelowej

Tworząc treści komunikacyjne – niezależnie od tego, czy są one strategiczne, czy nie – należy zdefiniować grupę docelową, do której chcesz się zwrócić. Jako osoba zajmująca się komunikacją w instytucji powinieneś myśleć o dwóch rodzajach grup docelowych:

A

### Wewnątrz instytucji

Które obszary, osoby i tematy w Twojej instytucji mogą być celem i częścią działań komunikacyjnych? Pracownicy Twojej instytucji są pierwszymi naturalnymi multiplikatorami Twoich wartości, narracji i działań.

B

### W społeczeństwie

Które grupy społeczne są odbiorcami Twoich informacji? Kto śledzi Twoje treści w mediach społecznościowych? Jak te grupy reagują na Twoją komunikację? Czy chcesz dotrzeć do innej publiczności/grup docelowych? Jeśli tak, jakie inne formy komunikacji powinieneś zastosować?

i

### Grupy docelowe nie funkcjonują w próżni

Powstają one dynamicznie w wyniku interakcji osób o tych samych przekonaniach, opiniach i zainteresowaniach. Ważne jest, aby zrozumieć, co łączy członków takiej grupy, na jakich platformach i w jakich grupach w mediach społecznościowych są aktywni, jakie mają zainteresowania – to pozwoli Ci skuteczniej do nich dotrzeć.

#### ► Słabe punkty

Po zidentyfikowaniu podstawowych grup docelowych musisz ocenić ich podatność na różne formy kontrainformacji i operacji informacyjnych, które mogą być wykorzystywane do podważania priorytetów i wartości Twojej instytucji lub państwa.

#### ► Czy oni Cię znają?

Trzecim, ważnym krokiem jest sprawdzenie, jak grupy docelowe postrzegają Ciebie, np. poprzez badania opinii publicznej lub analizę reakcji na Twoją komunikację.

# Ustalanie strategii

Specjaliści ds. komunikacji lub działy komunikacji opracowują narracje strategiczne, które budują komunikację instytucjonalną zgodnie z planem komunikacji strategicznej i narracjami państwa, które powinny być określone na poziomie centralnym. (W przypadku Polski koordynacja powinna odbywać się najlepiej na poziomie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.) Narracje strategiczne powinny być oparte na podstawowych wartościach społeczeństwa i zasadach demokratycznych oraz odzwierciedlać bieżący kontekst i dokumenty strategiczne wyznaczające kierunek państwa, takie jak: Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Cele Polskiej Polityki Zagranicznej na 2025 r., Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej czy Koncepcja Obronna Rzeczypospolitej Polskiej.

Plan komunikacji strategicznej każdej instytucji powinien być powiązany ze strategią krajową i może stanowić część ogólnej strategii komunikacyjnej instytucji lub być osobnym dokumentem. Dokument ten należy aktualizować co najmniej raz w roku, wraz z planem komunikacji określającym kluczowe tematy oraz działania i projekty komunikacyjne na kolejny rok. Zobacz stronę 12 dotyczącą strategii komunikacji strategicznej w wybranych krajach UE.

## Tworzenie i projektowanie strategii obejmują:

- ▶ identyfikację podstawowych priorytetów strategicznych instytucji i ich odzwierciedlenie w działaniach komunikacyjnych, które będą promować te priorytety i wartości,
- ▶ segmentację odbiorców na grupy docelowe z wykorzystaniem statystyk i innych danych,
- ▶ regularną ewaluację treści komunikacyjnych i ich późniejszą korektę w celu lepszej realizacji założonych celów,
- ▶ synergii pomiędzy komunikacją a działaniem,
- ▶ zgodność strategii/narracji instytucji z fundamentalnymi wartościami i zasadami demokratycznymi społeczeństwa, opartą na debacie ogólnospołecznej i poszanowaniu praw podstawowych i wolności,
- ▶ metody tworzenia treści komunikacyjnych w oparciu o grupy docelowe, formy i narzędzia komunikacji, w tym influencerów, którzy mogą wzmocnić zasięg komunikacji,
- ▶ identyfikację wystarczających zasobów kadrowych i materialnych oraz przydzielenie odpowiedniego budżetu,
- ▶ ustanowienie struktur, procedur i odpowiedzialności za komunikację wewnątrz instytucji, a także w zakresie współpracy międzyresortowej, współpracy na wszystkich poziomach administracji publicznej oraz z sektorem społecznym i akademickim,
- ▶ stworzenie procesów zatwierdzania treści, aby specjaliści ds. komunikacji mogli szybko reagować na to, co dzieje się w przestrzeni informacyjnej.

# Komunikacja strategiczna jako integralna część instytucji

Zespoły komunikacyjne lub specjaliści realizujący komunikację strategiczną i budujący komunikację instytucjonalną swoich organizacji powinni być ich integralną częścią. Powinni także być powiązani ze wszystkimi działami instytucji i aktywnie uczestniczyć w procesach tworzenia polityk i podejmowania decyzji. Myślenie o komunikacji – jej formach, narzędziach i grupach docelowych – powinno być obecne już od początku procesu powstawania polityk. Komunikacja strategiczna nie jest końcowym produktem innych działań instytucji i przedstawicieli publicznych – powinna być ich automatyczną i integralną częścią. Dlatego w opracowywanie i prowadzenie komunikacji strategicznej zaangażowani są różni przedstawiciele instytucji. Aktywne uczestnictwo większej liczby działów w procesie tworzenia komunikacji otwiera drogę do lepszego zrozumienia jej wartości i form.

## 3 wskazówki dotyczące tworzenia strategii

1

**Nigdy nie zaczynaj od działań:** jeśli Twój kolega przychodzi na spotkanie, siada i mówi: „Chcę wideo”, to nie jest dobry początek. W momencie, gdy ludzie zaczynają rozmawiać o taktyce lub proponować konkretne działania, należy przerwać. Najpierw trzeba omówić ogólny problem, cel, który chce się osiągnąć oraz sposób, w jaki planowane działania wpisują się w główne strategiczne narracje firmy lub instytucji.

2

**Skup się na celu:** przy tworzeniu strategii najważniejsze jest wiedzieć, co chcesz i musisz osiągnąć oraz jak to powinno wyglądać. Tworząc cele komunikacyjne, trzeba również myśleć o sposobach mierzenia sukcesu działań, identyfikacji mierzalnych wskaźników oraz ostatecznym celu – wartościach, przy których uznasz działania za udane. Jeśli działania komunikacyjne są długoterminowe, warto wyznaczyć częściowe sukcesy lub kamienie milowe.

3

**Pamiętaj o wartości dodanej,** którą wnosi komunikacja strategiczna jako narzędzie w rękach instytucji publicznych. Może ona:

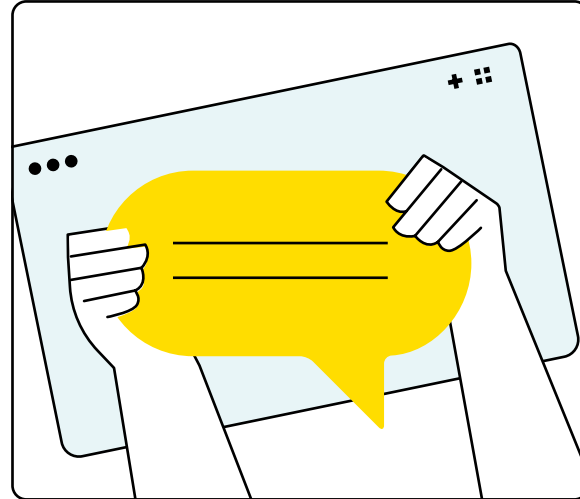
- ▶ wpływać na postawy i zachowania, w tym na aktywne zaangażowanie obywateli w procesy decyzyjne;
- ▶ budować poparcie społeczne dla instytucji publicznych i ich decyzji;
- ▶ informować, wspierać i uspokajać obywateli/grupy docelowe w czasach kryzysu;
- ▶ poprawiać reputację instytucji publicznych i ich przedstawicieli w kraju i za granicą.

# Wdrożenie

Kiedy ustalisz cele i skutecznie wykorzystasz wiedzę o swojej grupie lub grupach docelowych, możesz rozpocząć wdrażanie strategii. Jakie działania podejmiesz w pierwszym tygodniu, miesiącu czy roku? Jakie kamienie milowe chcesz osiągnąć? Możesz być elastyczny w określeniu czasu realizacji, ale dobrze mieć ogólną wizję tego, jak kampania lub planowane działania komunikacyjne powinny wyglądać. Na podstawie strategii tworzysz plany komunikacyjne krótkoterminowe i średnioterminowe.

Wdrażanie działań oznacza wcielanie w życie Twoich strategii, planów i produktów komunikacyjnych. Realizacja powinna odbywać się wewnątrz instytucji, ale także na zewnątrz – z innymi instytucjami, które dzielą Twoje wartości lub cele komunikacyjne. Wyznaczeni specjaliści lub działy zarządzają wdrażaniem działań komunikacyjnych, wspierają inne działy i monitorują sukces komunikowanych treści poprzez:

- ▶ zapewnianie strategicznego nadzoru i wskazówek;
- ▶ regularną ocenę sukcesów i postępów;
- ▶ komunikowanie ważnych wydarzeń/decyzji wymagających uzgodnień międzyinstytucjonalnych.



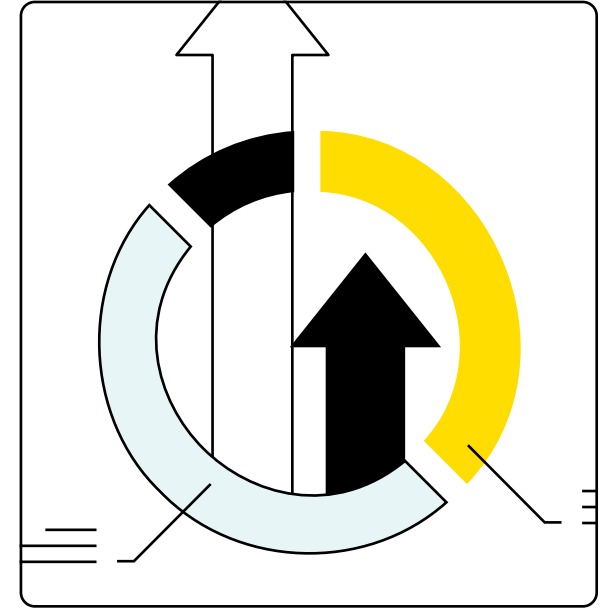
Więcej →

Więcej o rodzajach działań komunikacyjnych znajdziesz na stronach **48–67**. Na stronie **78** znajdują się również praktyczne wskazówki dotyczące komunikacji.

# Pomiar i ewaluacja wyników

Dobrzy specjaliści ds. komunikacji regularnie oceniają sukces swoich działań komunikacyjnych. Aby to zrobić, niezbędne jest posiadanie rzetelnego podejścia do ich oceny, umożliwiającego sprawdzenie efektywności działań w krótkim, średnim i długim okresie. Należy w tym celu:

- ▶ znać stan początkowy opinii publicznej przed wdrożeniem działań komunikacyjnych,
- ▶ monitorować działania komunikacyjne i przestrzeń informacyjną,
- ▶ gromadzić informacje, analizować ich wpływ i wprowadzać zmiany/korekty w przypadku niepowodzeń lub porażek,
- ▶ wzmacniać i wspierać swoje treści komunikacyjne, współpracując z innymi podmiotami – np. poprzez debaty publiczne, dyskusje w mediach czy różne symboliczne gesty lub wypowiedzi,
- ▶ informować o sukcesach i porażkach działań komunikacyjnych głównych przedstawicieli instytucji, innych instytucji lub organu koordynującego,
- ▶ gromadzić i dzielić się wnioskami z doświadczeń, aby poprawiać przyszłe działania komunikacyjne.



Więcej →

Więcej o mierzeniu skuteczności komunikacji znajdziesz na stronie **68**.

„Najważniejsze w komunikacji jest usłyszeć to, co nie zostało powiedziane.”

Peter Drucker



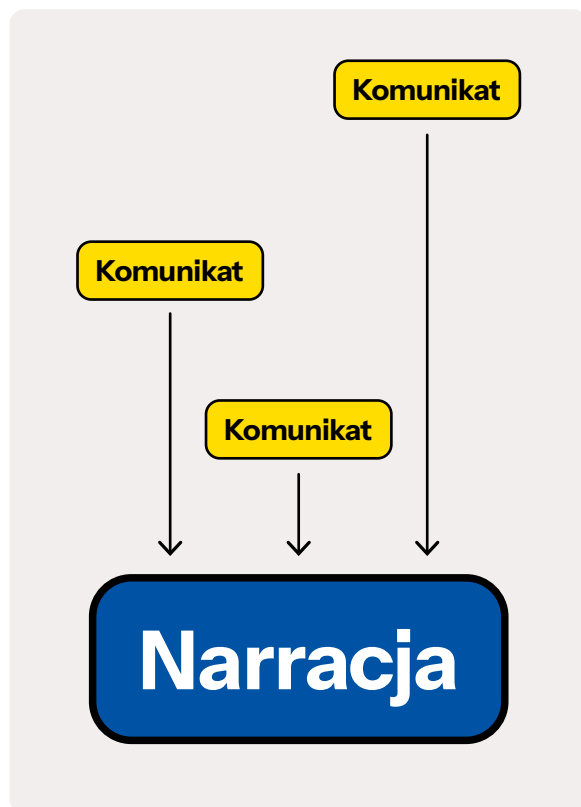
# Narracje

## Rozdział 2

Ludzie  
zapamiętują  
historie, a nie  
fakty i liczby.

# Narracja

Narracje zazwyczaj składają się z pozornie odrębnych komunikatów lub stwierdzeń, które razem opowiadają określoną historię. Historie są bardziej zrozumiałe dla szerszej publiczności i mają potencjał łączenia grup o różnych przekonaniach i interesach.

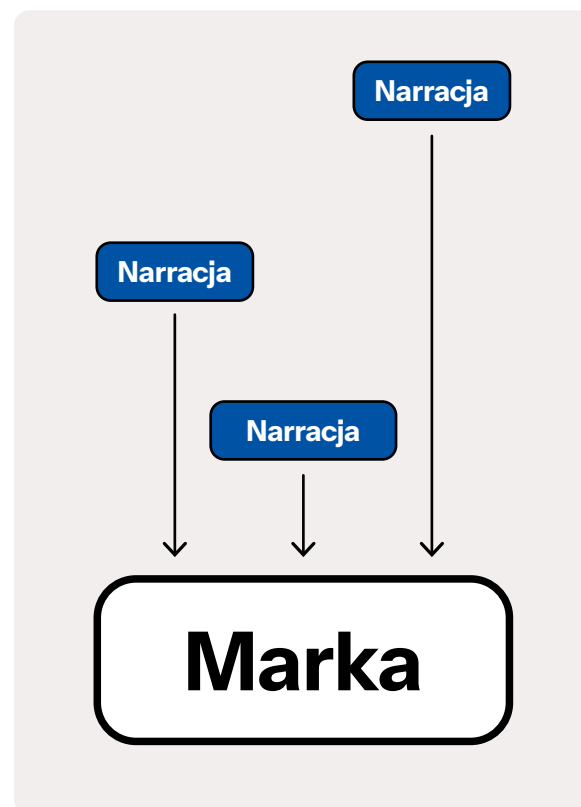


Narracje to w istocie proste opowieści, które ułatwiają zrozumienie złożonych problemów. Mają one na celu oddziaływanie na grupę docelową. Jeśli widzisz wiele wiadomości na dany temat, istnieje duża szansa, że będziesz w stanie zidentyfikować jedną lub więcej narracji, w które wpisują się konkretne informacje lub które pomagają ją tworzyć. Narracje są powszechnie wykorzystywane przez liderów biznesu, marketerów i polityków.

**Więcej** →  
Przykłady narracji znajdziesz na stronach **30–42**.

# Branding

Jeżeli narracje są tworzone w oparciu o określone wartości, tożsamości lub przekonania, które je kształtują, mówimy o marce. Branding to to, co ludzie myślą i czują na temat czegoś lub kogoś. Są to cechy i właściwości, które wyróżniają organizację, instytucję lub osobę spośród innych i które mają rezonować z określoną grupą docelową.



Marka instytucji jest ważna w komunikacji z opinią publiczną. Pomaga odróżnić się od innych instytucji, a jednocześnie łatwiej przekazuje Twoje działania, wartości i cele.

# Czym jest narracja strategiczna

Narracje zazwyczaj składają się z pozornie odrębnych komunikatów lub stwierdzeń, które łącznie opowiadają określoną historię. Historie są bardziej zrozumiałe dla szerszej publiczności i mają potencjał łączenia grup o różnych przekonaniach i interesach.

## Dobra narracja powinna zawierać:

- ▶ Jasny cel i wkład Twojej instytucji w poprawę stanu społeczeństwa lub państwa
- ▶ Prosty, łatwy do zrozumienia język, który przechodzi od razu do sedna
- ▶ Wyraźną korzyść dla odbiorcy – musi być w niej obecna
- ▶ Konstrukcję opartą na opowieści (wstęp – rozwinięcie – zakończenie lub aspiracja)
- ▶ Prawdziwość i autentyczność
- ▶ Możliwość odwołania się do zdrowego patriotyzmu (opieranie się na tym, co najlepsze w naszym kraju)
- ▶ Rozsądną „atrakcyjność” i odwagę

## Jaka jest Twoja narracja strategiczna?

- ▶ Nie oczekuj, że przyjdzie z zewnątrz. Ty ją stworzysz i wymyślasz. Jednak powinna być ona spójna z wartościami i priorytetami państwa oraz instytucji. Wszystkie Twoje działania (w tym decyzja o braku działania) powinny być zgodne z głównym przekazem i wartościami, które chcesz rozpowszechniać poprzez narrację.
- ▶ Na dany temat powinna istnieć tylko jedna narracja strategiczna i musi być ona promowana długoterminowo przez wszystkich. Niespójność obniża wiarygodność.
- ▶ Ludzie łatwiej zapamiętują historie niż suche fakty. Za pomocą opowieści możesz łatwiej wyjaśnić złożone problemy i zjawiska. Możesz używać przypowieści, analogii lub historii jednostek czy grup. Pamiętaj, że użycie opowieści nie obniża wiarygodności przekazywanych informacji – przeciwnie, wspiera ich przyswajanie i zrozumienie.
- ▶ Każdy atak najlepiej odpiera się poprzez wspieranie wartości, które symbolizuje organizacja. To właśnie one są odzwierciedlone w Twojej narracji.

**Więcej** →  
Na kolejnych stronach zobaczysz przykłady konkretnych narracji oraz działań komunikacyjnych wspierających narrację.



## Narracja

„Demokracja nie jest doskonała, ale jest najlepszą formą rządów. Pozwala nam wyrażać swoje opinie i sprzeciw, a także znajdować rozwiązania wspólnych problemów.”

### Narzędzia i taktyki

- ▶ Świadection wpływowego lidera opinii, który przedstawia obronę demokracji jako kluczowe wyzwanie współczesności
- ▶ Kampanie edukacyjne wyjaśniające istotę demokracji, obalające błędy i mity
- ▶ Zaangażowanie znaczących mediów i influencerów do rozpowszechniania przekazu
- ▶ Ważne historie, w których ludzie przezwyciężają różnice i łączą się wokół tego, co ich jednoczy

### \* Przykład

Były wieloletni spiker Izby Gmin brytyjskiego parlamentu, John Bercow, znany ze swojego donośnego „SILENCE!” („CISZA!”) w parlamencie, przygotował niekonwencjonalne przesłanie bożonarodzeniowe. Przygotował nagranie, w którym broni wolności i demokracji jako najlepszego z niedoskonałych sposobów sprawowania rządów. Film jest zabawną i poruszającą obroną wolności słowa, ale także człowieczeństwa i wzajemnego zrozumienia. Bercow podkreśla, że nawet jeśli osobiście nie zgadza się ze swoim przyjacielem, który opowiadał się za wyjściem Wielkiej Brytanii z UE, może z nim o tym rozmawiać. Rozumie, że wszystkim zależy na wspólnym dobru, nawet jeśli każdy wyobraża je sobie inaczej. Film kończy się wspólnym spotkaniem z przyszłym pokoleniem liderów.



Źródło: Channel 4<sup>38</sup>



## Narracja

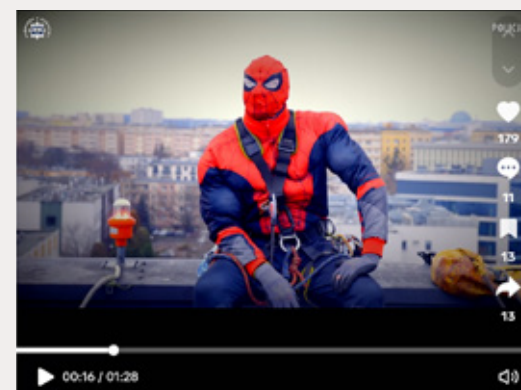
„Policja jest dla obywateli. Jest po to, aby pomagać i chronić.”

### Narzędzia i taktyki

- ▶ Szkolenia proklienckie dla członków instytucji
- ▶ Komunikacja na platformach społecznościowych odzwierciedlająca bliskość i ludzkie podejście
- ▶ Obecność przekazu/narracji we wszystkich materiałach
- ▶ Wydarzenia pokazujące człowieczeństwo i bliskość (dni otwarte, pokazy działań w szkołach itp.)

### \* Przykład

Polska Policja systematycznie wykorzystuje swoje konta na X (dawniej Twitter)<sup>39</sup> i Facebooku<sup>40</sup>, skutecznie posługując się historiami i emocjami w celu wzmocnienia zaufania społecznego. Dodatkowo, policja wprowadza humor i angażujące opowieści w celu promocji swoich działań. Rozszerza także swój zasięg, korzystając z TikToka<sup>41</sup> i Instagrama<sup>42</sup>, dostosowując styl komunikacji do różnych odbiorców.



Źródło: TikTok Polska Policja<sup>43</sup>

### \* Przykład

Polska Policja regularnie publikuje porady dotyczące bezpieczeństwa dostosowane do różnych środowisk i sytuacji – od dróg i stoków narciarskich po duże wydarzenia publiczne. Komunikaty te promują wartości ochrony, troski i odpowiedzialności, wzmacniając zaufanie społeczne poprzez ukazywanie policji jako partnera w codziennym bezpieczeństwie.



Źródło: Facebook Policja Śląska<sup>44</sup>



## Narracja

„Unia Europejska jest gwarantem pokoju, dobrobytu i współpracy. Z członkostwa płyną korzyści, które odczuwa każdy, a w dzisiejszym świecie nie mają one rozsądnej alternatywy.”

## Narzędzia i taktyki

- ▶ Jednolita linia komunikacyjna dla wszystkich przedstawicieli polityki zagranicznej (Prezydent, Minister Spraw Zagranicznych).
- ▶ Komunikacja wyjaśniająca i kampanie przy kluczowych wydarzeniach (np. wybory do Parlamentu Europejskiego, Dzień Europy).
- ▶ Prezentowanie udanych projektów zrealizowanych dzięki funduszom unijnym.
- ▶ Komunikowanie korzyści z członkostwa w UE w codziennych działaniach i okazjach (np. współpraca transgraniczna, rozwój miast).
- ▶ Wydarzenia skierowane do młodszych grup docelowych (np. dyskusje w szkołach, festiwale).
- ▶ Kampanie prowadzone w mediach społecznościowych, a także krótkie posty informacyjne (np. zdjęcie mostu z podpisem: „Bezpieczne przejście tym mostem jest możliwe dzięki wsparciu UE”).
- ▶ Współpraca z przedstawicielstwami Komisji Europejskiej lub Parlamentu Europejskiego, które dostarczają materiały, uczestniczą w wydarzeniach i organizują różne konkursy oraz wyzwania.
- ▶ Prezentowanie znaczenia jedności i siły we współpracy w ramach UE, co jest szczególnie istotne w obecnej zwiększonej czujności i zagrożeń bezpieczeństwa.

## \* Przykład

Komunikacja strategiczna polega również na systematycznym powtarzaniu kluczowych wartości i priorytetów zawsze, gdy jest to możliwe – w tym poprzez wykorzystywanie okazji takich jak rocznice czy ważne wydarzenia, na przykład przy podkreślaniu korzyści płynących z członkostwa w UE.



Źródło: X Ministerstwo Infrastruktury<sup>45</sup>



## Narracja

„NATO jest gwarantem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej”

## Narzędzia i taktyki

- ▶ Spójne przekazy od kluczowych przedstawicieli polityki wewnętrznej i zagranicznej (Prezydent, Premier, Rada Ministrów, Minister Spraw Zagranicznych, Minister Obrony Narodowej itd.).
- ▶ Działania podnoszące świadomość i komunikacja informacyjna na temat zagrożeń bezpieczeństwa oraz wydarzeń związanych z NATO (np. pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę, międzynarodowe ćwiczenia wojskowe, szczyty NATO, głosowania nad rozszerzeniem Sojuszu Północnoatlantyckiego i przyjęciem nowych członków).
- ▶ Prezentowanie międzynarodowych misji i ćwiczeń wojskowych, w których uczestniczą polscy żołnierze lub które odbywają się na naszym terytorium.
- ▶ Komunikowanie korzyści z członkostwa w NATO i przedstawianie jego działań, w tym udziału Rzeczypospolitej Polskiej w centrach doskonałości NATO (np. udział Sojuszu w walce z kryzysem klimatycznym, szkolenia oferowane przez NATO).
- ▶ Angażowanie młodszych odbiorców (np. dyskusje w szkołach, festiwale).
- ▶ Wykorzystanie mediów społecznościowych do upodmiotowienia roli NATO poprzez pokazywanie ćwiczeń, szkoleń i osobistych historii, a tym samym ukazanie wkładu Polski i jej pracy w ramach Sojuszu.
- ▶ Współpraca z przedstawicielami i instytucjami NATO (takimi jak NATO StratCom CoE, NATO Force Integration Unit w Polsce, Siły Zbrojne RP czy reprezentanci państw członkowskich NATO), aby wzmocnić działania komunikacyjne.

## \* Przykład



Źródło: X Kancelaria Prezydenta<sup>46</sup>

## \* Przykład

Skuteczna komunikacja strategiczna opiera się również na przemyślanych wyborach taktycznych, takich jak oznaczanie odpowiednich instytucji i korzystanie z powszechnie rozpoznawalnych hashtagów. Te narzędzia zwiększają widoczność i zapewniają spójność przekazu.



Źródło: X Sztab Generalny WP<sup>47</sup>





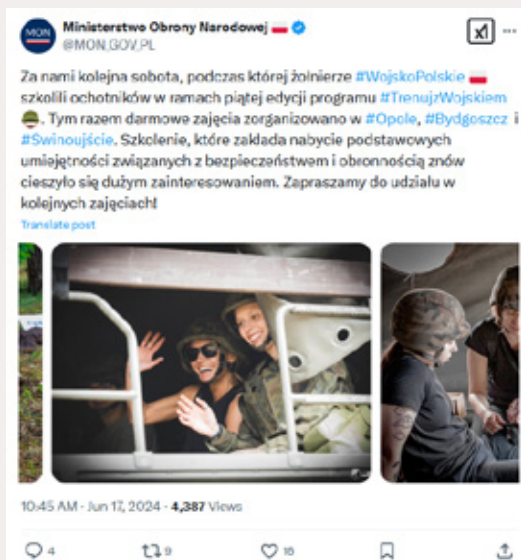
## Narracja

„Polska ma profesjonalną armię, której możemy ufać.”

### Narzędzia i taktyki

- ▶ Humanizowanie sił zbrojnych poprzez komunikację w mediach społecznościowych, która podkreśla osobiste historie i zaangażowanie.
- ▶ Prezentowanie roli wojska w reagowaniu kryzysowym.
- ▶ Pokazywanie gotowości i siły sił zbrojnych w ochronie kraju i jego obywateli.
- ▶ Podkreślanie budowania odporności jako ciągłego procesu, który angażuje zarówno żołnierzy, jak i cywilów.

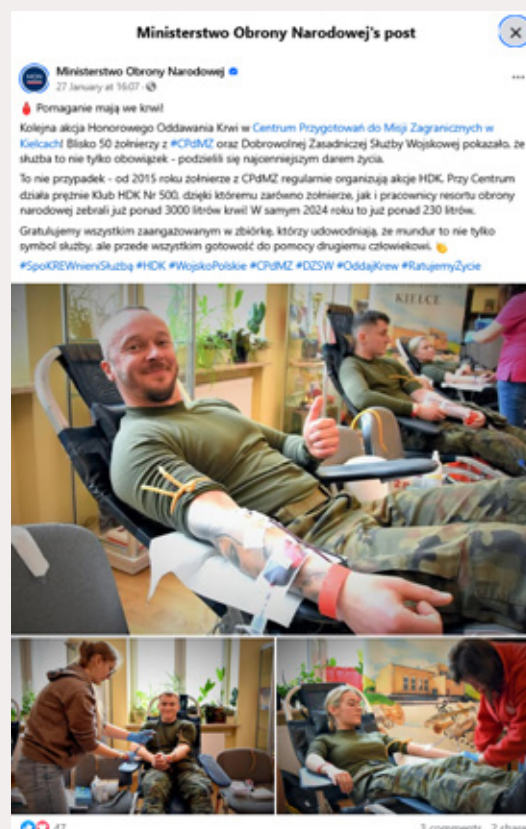
### \* Przykład



Źródło: X Ministerstwo Obrony Narodowej<sup>48</sup>

### \* Przykład

Łączenie emocjonalnego opowiadania historii („pomaganie mają we krwi”) z konkretnymi rezultatami (3 000 litrów oddanej krwi od 2015 r.) buduje wiarygodność, a wykorzystanie spójnego brandingu i hashtagów (#SpoKREWnieniSłużbą) utrzymuje zaangażowanie. Przedstawienie krwiodawstwa jako obowiązku i aktu współczucia motywuje ludzi do działania.

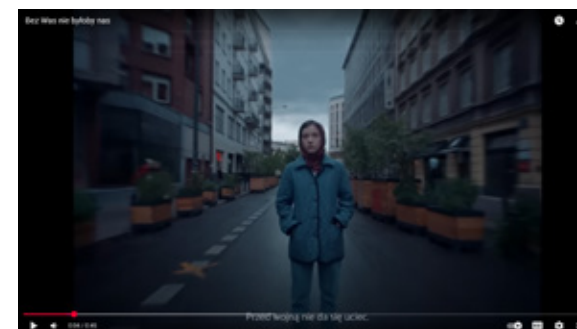


Źródło: Facebook Ministerstwo Obrony Narodowej<sup>49</sup>

# Najlepsze praktyki komunikacji strategicznej

## Wykorzystanie osobistych historii

„Bez Was nie byłoby nas” („Without You, There Would Be No Us”)



Źródło: Partnership Hub<sup>50</sup>

„Bez Was nie byłoby nas” to kampania komunikacyjna polskich organizacji społeczeństwa obywatelskiego, której celem było przeciwdziałanie narastającym negatywnym nastrojom wobec uchodźców z Ukrainy w Polsce.<sup>51</sup> Istotą kampanii były osobiste historie uchodźców z Ukrainy, którzy wyrażali wdzięczność Polsce za przyjęcie i nieustanną pomoc Ukrainie w jej walce o wolność.<sup>52</sup>

Kampania została oparta na osobistych historiach Ukrainek mieszkających w Polsce, przyjmowanych do polskich domów i społeczności, a także ich głębokiej wdzięczności za okazaną pomoc. Hasło kampanii „Bez Was nie byłoby nas” uosabiało tę wdzięczność, co ukazywały przytoczone w kampanii wypowiedzi, przedstawione obok.<sup>53</sup>



- ▶ „Byliście z nami, gdy zaczęło się to piekło. I jesteście z nami każdego dnia.”
- ▶ „Tęsknimy za domem codziennie, ale dzięki Wam tęsknimy trochę mniej, bo dajecie nam drugi. Bezcenny.”
- ▶ „Pozwoliliście nam żyć normalnie, a czasem nawet zapomnieć. Jesteście najlepsi i nigdy Was nie zapomnimy.”<sup>54</sup>

Skupiając się na wdzięczności, a nie na potrzebie wspierania Ukrainy, kampania zmieniła narrację. W filmach pokazano kobiety w codziennym życiu, podkreślając pozory normalności, jakie osiągnęły dzięki wsparciu Polaków – mimo wciąż obecnej traumy wojny. Kampania ukazywała Polskę jako pełnego współczucia lidera działań humanitarnych i budziła dumę z wysiłku całego narodu. Współpraca NGO-sów i organizacji oddolnych zwiększała jej wiarygodność i gwarantowała spójność przekazu z trwającymi działaniami pomocowymi.<sup>55</sup>



## „Użyj swojego głosu, inaczej inni zdecydują za Ciebie”



Źródło: Parlament Europejski<sup>56</sup>

W kwietniu 2024 r. Parlament Europejski opublikował film „Użyj swojego głosu, inaczej inni zdecydują za Ciebie”<sup>57</sup> jako główny element kampanii mobilizacyjnej przed wyborami do PE. Video opowiadało osobiste historie starszych obywateli Europy, którzy dzielili się z młodszym pokoleniem wydarzeniami, które zmieniły ich życie. Narracja miała formę rozmowy dziadków z wnukami i obejmowała wspomnienia m.in. z czasów: eksterminacji dokonywanej przez nazistów, inwazji wojsk Układu Warszawskiego na Czechosłowację w 1968 r., Rewolucji Rumuńskiej w Timisoarze, aksamitnej rewolucji w 1989 r., upadku Muru Berlińskiego i wielu innych. Przetłumaczony na wszystkie języki UE film przypominał o znaczeniu i kruchości demokracji oraz niósł przesłanie międzypokoleniowe:



- ▶ „Zawsze pamiętajcie, że nie zawsze mieliśmy wolność i demokrację – i możemy je bardzo szybko stracić.”
- ▶ „Nigdy nie wolno uważać demokracji za coś oczywistego. Zawsze trzeba ją wspierać i chronić.”<sup>58</sup>

Kampania zawierała także apel do działania – „Demokracja to cenny dar przekazany nam przez wcześniejsze pokolenia. Marzyli o niej i walczyli o nią. Teraz naszym zadaniem jest ją utrzymać, wzmocnić i przekazać kolejnym generacjom. Najskuteczniejszym sposobem, aby to zrobić, jest głosowanie – bo im więcej osób głosuje, tym silniejsza staje się demokracja. W dniach 6–9 czerwca 2024 r. użyj swojego głosu albo inni zdecydują za Ciebie.”<sup>59</sup>

W czerwcu 2024 r. film obejrzano ponad 504 miliony razy.<sup>60</sup> Komentarze pod nim na YouTube pokazały siłę storytellingu wśród obywateli UE.<sup>61</sup>



### Fragmenty komentarzy z YouTube:<sup>62</sup>

- ▶ „Łzy stanęły mi w oczach... To takie smutne, że zapominamy, jaką cenę zapłaciliśmy za demokrację – i że nadal musimy się poświęcać, by ją zachować. Nic dobrego nie przychodzi bez pracy i wysiłku.”
- ▶ „Pierwsza kampania reklamowa, która mnie wzruszyła. Świetne przesłanie i świetne video.”
- ▶ „Moja babcia uciekała przed Hitlerem, bo była zbyt „ciemna”, z czeskim ojcem i węgierską matką. Moja mama urodziła się w 1942 r. To ukształtowało całe moje życie. Nie możemy przestać walczyć o pokój i stabilność. Dzięki za to ważne przypomnienie.”
- ▶ „Płakałem podczas tego filmu. 50 lat temu mój kraj – Portugalia – przeżywał zamęt po rewolucji goździków. Po niemal 50 latach dyktatury faszystowskiej narodziła się nowa demokracja. Myślę, że moje pokolenie (urodzone w 2000 r.) nigdy nie zrozumie, jak docenić wolność, o którą walczyli nasi dziadkowie. Oglądam z Finlandii, studiując w Estonii, wdzięczny za wszystko, co dała nam UE. #UseYourVote”

## Wykorzystanie humoru

Humor jest ważnym elementem komunikacji strategicznej – zwiększa odporność na szkodliwe operacje informacyjne<sup>63</sup>, a jednocześnie przyciąga uwagę i sprzyja dalszemu rozpowszechnianiu treści.<sup>64</sup>

### Trollowanie trolli przez Czechy: „Kaliningrad to Czechia”

W odpowiedzi na nielegalne referenda przeprowadzone we wrześniu 2022 r. na Ukrainie, mające na celu aneksję wschodnich terenów przez Rosję, polskie satyryczne konto na X (dawniej Twitter) o nazwie „papież internetu” opublikowało wpis<sup>65</sup> sugerujący podział Kaliningradu między Czechy i Polskę. Tweet zebrał ponad 33 tys. polubień i został udostępniony ponad 2 tys. razy.



Źródło: X papież internetu<sup>66</sup>

To zapoczątkowało wiralowy żart w mediach społecznościowych w całej Europie – użytkownicy udostępniali przerobione mapy i memy, twierdząc, że rosyjska eksklawa, Kaliningrad, jest historycznie czeski – Královec – i że należy przeprowadzić referendum w sprawie jego losów jako „problematycznego” skrawka ziemi między Polską a Litwą.

Powstała oficjalna strona Visit Kralovec<sup>67</sup>, prezentująca atrakcje turystyczne regionu. Czeskojęzyczna Wikipedia Kaliningradu została zaktualizowana tak, by przedstawić go jako część Czech, a internetowa petycja o uczynienie Kaliningradu ponownie czeskim zebrała ponad 20 tys. podpisów.<sup>68</sup> Żart przeniósł się też do „realu” – 10 października 2022 r. przed ambasadą Rosji w Pradze odbył się protest, podczas którego uczestnicy mogli wziąć udział w fikcyjnym referendum.



Źródło: X Královec Czechia<sup>69</sup>

Czeskie instytucje publiczne i media – bez koordynacji – zaczęły włączać informacje o Královcu, np. publiczny nadawca pokazał prognozę pogody dla Královca<sup>70</sup>, Poczta Czeska ogłosiła nowy znaczek<sup>71</sup>, a policja informowała kierowców o kontrolach prędkości w Královcu.<sup>72</sup> Do żartu dołączyli również kluczowi ministrowie, m.in. Jana Černochová, czeska minister obrony, która oświadczyła: „wiemy, czego chcemy (własnego morza) i musimy zmodernizować czeskie siły zbrojne i uzyskać dodatkowe zdolności. Czekam na nurkowanie i na porządne ‘wyniesienie’ myśliwców poza Čáslav,” a w sieci pojawił się fałszywy nagłówek CNN o jej negocjacjach z Lloydem Austinem, sekretarzem obrony USA, w sprawie zakupu dwóch okrętów desantowych. Żartowano w ten sposób z taktyki twórców „fake newsów”.<sup>73</sup> Żart został przejęty także przez przedstawicieli międzynarodowych, w tym byłego premiera Polski Mateusza Morawieckiego<sup>74</sup> oraz byłą prezydent Słowacji, Zuzanę Čaputovą.<sup>75</sup>

Ta parodia podkreśliła znaczenie ośmieszania absurdalnych rosyjskich referendów aneksyjnych oraz trolli i propagandowej maszyny Kremla, które szerzą szkodliwy wpływ na całym świecie i atakują Ukrainę w sieci.



Źródło: X Mateusz Morawiecki<sup>76</sup>



Źródło: X Jana Černochová<sup>77</sup>

# Integracja online i offline

Najsukuteczniejsze kampanie komunikacji strategicznej rozpoznają, że odbiorcy nie funkcjonują wyłącznie w przestrzeni cyfrowej ani tylko fizycznej – poruszają się płynnie między obiema. Połączenie podejścia online i offline tworzy wiele punktów styku, które wzmacniają przekaz i budują silniejsze relacje z grupami docelowymi.

Kampanie w mediach społecznościowych mogą inicjować rozmowy, podczas gdy e-maile i treści internetowe dostarczają szczegółowych informacji na żądanie. Z kolei działania offline – wydarzenia bezpośrednie, materiały drukowane, media tradycyjne czy instalacje fizyczne – tworzą namacalne doświadczenia, które budują zaufanie i pozostawiają trwałe wrażenie. Kontakty osobiste często mają większe znaczenie w budowaniu relacji, a materiały fizyczne potrafią przebić się przez szum cyfrowy.

Kampania Smart Nation w Singapurze<sup>78</sup> (uruchomiona w 2014 r.) jest wzorcowym przykładem mistrzowskiej integracji komunikacji offline i online w celu przeprowadzenia ogólnokrajowej transformacji cyfrowej i zaangażowania obywateli. Jej celem było zachęcenie do korzystania z technologii w sposób inkluzywny. Chodziło o zapewnienie wszystkim obywatelom, niezależnie od wieku czy umiejętności cyfrowych, dostępu do usług publicznych. Wizja brzmiała: „budowanie lepszego, pełnego i satysfakcjonującego życia dla naszych obywateli, wspieranego przez technologię”. Elementy offline kampanii były skierowane do osób starszych oraz mniej zaawansowanych cyfrowo, które mogły napotkać trudności w adaptacji do transformacji cyfrowej. Kampania łączyła:

## Online

kompleksowy ekosystem cyfrowy obejmujący portal Smart Nation, aplikacje mobilne SingPass/LifeSG, interaktywne pulpity danych oraz ukierunkowane kampanie w mediach społecznościowych z udziałem influencerów. Treści cyfrowe upraszczały i wyjaśniały złożone inicjatywy technologiczne poprzez animacje i infografiki.

## Offline

w newralgicznych miejscach o dużym natężeniu ruchu powstały fizyczne centra pokazowe, w których obywatele mogli testować pojazdy autonomiczne oraz systemy inteligentnego domu, korzystając z praktycznej pomocy. Pokazy w ośrodkach społeczności lokalnej (community center roadshows) przybliżyły technologie bezpośrednio do dzielnic zamieszkałych przez osoby starsze. Kampania w mediach tradycyjnych (TV, radio, prasa) zapewniała powszechny zasięg.

**Podejścia do integracji różnych grup docelowych obejmowały:** kody QR na przystankach komunikacji miejskiej powiązane z danymi o rzeczywistym czasie przyjazdu, fizyczne kioski w dzielnicach umożliwiające wspierane rejestracje do usług cyfrowych, pomagające mniej zaawansowanym cyfrowo obywatelom w przejściu do świata online przy wsparciu osobistym oraz ambasadorów społecznościowych prowadzących warsztaty twarzą w twarz, łączące uczestników z zasobami do nauki online. Takie podwójne podejście odniosło sukces, ponieważ zapewniało wiele ścieżek zaangażowania – obywatele posiadający umiejętności cyfrowe mogli uzyskać informacje online, podczas gdy osoby starsze otrzymywały wsparcie bezpośrednie. Żadna grupa demograficzna nie została pominięta.



# Rola liderów w komunikacji

Skuteczna komunikacja strategiczna (StatCom) jest filarem udanego przywództwa politycznego, zwłaszcza w czasach kryzysu. Pozwala liderom artykułować wizję, mobilizować wsparcie społeczne, promować zasady demokratyczne, budować odporność społeczeństwa i wzmacniać sojusze międzynarodowe. Przemówieniem, które odbiło się szerokim echem w mediach i społeczności międzynarodowej, było wystąpienie polskiego ministra spraw zagranicznych Radosława Sikorskiego w Radzie Bezpieczeństwa ONZ w 2024 r. Był to przykład strategicznej komunikacji i skutecznego obalania narracji. Odpowiadając na wypowiedzi ambasadora Rosji, Sikorski systematycznie podważał fałszywe narracje Kremla, wzmacniając wagę faktów w dyskursie dyplomatycznym:

„Jestem zdumiony tonem i treścią wystąpienia ambasadora Rosji.”

„Pomyślałem, że mogę się przydać, prostując fakty. Ambasador Nebenzya nazwał Kijów klientem Zachodu. W rzeczywistości Kijów walczy o niezależność od kogokolwiek.”

„Nazywa ich przestępczym reżimem kijowskim. Tymczasem Ukraina ma demokratycznie wybrany rząd.”

„Nazywa ich nazistami. A przecież prezydent jest Żydem, minister obrony muzułmaninem, a w kraju nie ma więźniów politycznych.”

„Powiedział, że Ukraina tonie w korupcji. Cóż, Aleksiej Nawalny udokumentował, jak uczciwy i przejrzysty jest jego własny kraj.”

.....

„Twierdzi, że Rosja zawsze jedynie odpierała agresję. Cóż, to co więc robiły rosyjskie wojska pod bramami Warszawy w sierpniu 1920 roku? Były na wycieczce topograficznej? Prawda jest taka, że za każdym razem, gdy Rosja była najeżdżana, sama dziesięciokrotnie atakowała innych.”

„Twierdzi, że to perfidna wojna zastępcza Zachodu. Moja rada — nie wpadajcie w zachodnią pułapkę. Wycofajcie wojska do międzynarodowych granic i uniknijcie tego rzekomego spisku Zachodu.....”

„I wreszcie mówi, że Zachód próbuje wmówić, iż Rosji nigdy nie da się pokonać. Cóż, Rosja nie wygrała wojny krymskiej, nie wygrała wojny rosyjsko-japońskiej, nie wygrała I wojny światowej, nie wygrała bitwy warszawskiej, nie wygrała w Afganistanie i nie wygrała zimnej wojny.”

„Ale jest dobra wiadomość. Po każdej porażce były reformy.”

„Taka demagogia nie przystoi stałemu członkowi Rady Bezpieczeństwa. Ale osiągnął jedno — przypomniał nam, dlaczego opieraliśmy się dominacji sowieckiej i czemu Ukraina opiera się teraz.”

„Nie udało im się nas wtedy podporządkować. Nie uda im się podporządkować Ukrainy ani nas również i teraz.”<sup>79</sup>

Przemówienie Sikorskiego pokazuje, jak komunikacja strategiczna — oparta na faktach, perspektywie historycznej i stanowczej kontroli narracji — może przeciwdziałać dezinformacji i mobilizować wsparcie zarówno w kraju, jak i za granicą. Skuteczne przywództwo wzmacnia odporność demokracji i sojuszy poprzez bezpośrednie zwalczanie fałszu i artykułowanie jasnej, opartej na zasadach wizji.

# Budowanie długofalowej odporności

W Szwecji agencje takie jak Agencja ds. Sytuacji Kryzysowych i Agencja Obrony Psychologicznej promują odporność społeczną i gotowość na poważne incydenty, kryzysy i skutki wojny. Jedną z metod, jakie stosują, jest publikacja praktycznych podręczników.

## W razie kryzysu lub wojny

W listopadzie 2024 r. szwedzka Agencja ds. Sytuacji Kryzysowych zaktualizowała swoją broszurę dotyczącą gotowości na wypadek kryzysu, wcześniej zatytułowaną „Jeśli nadejdzie kryzys lub wojna”, zmieniając jej tytuł na „W razie kryzysu lub wojny”.<sup>80</sup> Zmiana odzwierciedla ewoluujący krajobraz bezpieczeństwa w Szwecji i uwzględnia wnioski z ostatnich wydarzeń globalnych.



▶ „Żyjemy w niepewnych czasach. Obecnie toczą się konflikty zbrojne w naszej części świata. Wykorzystywane są terroryzm, cyberataki i kampanie dezinformacyjne, aby nas osłabić i wywierać na nas wpływ. By stawić czoła tym zagrożeniom, musimy być zjednoczeni. Jeśli Szwecja zostanie zaatakowana, każdy musi włożyć swój wkład w obronę niepodległości kraju — i naszej demokracji. Odporność budujemy każdego dnia, razem z naszymi bliskimi, współpracownikami, przyjaciółmi i sąsiadami.”<sup>81</sup>

▶ „Jeśli Szwecja zostanie zaatakowana, nigdy się nie poddamy. Każda sugestia mówiąca inaczej jest fałszywa”.<sup>82</sup>

Important information to all residents of Sweden

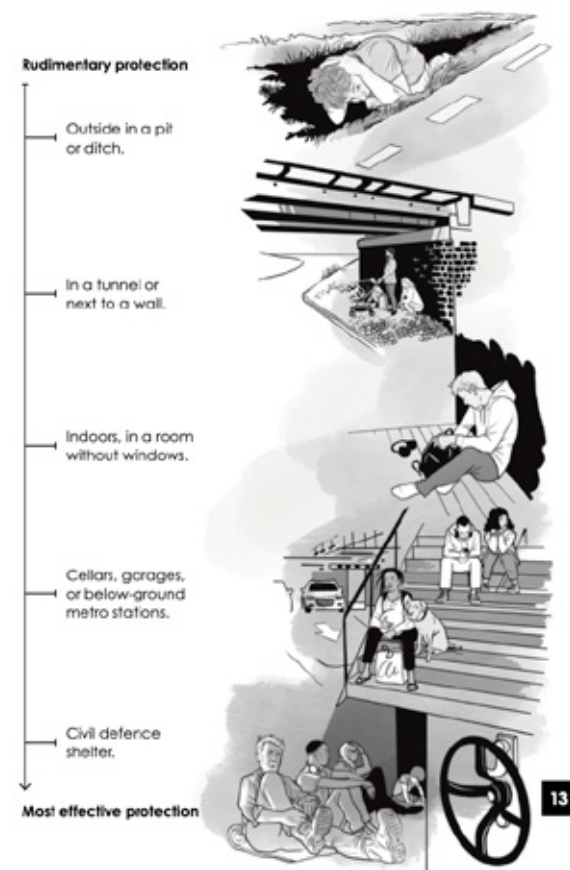


Źródło: Swedish Civil Contingencies Agency<sup>83</sup>

Broszura zawiera praktyczne informacje i zwiększa przygotowanie na takie wydarzenia jak poważne wypadki, ekstremalne zjawiska pogodowe, cyberataki czy konflikty zbrojne. Podkreśla indywidualną odpowiedzialność, zdolność do działania, wspierania innych w czasie kryzysów<sup>84</sup> oraz zrozumienie funkcjonowania społeczeństwa w takich sytuacjach. Odporność opiera się na założeniu, że bezpieczeństwo i przygotowanie Szwecji to wspólna odpowiedzialność wszystkich mieszkańców.<sup>85</sup>



► „Od roku, w którym kończysz 16 lat, aż do końca roku, w którym kończysz 70 lat, jesteś częścią całkowitej obrony Szwecji i masz obowiązek służby w przypadku wojny lub jej zagrożenia.”<sup>86</sup>



Źródło: Swedish Civil Contingencies Agency<sup>87</sup>

Pierwsza wersja broszury została zamówiona przez króla Gustawa V w czasie II wojny światowej.<sup>88</sup> Od tego czasu jest regularnie aktualizowana, aby odpowiadać na bieżące wyzwania bezpieczeństwa. Dawniej była dołączana nawet do książek telefonicznych. Najnowsze wydanie, opublikowane w listopadzie 2024, położyło większy nacisk na cyberataki, wrogie wpływy i obronę psychologiczną. Broszura zawiera porady, jak tworzyć silne hasła, unikać phishingu i utrzymywać bezpieczne kopie zapasowe, wyjaśnia rolę obywateli w ochronie krytycznych systemów IT w czasie kryzysu, ma całą

sekcję poświęconą „obronie psychologicznej”,<sup>89</sup> ostrzegając przed wykorzystywaniem przez wroga podmioty operacji informacyjnych i propagandy (np. fałszywych zdjęć, nagrań wideo czy głosu), a także uczy, jak przeciwdziałać wpływom zewnętrznym i wzmacniać odporność społeczną, np. poprzez korzystanie z wiarygodnych informacji od instytucji rządowych. Dodano także nowe treści dotyczące radzenia sobie z lękiem i stresem oraz budowania zbiorowej odporności poprzez rozmowy z sąsiadami i dołączanie do organizacji obrony ochotniczej. W obliczu wzmożonych zagrożeń bezpieczeństwa, wersja z 2024 r. zawiera także więcej informacji na temat postępowania w sytuacji zagrożeń nuklearnych i chemicznych, w tym wskazówki dotyczące korzystania ze schronów przeciwlotniczych.

Podobne broszury przygotowania kryzysowego dla społeczeństwa, choć różniące się zakresem, są dość powszechne w krajach nordyckich, takich jak Norwegia<sup>90</sup>, Finlandia<sup>91</sup> czy Dania<sup>92</sup> i powinny być stosowane jako dobra praktyka we wszystkich państwach NATO.

Najnowsza wersja „W razie kryzysu lub wojny” po przyszłościowe podejście do przygotowań cywilów w Szwecji. Przedstawia obywateli jako aktywnych uczestników zarówno obrony, jak i odporności społecznej, broszura odzwierciedla nowoczesne strategie obronne, zapewniając holistyczną i adaptacyjną odpowiedź na ewoluujące wyzwania bezpieczeństwa.

# Kto opowiada, ten kształtuje.



# Jak stworzyć narrację strategiczną

Tworzenie narracji strategicznej opiera się na kilku podstawowych krokach. Jeśli znasz wartości i cele swojej instytucji lub działu, proces powinien przebiegać płynnie.

1

## Zbierz odpowiedni zespół

Tworzenie narracji strategicznych nie jest zadaniem jednej osoby. W tym przypadku również sprawdza się powiedzenie: „Co dwie głowy, to nie jedna.” Zaangażuj w przygotowanie i tworzenie narracji kolegów oraz przełożonych. Oprócz uzyskania szerszego spojrzenia na problem, poczują oni również, że sprawa ich dotyczy i że są częścią procesu. Pomogą Ci lepiej zdefiniować i zrozumieć grupy docelowe oraz opracować wynikającą z tego narrację. Co więcej, jeśli zaangażujesz wszystkich decydentów, minimalizujesz ryzyko, że ktoś później powie „stop”.

- ▶ Idealną formą jest wspólny warsztat. Jeśli nie jesteś pewien, jak go poprowadzić, zaproś ekspertów ds. facylitacji.

2

## Analizuj ryzyka

Podstawowym warunkiem tworzenia narracji jest świadomość, po co jej potrzebujesz. Najpierw przeanalizuj ryzyka i zagrożenia wynikające z operacji informacyjnych/operacji wpływu:

- ▶ Jak operacje informacyjne mogą zagrozić zdolności Twojej organizacji do realizacji misji?
- ▶ Jak mogą zaszkodzić Twojej reputacji i wiarygodności?
- ▶ Kto może być ich wykonawcą?
- ▶ Jakie kanały komunikacyjne mogą być wykorzystane przeciwko Tobie i Twojej instytucji?
- ▶ Jakie jest ich prawdopodobieństwo i powaga?

Analiza ryzyk i podatności na potrzeby narracji strategicznej nie różni się zasadniczo od standardowych przygotowań komunikacyjnych. Powinna być częścią planowania strategicznego każdej instytucji sektora publicznego.

3

## Zbuduj najprostszą możliwą historię

Jak już wspomnieliśmy, ludzie chętniej zapamiętują historie niż suche fakty czy stwierdzenia. Narracja to przede wszystkim historia i właśnie nią powinna być. Nadaj swojej narracji wstęp, sedno i zakończenie, a właściwie – aspirację.

Opowiadaj tak, jak tłumaczyłbyś to znajomym. Storytelling i prostota nie obniżają wartości informacji ani Twojej wiarygodności. Wręcz przeciwnie, czynią Cię bardziej zrozumiałym i wiarygodnym.

Odbiorcy muszą odnaleźć się w Twojej historii. Trzeba ująć narrację w taki sposób, aby poczuli, że Twój przekaz dotyczy także ich.

Więcej



Spróbuj swoich sił w tworzeniu narracji w ćwiczeniu praktycznym na s. 101.



„Komunikacja prowadzi do wspólnoty, tj. do zrozumienia, wzajemnej wiedzy i docenienia.”

Rollo May

4

## Zdefiniuj i dobrze opisz swoją grupę docelową

Narracja strategiczna stworzona w poprzednim kroku ma charakter ogólny i reprezentuje wartości oraz postawy Twojej instytucji. Trzeba jednak dalej z nią pracować, aby dotarła do grup docelowych różnymi kanałami komunikacji. A żeby komunikować ją skutecznie, musisz znać swoje grupy docelowe.

Dlatego, niezależnie od kanału, który wybierzesz do rozpowszechniania historii i przekazów (wystąpienia w mediach, platformy społecznościowe, wydarzenia offline itp.), zawsze miej w centrum uwagi odbiorców swojej narracji.

Pomocna w charakteryzowaniu grup docelowych jest **technika persony**. Zamiast wyobrażać sobie bezkształtną grupę, pomyśl o jej konkretnym przedstawicielu. Zastąp definicję typu „kobieta, 18–24 lata, z małego miasta” i wyobraź sobie: „Kinga, 23 lata, wykształcenie średnie, Białystok, boi się imigrantów”. Spróbuj pomyśleć, skąd Kinga czerpie informacje, jakie są jej lęki i codzienne problemy. Łatwiej jest dostosować narrację do konkretnej osoby reprezentującej większą grupę niż do anonimowej masy.

## Opieraj się na danych i badaniach

Monitorowanie platform społecznościowych i forów dyskusyjnych również pomoże definiować grupy docelowe i poznawać ich sposób myślenia. Choć należy podchodzić do tego z ostrożnością, daje to dobry wgląd w przekonania i uprzedzenia ludzi.

Unikaj ogólnej i nieprecyzyjnie określonej grupy docelowej, takiej jak „ogół społeczeństwa”. Taka grupa jest zbyt różnorodna, by mogła pomóc w opracowaniu spójnej i znaczącej narracji.

Więcej



Spróbuj stworzyć grupę docelową w części praktycznej na **stronie 104**.

5

## Znajdź argumenty wspierające i przełóż narrację na właściwe taktyki oraz kanały komunikacji

Prawdopodobnie nie ma większego błędu i zmarnowanej szansy niż sytuacja, gdy dobra narracja nie trafia do właściwej publiczności. Jeśli wiesz, że Twoją grupą są młodzi ludzie, sięgnij po media społecznościowe jako kanał komunikacji. Jeśli kierujesz przekaz do seniorów, najskuteczniejsze mogą okazać się kluby emerytów.

Powstrzymaj własne preferencje i uprzedzenia i zobacz, co naprawdę działa w przypadku Twojej grupy docelowej oraz skąd czerpie ona informacje. Pomocne będą w tym dane dotyczące konsumpcji mediów lub badania opinii publicznej mierzące wpływ na podejmowanie decyzji.

Gdy już wiesz, przez jakie kanały będziesz rozpowszechniać narrację strategiczną, ważne jest przekształcenie jej w konkretny komunikat, który oprzesz na właściwych argumentach. Aby ułatwić formułowanie przekazu, możesz użyć **techniki lejka**.

Więcej



Więcej o technice lejka i tworzeniu historii znajdziesz w ćwiczeniu praktycznym na **stronie 106**.

6

## Planuj swoje treści, bądź odważny, ale komunikuj jednym głosem

Wiele treści – oświadczenia, wideo, zdjęcia, posty w mediach społecznościowych itd. – możesz przygotować z wyprzedzeniem i zaplanować ich publikację.

Kluczem jest unikanie nudy. Średni czas skupienia uwagi w Internecie to dziś 6–8 sekund. Musisz szybko przykuć uwagę i przejść do sedna. Inspiruj się przykładami z poprzedniego rozdziału i korzystaj z pomocy AI.

I wreszcie – bądź spójny. Twoja narracja strategiczna powinna zapewniać jasną i konsekwentną linię komunikacji. Nie odbiegaj od niej i nie podejmuj działań komunikacyjnych, które jej przeczą.

## Współpracuj z ekspertami

Jeśli nie masz pewności, że idziesz we właściwym kierunku, albo potrzebujesz świeżego, zewnętrznego spojrzenia, zaproś do współtworzenia narracji ekspertów od badań opinii, psychologii, mediów, PR, komunikacji czy marketingu.

# Podejścia do komunikacji

## Rozdział 3

W ramach komunikacji strategicznej ważne jest opanowanie różnych form komunikacji proaktywnej i reaktywnej. Te formy, podobnie jak przykłady poniżej, nie są rozłączne. Wiele kampanii lub działań komunikacyjnych mieści się w kilku kategoriach, nachodzi na siebie lub toczy równolegle.

# ▶ Proaktywna

**Lepiej zapobiegać niż leczyć.**

Poprzez proaktywne komunikowanie swoich narracji strategicznych zyskujesz przewagę, kształtując rozmowę jako pierwszy. Twoje kluczowe przekazy dotrą najpierw do grup docelowych i będą wpływać na ich postrzeganie.

Nie musisz ograniczać się jedynie do reagowania na manipulacje czy operacje informacyjne innych osób. Możesz samodzielnie rozpocząć dyskusję, wyznaczyć temat i kształtować narrację od samego początku.

## Wyzwania

- ▶ musisz myśleć z wyprzedzeniem i dobrze mapować percepcje odbiorców,
- ▶ musisz angażować publiczność przekonującymi argumentami i historiami (jak to zrobić pokażemy na kolejnych stronach),
- ▶ wymaga to determinacji, zasobów kadrowych i konsekwentnego wysiłku,
- ▶ musisz przekonać przełożonych i współpracowników, że to ma sens.

## Szanse

- ▶ nagrodą jest większa odporność grup docelowych na szkodliwe wpływy – Twój przekaz dotrze do nich pierwszy, dzięki czemu nie ulegną tak łatwo operacjom informacyjnym,
- ▶ to Ty ustawiasz narrację, tematy i kluczowe komunikaty – zamiast tylko reagować na wydarzenia, zyskujesz więcej czasu na przygotowanie i skuteczną odpowiedź.

# ◀ Reaktywna

**Dobrze przeprowadzona reakcja także może odwrócić sytuację na Twoją korzyść.**

W tym scenariuszu reagujesz na wcześniej określone tematy i narracje. Nawet będąc w niekorzystnej pozycji strategicznej, odpowiednio dobrana reakcja może zmienić sposób myślenia odbiorców i zyskać ich poparcie.

Jesteś w niekorzystnej sytuacji, ponieważ tematy i sposób ich przedstawienia zostały już ustalone (przynajmniej we wstępie) przez stronę przeciwną, a nie przez Ciebie.

## Wyzwania

- ▶ ograniczają Cię narracje strony przeciwnej, co wymusza reakcję i utrudnia przejęcie inicjatywy,
- ▶ wiele instytucji nie docenia wagi przygotowania – wiele scenariuszy i narracji można przygotować z wyprzedzeniem,
- ▶ trudniej zachować zimną krew – jesteś pod większą presją i możesz zareagować pochopnie lub przesadnie,
- ▶ trudniej ocenić jak i czy w ogóle odpowiadać,
- ▶ również w tym przypadku musisz przekonać przełożonych i współpracowników, że reakcja ma sens i wybrano właściwe podejście.

## Szanse

- ▶ Trafna odpowiedź może pobudzić odbiorców do działania, zmienić ich sposób myślenia i zdobyć ich poparcie.



# Rodzaje komunikacji proaktywnej

Komunikacja proaktywna polega na podejmowaniu działań mających na celu zapobieganie rozprzestrzenianiu się błędnych lub wprowadzających w błąd informacji. Obejmuje reagowanie na pogłoski, zwiększanie świadomości oraz kształtowanie środowiska informacyjnego w celu minimalizowania ryzyka szkód dla społeczeństwa.

## Prebunking

### ► Kiedy stosować?

Gdy chcesz zdementować fałszywe informacje zawczasu, zanim rozprzestrzenią się szeroko i staną się wiralem.

## Jak to działa?

Aby skutecznie wdrażać prebunking, osoby przekazujące informacje mogą użyć ramy PROVE (od ang. „to prove”) – pięcioetapowej metody pomagającej instytucjom dostarczać wiarygodne, oparte na dowodach komunikaty w sposób jasny i angażujący<sup>93</sup>. To podejście skupia się na informowaniu przy użyciu ekspertyzy lub dowodów, aby doprecyzować szczegóły i rozwiązać niejasności w złożonych tematach. Celem nie jest tu przekonywanie odbiorców, lecz systematyczne informowanie ich o narracjach, przeciwko którym są „odporni”, co ogranicza wpływ zmanipulowanych informacji i kontr-narracji.

► **Zapobiegaj z wyprzedzeniem** (ang. Pre-bunk): przewiduj fałszywe i szkodliwe treści, monitorując media i oceniając ich ryzyko.

- **Informuj w sposób rzetelny** (ang. Reliably inform): zaufanie buduje otwarta komunikacja, a nie sama perswazja. Informacje muszą odzwierciedlać kompetencje, uczciwość i dobre intencje.
- **Zachowaj równowagę** (ang. Offer balance): nie zniekształcaj ani nie pomijaj dowodów, dbaj o wyważoną prezentację materiału.
- **Weryfikuj jakość** (ang. Verify quality): bądź transparentny co do jakości informacji, by jej wiarygodność była jasna. Otwarte przyznanie się do błędów może być bardzo ważne.
- **Wyjaśniaj wątpliwości** (ang. Explain uncertainty): informuj o wszelkich niejasnościach, brakach w danych i potencjalnych ryzykach wynikających z obecnego stanu wiedzy.

Załącznik Drugi prezentuje przykładową kampanię zaprojektowaną z wykorzystaniem ramy PROVE.

## Jaki jest efekt?

Prebunking wzmacnia odporność odbiorców, informując ich o zagrożeniach szczególnie podatnych na fałszywe lub mylące informacje. Przygotowuje i wzmacnia zdolność odbiorców do krytycznego konsumowania takich treści. Odbiorcy uznają materiały przygotowane zgodnie z PROVE za bardziej angażujące, godne zaufania i interesujące. Podejście to ogranicza również negatywne reakcje emocjonalne i poznawcze\*.

### \* Przykład



Źródło: [www.bezpiecznewybory.pl](http://www.bezpiecznewybory.pl)<sup>94</sup>



Według badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Cambridge na rzecz rządu Wielkiej Brytanii.



„Komunikacja bez planu to tylko hałas.”

Autor nieznan

### \* Przykład

Kluczową rolą komunikacji strategicznej jest przewidywanie i neutralizowanie szkodliwych narracji zanim zapuszczą korzenie. W okresie przedwyborczym operacje informacyjne często celują w integralność procesu wyborczego — np. podważając cyberbezpieczeństwo, szerząc wątpliwości co do obcej ingerencji lub sugerując manipulację wynikami. Proaktywna komunikacja instytucji publicznych, koncentrująca się na gotowości systemu, działaniach zapobiegawczych i edukacji obywateli, pomaga budować odporność i wzmacniać zaufanie publiczne zanim pojawi się kryzys.



Źródło: X Kancelaria Premiera<sup>95</sup>

## Podnoszenie świadomości

### ► Kiedy stosować?

Aby proaktywnie kształtować publiczną dyskusję w sprawach strategicznie ważnych dla państwa lub instytucji.

## Jak to działa?

Działania informacyjne i uświadamiające są częścią budowania odporności społecznej. Wykorzystują komunikację strategiczną, by zachęcać, wspierać, wpływać lub przekonywać grupy docelowe. Mogą obejmować hasła (np. „Zostań w domu. Chroń medyków. Ratuj życie”), instrukcje („Nie pij, jeśli prowadzisz”) czy proste procedury („Nie odwracaj wzroku, mów i działaj”). Często czerpią ze storytellingu, by budować narracje. To podejście może obejmować:

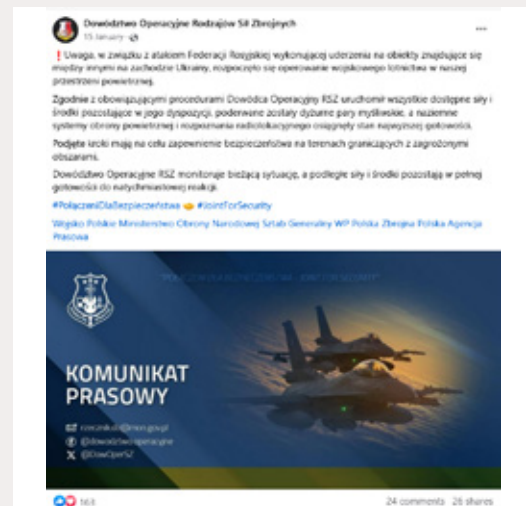
- kampanie uświadamiające i informacyjne,
- branding instytucjonalny i rozpowszechnianie narracji strategicznych,
- opowieści o trendach, zagrożeniach i ryzykach,
- konkretne ostrzeżenia, porady i wskazówki dla obywateli,
- wykorzystanie badań opinii publicznej,
- publikację dowodów lub wyników badań.

## Jaki jest efekt?

Działania podnoszące świadomość mogą kształtować publiczną dyskusję o problemie, a w konsekwencji zmieniać zachowania grupy docelowej. Zasady kampanii informacyjnych są dobrze ugruntowane — na przykład w modelu OASIS, używanym przez brytyjskich komunikatorów i omówionym na stronie 13.

### \* Przykład

W odpowiedzi na inwazję Rosji na Ukrainę polskie instytucje uruchomiły inicjatywy podnoszące świadomość społeczną. Kampania #fejkoodporni Ministerstwa Obrony Narodowej dawała obywatelom wskazówki, jak rozpoznawać i odrzucać fałszywe narracje. Równolegle Siły Zbrojne przekazywały w czasie rzeczywistym informacje o gotowości obronnej Polski, używając ustrukturyzowanych komunikatów, oficjalnego brandingu i skoordynowanych hashtagów, takich jak #JointForSecurity.



Źródło: Facebook Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych<sup>96</sup>



Źródło: X Ministerstwo Obrony Narodowej<sup>97</sup>

## Budowanie myślenia krytycznego

### ► Kiedy stosować?

W długofalowych działaniach komunikacji strategicznej, których celem jest zwiększenie zdolności grup docelowych do krytycznego myślenia i identyfikowania fałszywych lub zmanipulowanych treści.

## Jak to działa?

Inicjatywy z zakresu odporności i edukacji medialnej pomagają ludziom lepiej rozumieć, jak fałszywe informacje rozprzestrzeniają się online i offline, oraz lepiej radzić sobie z tym, co widzą, czytają i słyszą. Ukierunkowana edukacja i szkolenia rozwijają umiejętności takie jak: krytyczna ocena źródeł i ich możliwych uprzedzeń, logiczne myślenie i argumentacja, właściwa interpretacja informacji. Dlatego działania komunikacyjne powinny obejmować m.in.:

- edukację medialną,
- szkolenia z wykrywania błędnych i wprowadzających w błąd argumentów,
- interaktywne treści edukacyjne,
- kampanie partycypacyjne,
- grywalizację (naukę poprzez różnego rodzaju gry),
- wykorzystanie satyry do promowania myślenia krytycznego,
- docieranie do szkół lub bezpośrednie włączanie różnych grup wrażliwych,
- angażowanie platform cyfrowych, by włączały edukację medialną do projektowania produktów.

### Wskazówka

Wskazówki dotyczące gier edukacyjnych można znaleźć na następnych dwóch stronach.

## Jaki jest efekt?

Wzmacnianie odporności społeczeństwa na manipulacje oraz zmniejszanie skutków operacji informacyjnych. Społeczeństwo lepiej poinformowane i świadome mediów jest mniej podatne na działania dezinformacyjne.

### \* Przykład

W 2024 r. Ministerstwo Cyfryzacji uruchomiło ogólnopolską kampanię podnoszącą świadomość na temat manipulacji informacją w sieci i taktyk stosowanych przez internetowych trolli. Używając stylizowanych grafik, czarnego humoru i komunikatów sezonowych, kampania przyciągnęła uwagę opinii publicznej, przekazując jednocześnie kluczowe zasady higieny cyfrowej.



Źródło: X Ministerstwo Cyfryzacji<sup>98</sup>



## \* Przykład



Źródło: X Ministerstwo Cyfryzacji<sup>99</sup>

## Budowanie podejścia „whole-of-government” i „whole-of-society”

### ► Kiedy stosować?

Jeśli istnieje prawdopodobieństwo, że dany problem lub temat będzie rezonował w społeczeństwie w średnim lub długim okresie, albo jeśli jest to temat przekrojowy, dotyczący kilku ministerstw i całego społeczeństwa, ważne jest tworzenie sieci partnerów oraz współpracy z innymi instytucjami w celu wzajemnego wsparcia i koordynacji.

## Jak to działa?

Na potrzeby podejścia obejmującego cały rząd należy, na poziomie państwa, stworzyć jasny system i procedury ułatwiające współpracę i wymianę informacji między instytucjami oraz realną realizację działań. Proces ten powinien być prowadzony przez organ koordynujący z odpowiednim mandatem. Bez takiej struktury koordynacja jest chwiejna i krucha, bo opiera się jedynie na dobrych relacjach i kontaktach osobistych.

W przypadku współpracy na poziomie całego społeczeństwa skutecznym rozwiązaniem są sieci osób i instytucji o podobnym podejściu, które wspólnie rozwiązują problemy. Każda ze stron może wносить swoje mocne strony – rząd swoje możliwości mobilizacyjne, organizacje pozarządowe szybkość i elastyczność, badacze wiedzę ekspercką i wiarygodność, a dziennikarze umiejętności śledcze i bezpośredni kontakt ze społeczeństwem.

### Takie sieci i podejścia mogą:

- budować i utrzymywać sieci ekspertów i decydentów,
- wspierać wzajemne dzielenie się informacjami i rozpowszechnianie prawdziwych treści w przestrzeni informacyjnej,
- prowadzić wspólne szkolenia zawodowe i seminaria,
- tworzyć konsensus wśród kluczowych interesariuszy, by budować wartości i znajdować rozwiązania,
- wspierać rozwój długotrwałych, zrównoważonych relacji z grupami docelowymi.

## Jaki jest efekt?

Podejścia „whole-of-government” i „whole-of-society” powinny ostatecznie prowadzić do skutecznego tworzenia polityk i ich jednolitej komunikacji, do dzielenia się wiedzą i ekspertyzą oraz do budowania ogólnej odporności społecznej.

# Wskazówki dotyczące edukacyjnych gier online

Praktyczne porady dotyczące gier wspierających krytyczne myślenie i świadomość manipulacji informacją.

1

## Bad News

Jak łatwo jest rozpowszechniać zmanipulowane informacje i stać się bezwzględnym magnatem medialnym?

<http://www.getbadnews.com/pl>

2

## Fajnie, że wiesz!

Sprawdź swoją wiedzę i poznaj wskazówki, jak odróżniać prawdę od kłamstwa.

<https://aplikacja.fajnieziewiesz.pl>

3

## Cat Park

Spróbuj swoich sił w szerzeniu zmanipulowanych informacji.

<https://catpark.game>

4

## Spot the Troll

Przetestuj swoją umiejętność rozpoznawania trolli w sieci.

<https://spotthetroll.org>

5

## Bad Vaxx

Podnieś swoje „staty” obronne! Naucz się budować odporność na manipulacje.

<https://www.badvaxx.com>

# Rodzaje komunikacji reaktywnej

Reaktywne formy komunikacji stosujemy, aby kwestionować lub prostować fałszywe, mylące lub w inny sposób szkodliwe informacje, które już zostały opublikowane, w celu zapewnienia społeczeństwu wystarczającej ilości danych do podejmowania świadomych decyzji. Reaktywne formy komunikacji mają zatem na celu zwalczanie potencjalnie szkodliwego przekazu, narracji, podmiotu lub celu, a także reagowanie na nowe wydarzenia.

## Debunking (prostowanie mitów)

### ► Kiedy stosować?

Gdy krążą fałszywe lub zmanipulowane informacje i chcesz ograniczyć ich wpływ za pomocą faktów.

## Jak to działa?

Zasadniczo fałszywe lub zmanipulowane informacje nie powinny pozostać niezauważone. Reakcją mogą być wiadomości lub komunikaty prostujące błędne informacje, obalające mity lub tzw. fact-checking, czyli weryfikacja faktów. Fałszywe lub mylące informacje często wymagają sprostowania w pracy z tradycyjnymi mediami, jednak w obszarze działań przeciwko szkodliwym wpływom wypracowano konkretne dobre praktyki, które stosują wiodący eksperci w dziedzinie zdrowia i zmian klimatu<sup>100</sup>. Proces ten jest prosty i pozwala zmaksymalizować jasność oraz skuteczność przekazu informacji:

- **Fakt:** zacznij od prawdy,
- **Mit:** wskaż fałszywą informację,
- **Wyjaśnij błąd:** dlaczego to nieprawda?
- **Fakt:** powtórz prawdę.

## Jaki jest efekt?

Fact-checking i debunking są powszechnie stosowane. Ważne jest, by fałsz nie pozostał bez odpowiedzi. Powtarzanie zmanipulowanej tezy może jednak obrócić się przeciwko nam, bo pomaga w jej nagłaśnianiu. W pewnych sytuacjach ryzyko reakcji jest jednak mniejsze niż ryzyko milczenia. Problem z tym podejściem polega na tym, że jest czasochłonne. Niektóre organizacje pozarządowe, non-profit czy media już jednak stworzyły inicjatywy i narzędzia, które aktywnie zwalczają manipulację informacjami. Współpraca z nimi może leżeć w interesie instytucji publicznych.

► **Trzymaj się tematu.** Fałszywe lub wprowadzające w błąd treści często są konstruowane tak, by wciągnąć Cię w szersze, zawile wątki i narracje niezwiązane z sednem sprawy i mało prawdopodobne do rozwiązania przez Ciebie. W fałszywych, osobistych twierdzeniach bywa „ziarno prawdy”, które trudno oddzielić od głównego problemu. Myśl o tym, jak komunikaty wpisują się w narracje i trzymaj się kwestii związanych z Twoimi priorytetami.

► **Używaj faktów, przykładów i dowodów** wszędzie tam, gdzie to możliwe. Idealne są informacje potwierdzone przez wiele wiarygodnych źródeł. Pamiętaj jednak, że w oczach niektórych grup, część źródeł może być z góry zdyskredytowana.

► **Nie karm trolli.** Bądź czujny wobec zestawień różnych technik retorycznych, takich jak fałszywy dowód społeczny, whataboutism, czyli efekt odwrócenia uwagi przez wskazywanie innych, często niepowiązanych problemów, ataki ad personam czy twierdzenia o braku dowodów. Osoba, która wielokrotnie stosuje takie metody, najprawdopodobniej nie dąży do wyjaśniania fałszywych lub wprowadzających w błąd informacji.

### Więcej

Przykłady błędów argumentacyjnych znajdziesz na **stronie 86**.

## \* Przykład

Po powodzi w Polsce w 2024 roku w sieci szybko rozprzestrzeniły się zmanipulowane informacje, w tym przesadzone doniesienia i niezwyfikowane statystyki dotyczące osób zaginionych i ofiar. Policja w Polsce odpowiedziała jasną, opartą na faktach komunikacją, korygując fałszywe narracje i wyjaśniając oficjalny status trwających działań ratunkowych i identyfikacyjnych. Dzięki proaktywnemu reagowaniu na pogłoski oraz wykorzystaniu wizualnych środków do dyskredytowania wprowadzających w błąd treści, policja wzmocniła swoją wiarygodność i pomogła utrzymać zaufanie publiczne w okresie zwiększonej niepewności.



Źródło: X Polska Policja<sup>101</sup>



## Kontr-narracja

### ► Kiedy stosować?

Gdy fałszywe lub wprowadzające w błąd narracje, opowieści, teorie spiskowe czy mity przybierają formę skrótów, symboli lub „narzędzi” używanych przez autorów zmanipulowanych treści.

## Jak to działa?

Kontr-narracja polega na ujawnianiu fałszu i niespójności w tym, jak ważne kwestie są tłumaczone różnym grupom odbiorców. Tam, gdzie to możliwe, zastępuje się je prawdziwą narracją.

- Skup się na rozwijaniu własnych narracji i dbaj o spójność działań komunikacyjnych
- Opowiadaj swoją narrację jak historię opartą na faktach
- Przedstawiaj historię z własnej perspektywy

## Jaki jest efekt?

Przeciwdziałanie fałszywym narracjom i manipulacjom informacyjnym pomaga kształtować zrozumienie skomplikowanych zagadnień, zwiększając odporność społeczeństwa na fałszywe i wprowadzające w błąd twierdzenia. Przykładowo, fałszywe narracje spiskowe dotyczące przyczyn COVID-19 stanowią podstawę wielu innych teorii spiskowych związanych ze szczepionkami, które mogą ostatecznie zagrażać bezpieczeństwu publicznemu. Walka z podstawowymi manipulacyjnymi narracjami informacyjnymi wpływa także na ograniczenie skuteczności powiązanych fałszywych narracji.

- Różne narracje mogą rywalizować o uwagę, ale największym zagrożeniem w komunikacji jest postawa „mówimy jedno, robimy drugie”. Komunikacja obejmuje zarówno słowa, jak i czyny. Brak działania zgodnego z przekazem może skutkować spadkiem zaufania do instytucji.

- Jednocześnie często nie „najlepsza historia” wygrywa, lecz ta, która jest najbardziej angażująco przedstawiona grupom docelowym. Dlatego ważna jest zarówno forma przekazu, jak i współpraca z tymi, którzy potrafią atrakcyjnie „sprzedać” narrację.

### \* Przykład

Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP regularnie przedstawia klarowną narrację o wsparciu Polski dla Ukrainy i wartościach leżących u podstaw jedności Zachodu. Dzięki mocnemu językowi, odwołaniom historycznym i symbolicznej argumentacji tłumaczy skomplikowane wydarzenia w sposób wzmacniający zaufanie do międzynarodowej pozycji Polski i pokazujący różnicę między systemami demokratycznymi a autorytarnymi.



Źródło: X Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP<sup>102</sup>

## Komunikacja kryzysowa

### ► Kiedy stosować?

W sytuacjach kryzysowych, gdy fakty mogą nie być od razu jasne dla wszystkich.

## Jak to działa?

Specjaliści ds. komunikacji dysponują różnymi sposobami zarządzania kryzysami, które przyciągają uwagę opinii publicznej. W szczególności obejmuje to przekazywanie informacji grupom docelowym poprzez kluczowych influencerów: dziennikarzy, redaktorów, znanych ekspertów, liderów społeczności i innych interesariuszy. Do kluczowych narzędzi komunikacji kryzysowej należą:

- **Wstępne oświadczenie:** potwierdzenie pojawiającego się problemu wraz z zobowiązaniem do dalszych aktualizacji, gdy tylko będą dostępne nowe informacje.
- **Oświadczenia i wywiady:** wypowiedzi do wykorzystania jako źródło pierwotne przez media lub odbiorców.
- **Briefingi i angażowanie interesariuszy:** spotkania i dyskusje z dziennikarzami lub innymi stronami w celu wyjaśnienia kontekstu, mogą być nagrywane lub off the record.
- **Aktywności w terenie:** uczestnictwo w spotkaniach społecznych, zapewnianie widocznej pomocy w poszkodowanych rejonach oraz rozdawanie plakatów, biuletynów itp.
- **Demarche:** zestawienie informacji z różnych źródeł, oferujące pogłębiony obraz problemu.
- **Pytania i odpowiedzi (Q&A):** publikacja odpowiedzi na najczęstsze pytania na stronie własnej/na profilach społecznościowych lub podczas spotkań publicznych. W sytuacjach kryzysowych o większym zasięgu — także w innych językach.
- **Komunikacja nt. ograniczania ryzyka:** przekazy przygotowywane na utrzymujące się zagrożenia i łagodzące je.
- **Reklama płatna:** w niektórych przypadkach stosowna w mediach i serwisach społecznościowych.

### ► Optymalizacja pod kątem wyszukiwarek (SEO):

w niektórych przypadkach wskazane może być promowanie treści w wyszukiwarkach internetowych.

- **Śledztwo/konkluzja końcowa:** w niektórych przypadkach wskazane może być opublikowanie wyników dochodzenia w celu zakończenia sprawy.

## Jaki jest efekt?

Komunikacja kryzysowa ma na celu ochronę społeczeństwa podczas bezpośrednich, krótkoterminowych kryzysów. To część standardowej pracy komunikacyjnej — wiele z tych narzędzi jest cennych również przy korygowaniu fałszywych informacji docierających do szerokiej publiczności w czasie kryzysu lub stwarzających ryzyko dla ludzi.

### Więcej



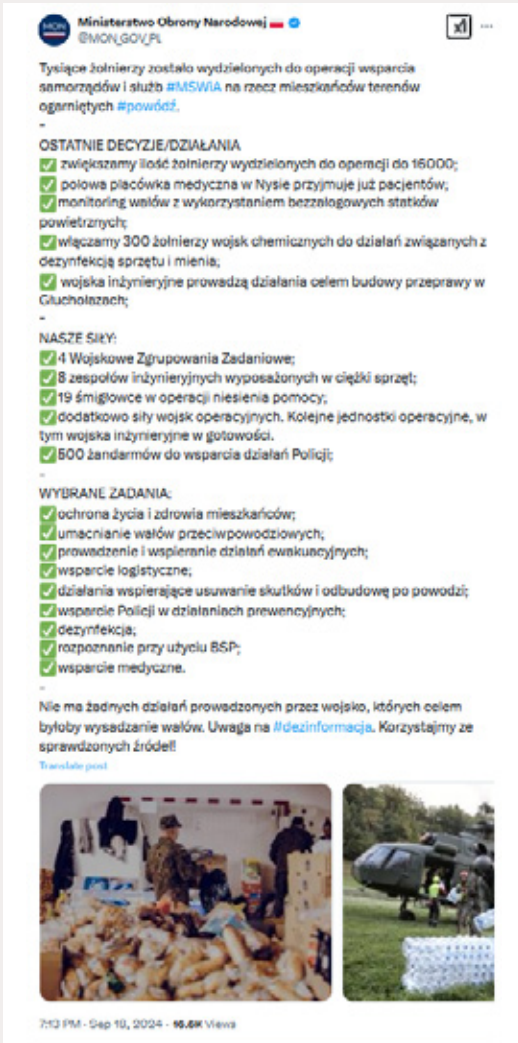
W celu prowadzenia transparentnej i godnej zaufania komunikacji kryzysowej zaleca się stosowanie zasad OECD, które znajdują się na **stronie 85**. Dobrym źródłem informacji na ten temat jest również Crisis Communication Book wydana przez Government Security Centre<sup>103</sup>.

Przygotowanie oświadczeń

Przygotowanie i zatwierdzenie oświadczeń w sytuacji kryzysowej może zająć trochę czasu. Warto więc mieć zawczasu przygotowane ogólne komunikaty, zgodne z wartościami instytucji, które łatwo dopasujesz do konkretnego zdarzenia. Formułując oświadczenie, rozważ, jakie informacje krążą na temat Twojej organizacji oraz jakie historie i narracje je podtrzymują. Zależy to od tego, jak organizacja jest postrzegana przez różne audytoria. Jak poszczególne komunikaty wpływają na tożsamość, wartości i przekazy, które organizacja chce szerzyć, zwłaszcza w kontekście różnych grup docelowych? Treści prezentujące pozytywne historie o organizacji mogą znacząco wspierać odporność odbiorców na fałszywe lub wprowadzające w błąd informacje.

\* Przykład

Podczas powodzi we wrześniu 2024 roku Ministerstwo Obrony Narodowej regularnie publikowało aktualizacje na X, informując społeczeństwo o roli wojska w działaniach pomocowych. Posty miały jasną strukturę i komunikowały działania takie jak rozmieszczenie żołnierzy, udrożnianie dróg oraz odbudowa infrastruktury. W styczniu 2025 roku Ministerstwo podkreśliło także wsparcie NATO i Turcji przy odbudowie mostów, akcentując współpracę międzynarodową. Spójny i przejrzysty przekaz pomógł utrzymać zaufanie publiczne w czasie kryzysu.



Źródło: Ministerstwo Obrony Narodowej<sup>104</sup>

Jak zdecydować o właściwym podejściu?

Ocena ryzyka pozwala lepiej ustalić priorytety komunikacyjne i wybrać odpowiednie narzędzia. Generalnie, im wyższy priorytet zagadnienia, tym większą uwagę należy poświęcić działaniom krótkoterminowym, przynajmniej na początku. Warto jednak pamiętać, że w zależności od wagi problemu konieczne może być połączenie działań krótkoterminowych, średnioterminowych i długoterminowych.

Kto komunikuje i kiedy

Nie jest rolą głównych reprezentantów politycznych, by odpowiadali na każdą błędną czy wprowadzającą w błąd informację ani by byli jedynym głosem instytucji. Wewnątrz organizacji trzeba mieć jasno zdefiniowane struktury i zasady, określające kto i kiedy komunikuje – zgodnie z wagą sytuacji i znaczeniem narracji.

Komunikacja priorytetowa to taka, w której istnieje wyraźna i poważna potrzeba ochrony reputacji instytucji publicznej lub gdy sytuacja ma charakter kryzysowy.

Więcej



Przegląd reakcji w zależności od ich znaczenia lub stopnia ryzyka znajduje się na następnej stronie.



„Najważniejsze w komunikacji jest to, by słyszeć to, czego nie powiedziano.”

Peter Drucker



Poziom ryzyka / priorytet

**Wysoki**

Opis sytuacji

Sytuacja stwarza poważne ryzyko dla obywateli, np. w zakresie zdrowia lub bezpieczeństwa narodowego i może przyciągnąć uwagę mediów. Dostępne informacje są wiarygodne. **Konieczna jest natychmiastowa reakcja i eskalacja działań.**

## Działania

- ▶ Powiadom kierownictwo, ekspertów doradczych oraz pozostałe kluczowe osoby o problemie i jego znaczeniu.
- ▶ Udostępnij przegląd i analizę sytuacji. Szybko przygotuj międzyresortową odpowiedź.

## Do kogo komunikować

- ▶ Kierownictwo
- ▶ Większa liczba podmiotów administracji państwowej

## Narzędzia

- ▶ Analiza sytuacyjna
- ▶ Briefingi
- ▶ Komunikacja krótkoterminowa

### \* Przykład

Po zatruciu dwóch mieszkańców Wielkiej Brytanii w Salisbury rosyjskie źródła wywiadowcze rozpoczęły kampanię dyskredytującą służby śledcze i rząd. Wczesne sygnały z mediów cyfrowych umożliwiły przygotowanie krótkich raportów dla najwyższego kierownictwa rządu, aby odpowiednio zareagować na kryzys.



Poziom ryzyka / priorytet

**Średni**

Opis sytuacji

Negatywny wpływ na konkretne polityki, reputację ministerstwa lub dużą grupę interesariuszy, również w przestrzeni online. Istnieje potencjał negatywnych skutków w przypadku braku komunikacji. **Wymagana jest reakcja.**

## Działania

- ▶ Podnieś temat na agendę kierownictwa i doradców-ekspertów.
- ▶ Udostępnij w instytucji podsumowanie i analizę sytuacji. Zbadaj problem i przygotuj komunikaty prasowe oparte na znanych faktach.

## Do kogo komunikować

- ▶ Kierownictwo
- ▶ Dyrektorzy departamentów
- ▶ Doradcy
- ▶ Zespoły monitoringu i analiz

## Narzędzia

- ▶ Analiza sytuacyjna
- ▶ Briefingi
- ▶ Komunikaty prasowe
- ▶ Udział w debatach publicznych
- ▶ Nagrania z ekspertami wyjaśniającymi sytuację
- ▶ Komunikacja krótko- i średnioterminowa

### \* Przykład

Czasopismo quasi-naukowe o ograniczonym zasięgu rozpowszechnia mylące tezy, jakoby ostatnie głosowanie w parlamencie „zdecydowało, że zwierzęta nie mają uczuć”. Analiza wewnętrzna wskazuje ryzyko podjęcia tematu przez media głównego nurtu. Przygotowuje się podsumowania, krótkie stanowiska i komunikaty prasowe — zarówno do proaktywnego nadania tonu narracji, jak i na wypadek wzrostu zainteresowania opinii publicznej.



Poziom ryzyka / priorytet

**Niski**

Opis sytuacji

Może wpływać na dyskusję, na przykład na temat pracy ministerstwa i ma ograniczony zasięg. Dostępne informacje są różnej jakości. **Dyskusję należy regularnie monitorować, jednak interwencja jest niepotrzebna lub wręcz niepożądana.**

## Działania

- ▶ Przekaż przegląd sytuacji i analizę do działu prasowego
- ▶ Zbadaj problem i przygotuj komunikaty prasowe/ narracje oparte na znanych faktach
- ▶ Przeprowadź podstawową analizę dyskusji i obserwuj zmiany

## Do kogo komunikować

- ▶ Eksperti Departamentu Komunikacji
- ▶ Zespoły monitoringu i analiz

## Narzędzia

- ▶ Przegląd sytuacji
- ▶ Komunikaty prasowe i posty w mediach społecznościowych
- ▶ Analiza podstawowa
- ▶ Komunikacja średnio- i długoterminowa

### \* Przykład

Pojawiła się teoria spiskowa, według której rząd Polski odpowiada za poważny incydent zagrażający bezpieczeństwu publicznemu. Teorię rozpowszechniają jedynie niszowe grupy znane z antyrządowych postaw, a ponadto przeczy ona toczącej się w mediach głównego nurtu dyskusji. Przygotowane zostają podstawowe podsumowania, posty na platformach społecznościowych i komunikaty prasowe, ale reakcja nie jest jeszcze wymagana. Obszar jest monitorowany pod kątem nagłych zmian nastrojów w dyskusji.

Powyższy przegląd reakcji w zależności od wagi/ stopnia ryzyka pokazuje, że szefowie kluczowych instytucji powinni włączać się w komunikację instytucjonalną i być głównymi nośnikami przekazu tylko na najwyższych poziomach zagrożenia i znaczenia tematu. Zaangażowanie liderów w komunikację jest dla obywateli jasnym sygnałem, że informacja jest ważna, a sytuacja poważna.

# Szybki poradnik jak przeciwdziałać manipulacji informacjami

Nie istnieje uniwersalne rozwiązanie na manipulację informacjami i szkodliwy wpływ. Operacje informacyjne mogą przybierać różne formy. Twoja organizacja działa w specyficznych warunkach i ma swoje unikalne podatności. Po dokładnym przygotowaniu można opracować zestaw działań przeciwdziałających, dopasowany do organizacji i elastyczny w stosunku do różnych sytuacji.

## Zignoruj

Czasem najlepszą odpowiedzią jest brak reakcji. Może to być zasadne, gdy dostrzegasz aktywność operacji informacyjnej, lecz nie przyciąga ona szerszej uwagi. W takiej sytuacji odpowiedź mogłaby niepotrzebnie nagłośnić zmanipulowane treści.

## Zgłoś

W przypadku, gdy ktoś narusza prawo lub regulamin platformy, zgłoś sprawę policji lub administratorom serwisu. Należy przy tym zachować ostrożność i nie nadużywać tej możliwości. Korzystaj z niej wyłącznie przy wyraźnym złamaniu zasad, aby nie ograniczać wolnej dyskusji.

## Zablokuj

Należy szanować wolność wypowiedzi, jednak operacje informacyjne mogą uzasadniać zablokowanie użytkownika — zwłaszcza, gdy szerzy lub podżega do nienawiści. Każdy przypadek powinien być jednak jasno opisany w regulaminie danej platformy.

## Ujawnij

Strategiczną odpowiedzią na działania operacji informacyjnych może być również ujawnienie podmiotu odpowiedzialnego, np. za fałszywe konto. Takie ujawnienie nie powinno być podejmowane lekkomyślnie – najpierw przeprowadź dokładną analizę konsekwencji dla Twojej organizacji, interesariuszy oraz osoby lub podmiotu, który zostaje ujawniony.

Decyzja o poziomie reakcji powinna zależeć od oceny, jak poważna jest sytuacja. W przypadku podejrzeń manipulacji informacjami lub działań operacyjnych z niepewnymi lub słabymi przesłankami najlepiej **przeprowadzić analizę i przekazać informacje** opinii publicznej – jest to reakcja oparta na faktach.



# Mierzenie skuteczności komunikacji

## Rozdział 4

Śledzenie skuteczności komunikacji pozwala ocenić, czy strategia była udana. W przypadku sukcesu można ją powtórzyć lub zastosować z niewielkimi modyfikacjami. Jeśli natomiast strategia zawiedzie, należy ją dostosować tak, aby lepiej odpowiadała zainteresowaniom i preferencjom grupy docelowej.

# Definicja outputów i rezultatów

Zanim zaczniesz mierzyć skuteczność swojej komunikacji, najpierw musisz określić, które z Twoich celów są rezultatami działań (outputs), a które efektami (results), aby zrozumieć ich wpływ na odbiorców. W skrócie:

Rezultaty działań

Rezultaty działań (outputs) to konkretne treści, które tworzysz i rozpowszechniasz. Monitorowanie outputów oznacza mierzenie, w jakim stopniu Twoja komunikacja dotarła do grupy docelowej i ją angażowała.

Efekty

Efekty (results) można rozumieć jako wpływ, jaki Twoja komunikacja wywarła na grupę docelową. Monitorowanie ich skuteczności oznacza mierzenie, w jakim stopniu Twoje działania komunikacyjne przyczyniły się do zmiany myślenia lub zachowania odbiorców.

Gdy zrozumiesz różnicę między rezultatami działań (outputs) a efektami (results), możesz zacząć planować swoje cele. Będą się one różnić w zależności od tego, co chcesz osiągnąć. Na przykład, jeśli chcesz nauczyć ludzi segregować odpady, powinieneś skupić się na osiągnięciu pięciu celów:

- ▶ Dotarcie do grupy mającej problem z recyklingiem (output)
- ▶ Przedstawienie informacji w angażujący sposób (output)
- ▶ Skierowanie odbiorców do wiarygodnego źródła (np. prosty przewodnik Twojej instytucji dla danego miasta/regionu) (output)

- ▶ Zwiększenie udziału komunikatów lub działań odsyłających do Twojej komunikacji nt. recyklingu (output)
- ▶ Zmiana zachowania — ludzie zaczynają segregować odpady (result)

Przykłady wskaźników, które można wykorzystać do mierzenia skuteczności **outputów**, obejmują:

- ▶ Informacje demograficzne o osobach, które konsumują i wchodzi w interakcję z Twoimi treściami
- ▶ Liczba osób, które klikają w udostępniony materiał
- ▶ Czas, jaki odbiorcy poświęcają na zapoznanie się z przekazywanymi przez Ciebie informacjami
- ▶ Stopień obecności i dostępności Twojej komunikacji w debacie publicznej, na przykład w artykułach medialnych dotyczących danego tematu

Przykłady wskaźników, które można wykorzystać do pomiaru **efektów (results)**, obejmują:

- ▶ Dane z badań ankietowych dotyczących opinii i postaw Twojej grupy docelowej
- ▶ Statystyki dotyczące liczby osób, które podjęły pożądane działanie lub inne dane pokazujące zmianę zachowań – na przykład dane o ilości posegregowanych odpadów

Należy jednak zauważyć, że często nie jest możliwe jednoznaczne udowodnienie bezpośredniego związku między prowadzoną komunikacją a postawami czy zachowaniami grup docelowych, ponieważ, oprócz działań komunikacyjnych, wpływ ma na nie szereg innych czynników. Mimo to, pomiar zmian w postawach, preferencjach oraz zachowaniach odbiorców jest przydatny, ponieważ dostarcza wglądu w to, czy Twoje działania przyczyniają się do ogólnych trendów i oczekiwanych rezultatów. Pomaga to również ocenić długoterminowy wpływ kontr-narracji oraz innych treści problematycznych, które podważają Twoje cele lub narracje.

\*

| Cel                                                                   | Wskaźnik                                                                                                                                                                                                    | Skuteczność działań (outputs) i efektów (results) |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Dotarcie do wrażliwej grupy docelowej                                 | ▶ Dane demograficzne o osobach wchodzących w interakcję z treściami                                                                                                                                         | Działanie                                         |
| Przedstawienie informacji w angażujący sposób, który przykuwa uwagę   | ▶ Czas spędzony przez grupę na konsumpcji informacji<br>▶ Wskaźnik interakcji (polubienia, komentarze, udostępnienia)                                                                                       | Działanie                                         |
| Skierowanie do źródła wiarygodnych informacji                         | ▶ Liczba osób, które klikają w link prowadzący do bardziej szczegółowych informacji<br>▶ Czas, jaki odbiorcy poświęcają na zapoznanie się z informacjami                                                    | Działanie                                         |
| Zwiększenie odsetka działań/treści odsyłających do Twojej komunikacji | ▶ Liczba odnośników do Twojej komunikacji lub działań w artykułach medialnych poruszających dany temat, zarówno na popularnych stronach społecznościowych, jak i w sekcjach komentarzy                      | Działanie                                         |
| Zmiana postaw i opinii w danym temacie wśród grupy docelowej          | ▶ Dane z badań opinii publicznej                                                                                                                                                                            | Efekt                                             |
| Zmiana zachowań odbiorców                                             | ▶ Liczba osób w grupie docelowej, które zmieniają swoje zachowanie (np. rzucają palenie, szczepią się, wykazują zainteresowanie pracą nauczyciela w szkołach itp.) lub inne dane pokazujące zmianę zachowań | Efekt                                             |

# Narzędzia monitoringu

Monitorowanie może pomóc lepiej zrozumieć, gdzie i czego należy szukać. Możesz je usprawnić i doprecyzować, korzystając z narzędzi takich jak:



## Analityka platform

Każda większa platforma społecznościowa ma moduł analityczny z danymi o prowadzonych kontach/stronach. To ważne źródło wiedzy o tym, jak ludzie postrzegają i konsumują Twoje treści. Możesz też zlecić analizę firmie zewnętrznej.



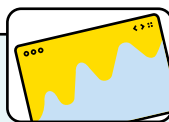
## Google Trends

Pokazuje częstotliwość wyszukiwania haseł w Google. Wyniki można filtrować według czasu, kraju i zapytań powiązanych. Przydatne do wykrywania wzrostu zainteresowania tematem i wskazywania dni/miejsc/wydarzeń, po których wzrosło zainteresowanie.



## Rozszerzanie funkcji przeglądarki internetowej

Istnieje wiele aplikacji, które można dodać do przeglądarki, aby przyspieszyć lub nawet zautomatyzować funkcje takie jak tłumaczenie, wyszukiwanie obrazów czy robienie zrzutów ekranu. Jest to szczególnie przydatne do przyspieszenia prostych, powtarzalnych zadań, które często wykonujesz.



## Narzędzia do zarządzania mediami społecznościowymi

Jeżeli obsługujesz kilka platform lub kont w mediach społecznościowych i zależy Ci na ich efektywnym monitorowaniu, warto skorzystać z narzędzi marketingowych, które umożliwiają planowanie i prowadzenie komunikacji w jednym miejscu.

Na rynku dostępnych jest wiele popularnych narzędzi do monitorowania mediów społecznościowych i wzmianek o marce, w tym Hootsuite Insights<sup>105</sup>, Sprout Social<sup>106</sup>, Brandwatch<sup>107</sup>, Mention<sup>108</sup>, BuzzSumo<sup>109</sup>, Brand24<sup>110</sup>, Meltwater<sup>111</sup>, SentiOne<sup>112</sup> czy Gerulata<sup>113</sup> – każde z nich oferuje różne kombinacje monitoringu w czasie rzeczywistym, analizy nastrojów, śledzenia influencerów, benchmarkingu konkurencji oraz raportowania w wielu sieciach. Większość z nich udostępnia wersje próbne, dzięki czemu można przetestować ich funkcje przed podjęciem decyzji o subskrypcji.

# Pomiar sukcesu komunikacji według skali wpływu Bena Nimmo

W 2020 r. Ben Nimmo podsumował dla think-tanku Brookings zasady mierzenia wpływu operacji informacyjnych na społeczeństwo<sup>114</sup>. Łatwo je zastosować także do innych kampanii/aktywności komunikacyjnych.

## Sondaże

Tradycyjną metodą mierzenia wpływu na społeczeństwo lub grupę docelową jest przeprowadzanie regularnych badań opinii publicznej przed, w trakcie i po kampanii lub działaniu. Nie wszystkie instytucje mają jednak możliwość prowadzenia takich badań na bieżąco.

## Przybliżony wpływ

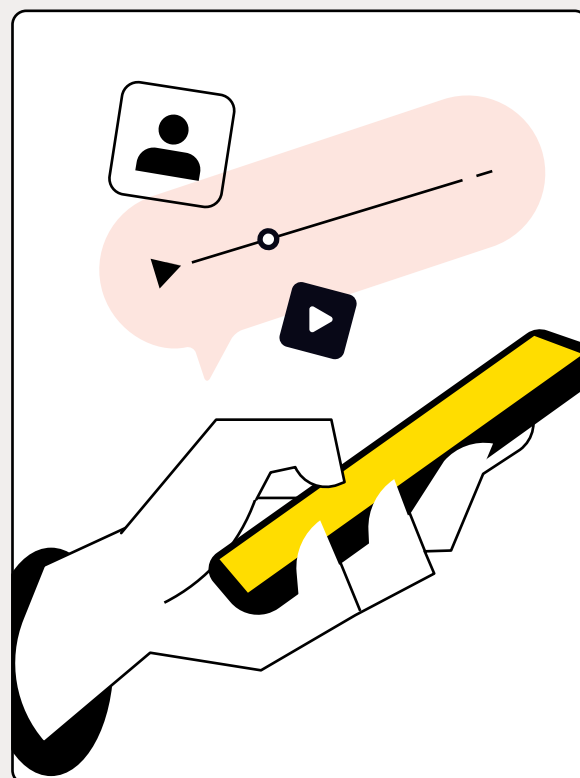
Liczba odston czy ruch na jednej platformie nie daje pełnego obrazu wpływu danej aktywności, zwłaszcza gdy działania prowadzone są na wielu platformach. Zbieranie danych z różnych platform bez uwzględnienia dodatkowego kontekstu może być mylące. Liczby te nie odzwierciedlają wpływu na osoby poza mediami społecznościowymi. Badacze i specjaliści ds. komunikacji mogą również korzystać z prostych wyszukiwań internetowych lub narzędzi do monitoringu mediów społecznościowych, aby określić, w jakim stopniu dany temat, narracja lub kampania dominuje w dyskusjach.

## Skala wpływu

Ma na celu określenie, jak skutecznie treści są rozpowszechniane w trzech wymiarach – mediach społecznościowych, mediach tradycyjnych oraz w życiu codziennym – przy użyciu różnych czynników, które można porównać. Najgroźniejsze operacje informacyjne to te, które wykazują największą zdolność do rozprzestrzeniania się w wielu społecznościach, na wielu platformach oraz w społeczeństwie i debacie publicznej. Kluczowymi krokami w ocenie danej operacji lub działania jest zidentyfikowanie miejsca, w którym podmiot operacji informacyjnej po raz pierwszy „umieścił” treść („punkt deponowania”) oraz sprawdzenie, czy udało mu się wyjść poza tę barikadę informacyjną lub społeczność i „zainfekować” innych uczestników („moment przełomowy” lub „punkt krytyczny”).

## Punkty krytyczne (tipping points) mogą wystąpić na wielu poziomach:

- ▶ Mogą pojawić się na poziomie platformy, gdy inny użytkownik przejmie określony przekaz i udostępni go nowej grupie odbiorców (np. pani Anna udostępniła post ze strony We Love Russia w grupie Plant Lovers Club).
- ▶ Mogą mieć charakter multiplatformowy, gdy użytkownik przenosi oryginalny przekaz na inną platformę (np. poseł na Sejm RP robi zrzut ekranu posta z Facebooka i publikuje go na Telegramie).
- ▶ Mogą być multimedialne, gdy wiadomości lub treści rozpowszechnione w mediach społecznościowych są powielane przez media tradycyjne (np. gazeta regionalna publikuje artykuł powtarzający argumenty manipulatora informacyjnego albo medium tradycyjne zaprasza autora posta do dyskusji jako eksperta czy w celu „zrównoważenia” opinii).
- ▶ Wiadomości mogą rozprzestrzeniać się również przez influencerów, czyli osoby o dużym zasięgu i wpływie (np. polityka lub znana osobowość publiczną).
- ▶ Na samym szczycie skali znajduje się wpływ na politykę – gdy decydenci kształtują lub zmieniają swoje działania pod wpływem danej operacji lub aktywności (np. odmawiając publicznego nazwania kogoś zagrożeniem mimo licznych udokumentowanych działań o charakterze dywersyjnym).



Każdy kolejny punkt krytyczny przenosi treść do większej i/lub bardziej wpływowej grupy odbiorców. Takie momenty tworzą coraz szerszy zakres potencjalnego oddziaływania – od jednej poprzez wiele społeczności internetowych, aż po środowiska online i offline, influencerów oraz decydentów politycznych.

Znaczenie Skali wpływu polega na tym, że pozwala ona w przybliżeniu ocenić potencjalny efekt danej aktywności lub operacji niemal w czasie rzeczywistym. Może być również wykorzystywana do porównywania efektu różnych działań.

Celem tego modelu jest pomoc w umiejscowieniu konkretnej informacji lub działania w szerszym ekosystemie i zmierzenie jego przybliżonego wpływu w porównaniu z innymi aktywnościami. Takie pomiary umożliwiają komunikatorom i instytucjom skuteczniejsze kategoryzowanie i priorytetyzowanie reakcji, ułatwiają zgłaszanie szkodliwych treści i informacji w oparciu o mierzalne skutki, a także podkreślają istotną rolę influencerów – zarówno w mediach społecznościowych, jak i w życiu społecznym.

## Skala wpływu (Breakout Scale)

1. **Kategoria** 1 Platforma  
0 Punktów krytycznych



2. **Kategoria** 1 Platforma, 1 Punkt krytyczny LUB  
wiele platform, Brak punktów krytycznych



3. **Kategoria** Wiele platform  
Wiele punktów krytycznych



4. **Kategoria** Multimedialne punkty krytyczne



5. **Kategoria** Zaangażowanie influencerów



6. **Kategoria** Zmiana polityki lub retoryki





# Wskazówki jak się komunikować

## Rozdział 5

Ważne jest, aby Twoja komunikacja była zgodna z kluczowymi wartościami oraz zasadami przyzwoitości i profesjonalizmu. Twoje przekazy konkurują jednak z ogromną ilością treści w przestrzeni informacyjnej. Dlatego przedstawiamy kilka wskazówek, jak zadbać o to, by Twój komunikat dotarł do odbiorców.

# Wskazówki jak się komunikować

## Używaj prostego języka

Twoje komunikaty powinny być maksymalnie jasne i treściwe. Buduj krótkie zdania, unikaj zapożyczeń.

## Przechodź „do sedna”

Pamiętaj, że dziś średni czas uwagi to ok. 8 sekund. Unikaj przydługich opisów. Komunikacja strategiczna to systematyczne podejście i powtarzanie kluczowych wartości oraz priorytetów wszędzie tam, gdzie to możliwe.

## Bądź różnorodny

Nie bój się stosować ciekawszych form kontaktu z odbiorcami. Zwłaszcza media społecznościowe oferują szeroką gamę opcji przy minimalnych kosztach, np. filmy, transmisje na żywo, testy itp.

## Inspiruj się innymi

Nie musisz wymyślać innowacyjnych sposobów komunikacji. Jeśli instytucje w Polsce czy za granicą opracowały już coś pomysłowego i użytecznego, po prostu udostępnij to, dodając własny kontekst.

## Twórz także oryginalne treści audiowizualne

Wiele instytucji przygotowuje własne podcasty, filmy czy wywiady, często dostosowane do mniej formalnego środowiska. Przykładem może być Podcast Cyfrowy<sup>115</sup> realizowany przez Ministerstwo Cyfryzacji.

## Eksperci na pierwszym planie

Korzystaj z praktyków jako autorytetów lub influencerów w komunikacji z różnymi grupami docelowymi. Na przykład portal Szczepienia.info został uruchomiony w październiku 2007 r. z inicjatywy Narodowego Instytutu Zdrowia Publicznego PZH – Państwowego Instytutu Badawczego we współpracy z Polskim Towarzystwem Wakcynologii.

## Twórz interaktywne treści rozwijające myślenie krytyczne

Policja regularnie angażuje obywateli poprzez ankiety i konkursy dostępne na stronach internetowych, takich jak dzielnicabezstrachu.pl, i promuje je na Instagramie. Tego rodzaju komunikacja nie jest jednokierunkowa – skłania do dialogu ze społeczeństwem i generuje interakcje.

## Wykorzystuj humor

Człowieczeństwo to jeden ze środków budowania zaufania obywateli. Może być ono wyrażane m.in. poprzez humor. Humor jest naturalnym elementem platform społecznościowych, dlatego instytucje nie powinny go całkowicie unikać. Umiejętne i wyczulone na kontekst wykorzystanie humoru może przyczynić się do „uczłowieczenia” instytucji, które w końcu także tworzone są przez ludzi.

# Jak komunikować się na platformach społecznościowych?

Platformy popularne w Polsce<sup>116</sup>

## Facebook (Meta)

Najpopularniejsza platforma (zwłaszcza średnie i starsze grupy wiekowe). Komunikacja głównie przez posty ze zdjęciami/obrazami/wideo.

## Instagram

Popularny wśród młodszych i średnich grup wiekowych. Koncepcja „stories” – czyli relacji znikających po 24 godzinach – to jedna z najważniejszych i najczęściej używanych form komunikacji na tej platformie. Coraz większą popularność zyskują również tzw. „reelsy”, czyli krótkie wideo. W relacjach warto także korzystać z opcji „zadaj nam pytanie” czy głosowania.

## TikTok

TikTok, którego popularność jest największa wśród najmłodszych użytkowników, opiera się na krótkich nagraniach wideo. Treści powinny sprawiać wrażenie swobodnych i naturalnych, dlatego komunikacja na tej platformie powinna być jak najbardziej luźna – na przykład nagrywana smartfonem.

## X

X to średnio popularna platforma w Polsce, z bazą użytkowników mniejszą niż na platformach takich jak YouTube czy Facebook, ale wciąż znaczącą w polskim krajobrazie mediów społecznościowych. Często postrzegana jest jako platforma „elitarna”, głównie wykorzystywana przez dziennikarzy, polityków i innych profesjonalistów działających na forum publicznym.

## YouTube

YouTube jest obecnie używany przez całe społeczeństwo, szczególnie do oglądania dłuższych formatów. Na YouTube zaleca się publikowanie dłuższych i wyższej jakości materiałów wideo, które można pogrupować w różne kategorie – na przykład wywiady z ministrem, relacje z miejsca wydarzeń, podcasty itp. YouTube warto również wykorzystywać jako bazę materiałów, np. konferencji prasowych, które media lub badacze mogą łatwo znaleźć na platformie.

# Jak tworzyć posty

**A****Tagi**

Jeśli chcesz zwiększyć zasięg swojego posta, oznaczenie podmiotów bezpośrednio lub pośrednio związanych z postem lub tematem to prosty sposób, aby przyciągnąć ich uwagę. Każde konto w mediach społecznościowych ma swoją unikalną nazwę (tag), którą można użyć do oznaczenia w poście. Nazwa ta zaczyna się od symbolu „@”. Przykładowo, tag Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na Facebooku to @Ministerstwo.Nauki – znajdziesz go na profilu strony. Oznaczanie innych kont w poście zwiększa także jego widoczność i potencjalny zasięg.

**B****Hashtagi**

Użycie hashtagu, czyli znaku „#” przed słowem kluczowym, ułatwia znalezienie Twojego posta przez osoby zainteresowane danym tematem. Jednocześnie kojarzysz swoją instytucję z tematem i pokazujesz odbiorcom, że jest to jeden z Twoich priorytetów. Stosowanie hashtagów jest szczególnie istotne na Instagramie. Tworzenie prostych haseł z hashtagami przy prezentowaniu nowej inicjatywy ustawodawczej lub kampanii pomoże obywatelom szybko zrozumieć jej główny przekaz.

**C****Dzielenie tekstu**

Jeżeli chcesz przekazać więcej informacji, warto nadać im nagłówki. Dzięki temu odbiorcy od razu wiedzą, o czym piszesz i czy temat ich dotyczy. Podziel także treść posta na mniejsze części – tekst staje się wtedy bardziej czytelny i przejrzysty.

**D****Emotikony**

Emotikony lub małe obrazki nie służą już wyłącznie komunikacji między nastolatkami. Wiele instytucji zaczęło je wykorzystywać, ponieważ często są prostym sposobem na wyrażenie lub wzmocnienie emocji czy symbolu. Elementy wizualne pozwalają odbiorcom szybciej zrozumieć Twój przekaz i zapamiętać kluczowe symbole. Jednocześnie emoji nadają tekstowi lekkość i poprawiają jego czytelność. Na przykład, komunikując o korzyściach z funduszy UE, użycie emoji flagi UE i pieniędzy sprawi, że temat wsparcia będzie jasny w ciągu kilku sekund.

**E****Wideo, obrazy, infografiki**

Jeśli masz kilka dodatkowych minut, warto zainwestować w materiały wizualne. Obrazy, a przede wszystkim wideo, są dziś najpopularniejszą formą treści, ponieważ odbiorcy przetwarzają je szybko i łatwo. Obecnie dostępnych jest wiele darmowych narzędzi do szybkiego tworzenia takich materiałów, bez potrzeby zaawansowanych umiejętności graficznych. Można też zaangażować innych ekspertów, którzy w przystępny sposób wyjaśnią złożone zjawiska i procesy odbiorcom lub konkretnym grupom docelowym.

W przypadku tematów bardziej wymagających lub istotnych dobrym rozwiązaniem są krótsze i prostsze materiały. Zamiast długich, skomplikowanych tekstów, zwróć się do obywateli poprzez krótkie wideo-przemówienia lub wideorelacje z wydarzeń. Dobrą praktyką jest również wycinanie długich konferencji prasowych czy wywiadów telewizyjnych do maksymalnie jednominutowych lub dwuminutowych zjawek zawierających najważniejsze punkty. Tak przygotowane krótkie wideo to skuteczne narzędzie do komunikowania strategicznych narracji lub tematów trudnych do uchwycenia w formie tekstu, znajdujących się np. w półgodzinnej relacji z konferencji prasowej.

**F****Interakcja**

Jak wspomniano wcześniej, interakcja z odbiorcami jest kluczowa, aby przyciągnąć ich uwagę. W ramach interaktywności możesz korzystać z quizów, głosowań, odpowiadania na pytania lub komentarzy, a także innych narzędzi oferowanych przez każdą platformę.

## Post na Facebooku to nie koniec pracy

### Cross-posting

Współpublikowanie i udostępnianie wideo na Facebooku poprzez połączenie kilku stron może zwiększyć zasięg danego posta. Wzajemne powiązanie przyczynia się również do spójnej komunikacji strategicznej instytucji i podkreśla jednolite stanowisko. Kilka kont na Facebooku może także wspólnie organizować wydarzenie na platformie.

### Sponsorowanie (boosting) posta

Strony i użytkownicy mediów społecznościowych generują ogromną ilość treści, dlatego trudno jest stworzyć treść, którą zauważą odbiorcy, które zauważą odbiorcy. Możesz wspierać posty płatnie, aby zwiększyć ich zasięg. W interfejsie reklamowym Facebooka, obejmującym również Instagram, możesz precyzyjnie określić grupę docelową posta (np. fanów Twojej strony poniżej 35 roku życia mieszkających w Krakowie i okolicach). Choć system reklamowy Facebooka jest stosunkowo intuicyjny, przy bardziej zaawansowanych ustawieniach i skuteczniejszym targetowaniu warto skonsultować się ze specjalistami od marketingu online.

## Moderacja dyskusji

Komunikacja na platformach społecznościowych to nie tylko tworzenie postów, ale również reagowanie na wywoływane przez nie dyskusje. Szczególnie w czasach, gdy wiele osób na mediach społecznościowych zwraca uwagę tylko na tytuł posta i pierwsze komentarze pod nim, moderowanie dyskusji jest bardzo ważne dla wizerunku marki i kontrolowania narracji instytucji.

Tylko Ty możesz regulować dyskusję pod swoim postem. Jest to Twoje prawo i odpowiedzialność. W większości przypadków wiesz więcej na dany temat niż pozostali uczestnicy dyskusji, więc wiesz, jak odpowiednio przedstawić ich wypowiedzi w kontekście.

W dyskusjach na platformach społecznościowych nie spierasz się z konkretną osobą, lecz odpowiadasz za tzw. „cichą większość”. Według statystyk nawet 85% osób czyta komentarze innych, aby lepiej zrozumieć i przetworzyć informacje.

Osoby zajmujące się komunikacją często stosują zasadę 1/9/90 w mediach społecznościowych: tylko 1% użytkowników aktywnie tworzy treści, 9% uczestniczy poprzez komentowanie, udostępnianie lub ocenianie, a 90% osób nie tworzy żadnych treści – nie komentuje, nie lajkuje, tylko pasywnie czyta i ogląda. To właśnie ze względu na tych użytkowników ważne jest, aby nie pozostawać biernym i nie pozwalać, aby dyskusja pod Twoimi postami została całkowicie przejęta.

Dodatkowo osoby, instytucje i media mogą ponieść konsekwencje prawne, jeśli nie dbają o komentarze na swoich profilach – nie usuwają lub w inny sposób nie reagują na posty, które mogą być uznane za nielegalne (zniesławiające, podżegające do nienawiści, zawierające groźby itp.). Istnieją już precedensy i orzeczenia sądowe, które ukarały takie zaniechania.

### Co możesz zrobić w dyskusji:

- ▶ Odpowiedzieć – komentarzem lub polubieniem.
- ▶ Usunąć – post zostanie trwale usunięty.
- ▶ Ukryć – jeśli ukryjesz post, osoba, która go opublikowała oraz jej znajomi nadal będą go widzieć, ale pozostali użytkownicy już nie.
- ▶ Zablokować – aby „zablokować” kogoś, najpierw musisz usunąć lub ukryć jego post. Po zablokowaniu profilu ta osoba nie będzie mogła komentować na Twojej stronie.
- ▶ Wyłączyć komentarze – od momentu włączenia tej funkcji użytkownicy nie będą mogli komentować posta.
- ▶ Zgłosić – możesz zgłosić komentarz i jego autora do Facebooka. Alternatywnie możesz też zgłosić go na policję.

### Czego możesz się spodziewać i jak reagować:

- ▶ **Wulgaryzmy**
  - ▶ Wulgaryzmy nie są przejawem wolności słowa. Usuń komentarz, a profile, które wielokrotnie zamieszczają wulgarne treści, zablokuj.
- ▶ **Hejterzy, trolle i fałszywe profile**
  - ▶ Nie zależy im na dyskusji – celowo podsycają nienawiść. Usuń komentarze, zablokuj i zgłoś fałszywe profile.
- ▶ **Konspiratorzy**
  - ▶ Nie uda Ci się ich przekonać do swoich racji, ale dla „cichej większości” warto raz wyjaśnić prawdę.
- ▶ **Spam i reklama**
  - ▶ Usuń, zablokuj, zgłoś.
- ▶ **Mądrale**
  - ▶ Są irytujący, ale zasadniczo nieszkodliwi. Ignoruj.
- ▶ **Rozgniewane głosy i konstruktywna krytyka**
  - ▶ Wykazuj empatię, staraj się zrozumieć drugą stronę i odpowiadaj obiektywnie, opierając się na faktach.

### ▶ Pochwały

- ▶ Odpowiadaj tak, jakby ktoś składał Ci pochwałę osobiście. Warto podziękować, polubić komentarz itp.

Jeżeli pod Twoim postem wybuchnie dyskusja, nie musisz odpowiadać na każdy komentarz. Wybieraj strategicznie te, które generują duże zaangażowanie. Odpowiadając, zacznaj od strategicznej narracji dotyczącej danego tematu. Kluczowe jest organiczne przekazywanie swojego komunikatu w komentarzach, które ludzie powinni przeczytać i zapamiętać. Dla potrzeb moderowania treści możesz przygotować prosty manual, który można także opublikować w sieci społecznościowej jako element transparentności. Manual może zawierać różne kategorie postów wraz z definicją i poziomem interakcji, jakiej wymagają. Przykłady:

- ▶ **treści bardzo poważne** – definicja: szerzenie lub podżeganie do nienawiści, wulgaryzmy;  
**reakcja:** usuwanie komentarzy
- ▶ **treści średnio ważne** – definicja: krytyka instytucji, prowokacyjne pytania, odciąganie od tematu poprzez faul argumentacyjny; reakcja: wymaga odpowiedzi
- ▶ **treści niezobowiązujące, niewymagające odpowiedzi** – definicja: komentarze wspierające, dzielenie się własnym doświadczeniem
- ▶ **treści merytoryczne, wymagające odpowiedzi** – definicja: pytania, konstruktywna krytyka

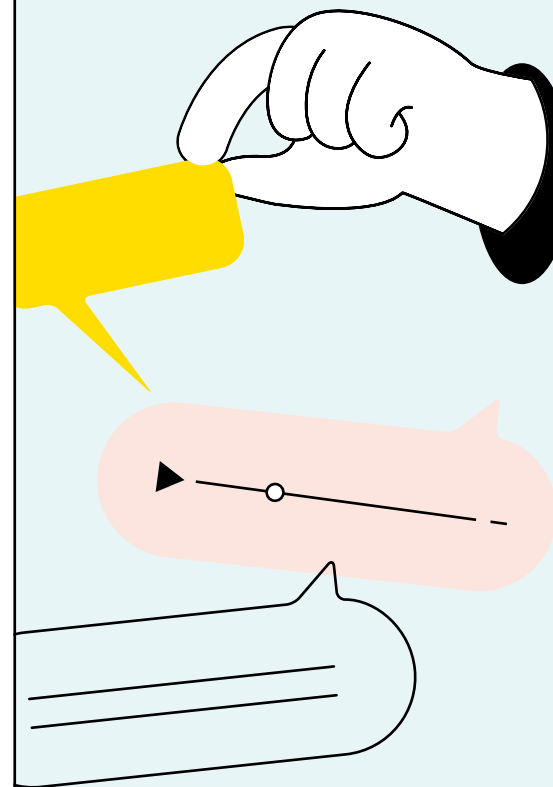
Aby uprościć moderowanie treści, warto sporządzić wewnętrzną listę często zadawanych pytań i odpowiedzi, z której można kopiować odpowiedzi. Listę można też opublikować i kierować do niej użytkowników z linku na stronie. Przy tworzeniu każdej kampanii lub działań komunikacyjnych warto wcześniej przygotować gotowe odpowiedzi.

### Więcej

Przećwicz moderowanie dyskusji w części praktycznej **na s. 110.**

## Na tym kończy się część teoretyczna podręcznika.

Swoją wiedzę możesz sprawdzić w ćwiczeniach praktycznych.



1.

### Jak stworzyć narrację strategiczną

s. 101



2.

### Jak zdefiniować grupę docelową

s. 104



3.

### Jak zebrać argumenty wspierające

s. 106



4.

### Jak moderować dyskusje w mediach społecznościowych

s. 110





# Załączniki

## Rozdział 6

### 1. Zasady OECD – Jak reagować na manipulację informacją

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wykorzystwała wiedzę i doświadczenie swoich członków oraz ekspertów, aby opracować zasady wspierające przeciwdziałanie manipulacji informacją.

▶ **Przejrzystość i jasność ról** – zarówno w działaniach wewnętrznych, jak i komunikacji zewnętrznej, w tym jasne określenie ról instytucji, mandatów i źródeł informacji.

▶ **Inkluzywność i dostępność** – zapewnienie, że komunikacja dociera do wszystkich grup społecznych i odzwierciedla ich potrzeby, szczególnie osób wrażliwych lub marginalizowanych.

▶ **Podejście ogólnospołeczne** – angażowanie mediów, sektora prywatnego, społeczeństwa obywatelskiego, środowiska naukowego i obywateli we wspólną reakcję na wyzwania informacyjne.

▶ **Orientacja na interes publiczny** – komunikacja niepolityczna i skoordynowana między instytucjami.

▶ **Komunikacja oparta na danych** – bazująca na jakościowym monitoringu, analizie i ewaluacji.

▶ **Szybkość i koordynacja reakcji** – szybkie i skoordynowane reagowanie na nowe narracje i tematy dzięki skutecznym mechanizmom koordynacji i zatwierdzania.

▶ **Nastawienie na zapobieganie** – poprzez monitoring, zrozumienie kontekstu, identyfikację luk, przewidywanie ryzyk i odpowiednie reakcje.

▶ **Podejście długofalowe** – trwałe inwestycje w badania, innowacje i strategiczną analizę przyszłości w celu wzmocnienia odporności długoterminowej.

Więcej →

Zasady dobrych praktyk w zakresie komunikacji publicznej w odpowiedzi na dezinformację i błędne informacje | OECD

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/good-practice-principles-for-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation\\_e047ea9c/6d141b44-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/good-practice-principles-for-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation_e047ea9c/6d141b44-en.pdf)



## 2. Błędy w argumentacji

Argumentacja jest powszechnie akceptowaną częścią debaty demokratycznej, w której każdy ma prawo do wyrażania swojego zdania. Jednak manipulacyjne techniki argumentacyjne zasiewają wątpliwości w dyskusji, wprowadzają w błąd i zniechęcają innych do udziału w debacie publicznej. Znajomość tych technik jest szczególnie przydatna w komunikacji reaktywnej. Oto niektóre z nich:

### Atak personalny (ad hominem)

Atak polegający na atakowaniu, dyskredytowaniu lub wyśmiewaniu osoby przedstawiającej argument, zamiast samego argumentu. Celem jest uciszenie lub zniechęcenie przeciwnika poprzez atakowanie osoby, a nie jej racji.

#### \* Przykład

„Budynki World Trade Center nie zostały zniszczone przez Amerykanów.”

„Kto ci płaci za takie twierdzenia?”

### Whataboutism

Technika odwracania uwagi od krytyki poprzez tworzenie fałszywego porównania z podobnym, lecz niezwiązanym zjawiskiem.

#### \* Przykład

„W Polsce jest wysoki poziom korupcji, przez co dochody do budżetu państwa cierpią.”

„To nic w porównaniu z tym, ile państwo wydaje na migrantów!”

### Zalewanie argumentami (Gish Gallop)

Polega na zasypywaniu przeciwnika argumentami, faktami i źródłami, z których wiele jest fałszywych lub niezwiązanych z problemem. Dzieje się to w krótkim czasie, aby przeciwnik lub odbiorcy nie mieli możliwości ani czasu, by zweryfikować lub obalić każde z twierdzeń.

#### \* Przykład

Typowym przykładem są tzw. „listy”, często wykorzystywane przez promotorów pseudonauki, aby przytłoczyć czytelników zbyt długimi artykułami i argumentami, których obalenie wymaga dużo czasu. Przykładem jest artykuł „200 Evidence-based Reasons NOT To Vaccinate”, który często pojawia się na stronach spiskowych. Jak wskazuje strona RationalWiki, żaden z podanych powodów nie zawiera dogłębnego wyjaśnienia, analizy ani kontekstu, co czyni go przykładem zalewu argumentów, w którym liczy się ilość, a nie jakość.

### Zawłaszczenie tematu

Polega na przejęciu kontroli nad istniejącą dyskusją i zmianie jej celu lub tematu. Ta metoda jest szczególnie skuteczna przy użyciu hashtagów, memów internetowych, a nawet poprzez zakłócanie wydarzeń w trakcie dyskusji z odbiorcami.

### Sofizmat rozszerzenia / stawianie chochoła

Polega na dyskredytowaniu przeciwnika poprzez przypisanie mu twierdzeń lub argumentów, które nie są jego własnymi, a następnie atakowanie tych fałszywie przypisanych stanowisk. Tę taktykę nazywa się „stawianiem chochoła” – przeciwnik atakuje „słomianą kukłę”, czyli twierdzenie, którego faktycznie nie wyraził.

#### \* Przykład

„Uważam, że każdy ma prawo być chroniony przed mową nienawiści, także w internecie.”

„Więc chcesz wprowadzić cenzurę? To już było wcześniej. Tacy jak ty są bardziej niebezpieczni dla wolności niż naziści.”<sup>117</sup>

#### Więcej →

Jeżeli interesują Cię błędy w argumentacji, możesz dowiedzieć się o nich więcej, np. w podręczniku NASK dla administracji publicznej dotyczącym przeciwdziałania dezinformacji: „Jak przeciwdziałać dezinformacji? Poradnik (nie tylko) dla administracji publicznej”.<sup>118</sup>

### 3. Jakie historie opowiadają manipulatorzy informacji?

Według niektórych badaczy istnieje tylko kilka sposobów opowiadania historii. Na przykład brytyjski autor Christopher Booker wyróżnia siedem podstawowych scenariuszy fabularnych, które w różnych kombinacjach lub osobno tworzą większość opowieści: pokonanie potwora, droga od ubóstwa do bogactwa, poszukiwanie lub zadanie, wyprawa i powrót, komedia, tragedia oraz odrodzenie.

Manipulacja informacją również jest formą opowiadania historii. Wyzwanie dla kłamcy polega na tym, aby kłamstwo było angażujące i wiarygodne, by przyciągnąć uwagę wybranej grupy odbiorców. Historia księcia ratującego dziewczynę przed smokiem jest w gruncie rzeczy podobna do narracji, że polityk uratuje kraj lub uczyni go „znów wielkim”. Bohaterowie, a także potwory, które pokonują i ofiary, które ratują, mogą przybierać różne formy w zależności od aktualnych wydarzeń. Historia może mieć szczęśliwe lub tragiczne zakończenie, ale jej podstawowe elementy pozostają zasadniczo te same.

Na przykład portal przeciwdziałający manipulacji informacją EUvsDisinfo, prowadzony przez Zespół East StratCom Służby Działań Zewnętrznych UE (EEAS), przeanalizował narracje rozpowszechniane przez Kreml i stwierdził, że większość sprowadza się do niewielkiej liczby powtarzających się historii i wątków:

#### 1 Walka dobra ze złem

Podstawowa opowieść w manipulacji informacją opiera się na prostej zasadzie, zadziwiającą podobnej do tego, co czytamy w bajkach: siły destrukcyjne przejmują kontrolę nad rządem, pieniędzmi i mediami, zagrażają naturalnemu porządkowi i wartościom społecznym, różne tajne siły próbują podporządkować ludzi, kontrolować ich itd. Podstawowe kontury historii są wyraźnie zdefiniowane: dobry bohater, siły zła, bierna

ofiara. Polem bitwy jest upadające społeczeństwo, którego podstawowe wartości znajdują się pod zagrożeniem.

#### 2 „Zagrożone królestwo” i nieuchronny upadek

Kryzys, o którym mówią aktorzy manipulacji informacją, zawsze zawiera element apokalipsy. Kryzys migracyjny, bezrobocie, pandemia koronawirusa, ćwiczenia wojskowe NATO – wszystko to wpisuje się w opowieść o nieuchronnym upadku.

Jednak każde społeczeństwo regularnie zmagają się z różnymi wyzwaniami i przechodzi przez kryzysy. Tworzenie obrazu społeczeństwa w ogniu, przestępczości wymykającej się spod kontroli i niekompetentnych polityków jest skutecznym sposobem budowania więzi z odbiorcami. Podstępni aktorzy tworzą spójne narracje i oferują proste odpowiedzi – nie ufaj swoim wybranym władzom i instytucjom, zamiast tego spójrz na potężnych przywódców, którzy mogą zadbać o Twoje bezpieczeństwo i dobrobyt. Ta historia dodatkowo podsyca strach – niebezpieczeństwo zawsze jest gdzie indziej, ale wkrótce może rozprzestrzenić się w naszym otoczeniu. No chyba, że dołączysz do „protestujących”.

#### \* Przykład



Źródło: [www.dziennik-polityczny.com](http://www.dziennik-polityczny.com)<sup>119</sup>

### 3 Zagrożone wartości

Manipulatorzy często odwołują się do „duchowości”.

#### \* Przykład

Rosyjski filozof nacjonalistyczny Aleksander Dugin sugeruje, że znajdujemy się w samym środku kosmicznej walki między dwiema cywilizacjami. Antyczna Sparta i Rzym, a także współczesna Rosja mają według niego reprezentować heroiczny wymiar ludzkości, podczas gdy antyczne Ateny i Stany Zjednoczone współcześnie miałyby być przykładem cywilizacji opartej na liberalizmie, zepsuciu i „zabijaniu dzieci”.

#### 4 Siły zła lub zły smok

Osoby rozpowszechniające zmanipulowane informacje wyraźnie wskazują, kto jest wrogiem – NATO, UE, liberałowie itp. – i chętnie korzystają z teorii spiskowych, by wzmocnić swoje opowieści. Jeśli takie zło nie istnieje, do dyspozycji mają liczne „postacie złoczyńców” z różnych spisków i teorii konspiracyjnych, które sprawdzają się równie dobrze – władcy zza kulis czy

tajne stowarzyszenia kontrolujące wszystko (syjoniści, marionetki obcych mocarstw itp.). Manipulatorzy informacji mają swoją menażerię ziejących ogniem smoków – złowrogich, tajemniczych i zawsze gotowych wyglądać przerażająco.

#### \* Przykład

Lisicki: WHO już ma nowy traktat pandemiczny. Ziemkiewicz: Pętla się zaciska



Źródło: [www.dorzeczy.pl](http://www.dorzeczy.pl)<sup>120</sup>

### 5 Bezradni ludzie

W wizji wielu manipulatorów lud to bierna masa potrzebująca wodza, który ochroni i „zrobi porządek”.

### 5 Bohater, który ratuje świat

Każda dobra opowieść potrzebuje bohatera, który uratuje bezbronne osoby, wyzwoli królestwa, pokona zło i ocali świat. Bohater kontynuuje swoją odważną walkę, aż pokona złoczyńcę.

## 4. Planowanie kampanii komunikacyjnej modelem OASIS (przykład)

### „Prawda o Szczepieniach”\*

Publiczna kampania komunikacyjna oparta na modelu OASIS

#### Temat

Przeciwdziałanie dezinformacji o nowym narodowym programie szczepień

#### Instytucja

Ministerstwo Zdrowia (Polska)

\*

Przykładowa kampania stworzona przy wsparciu AI

#### Wprowadzenie

Jest to model publicznej kampanii komunikacyjnej zaprojektowanej przy użyciu ram OASIS — pięciostopniowego narzędzia planistycznego opracowanego przez UK Government Communication Service i przyjętego przez wiele organizacji sektora publicznego na całym świecie. OASIS zapewnia, że kampanie są strategiczne, ukierunkowane i mierzalne, prowadząc komunikatorów przez:

- ▶ Ustalenie jasnych celów (Objectives)
- ▶ Identyfikacja odbiorców (Audience)
- ▶ Opracowanie strategii (Strategy)
- ▶ Planowanie wdrożenia (Implementation)
- ▶ Pomiar sukcesu poprzez ocenę i ewaluację (Scoring and Evaluation)

Ten przykład pokazuje, jak organ administracji publicznej — w tym przypadku Ministerstwo Zdrowia w Polsce — może zastosować model OASIS do przeciwdziałania dezinformacji wokół nowego programu szczepień.

## o Objectives (Cele)

Głównym celem kampanii jest zwiększenie zaufania społeczeństwa do nowego programu szczepień o 20% w ciągu sześciu miesięcy.

#### Cele szczegółowe

- ▶ **Zrozumienie:** 80% grupy docelowej rozumie, jak działa szczepionka i dlaczego jest bezpieczna.
- ▶ **Ograniczenie dezinformacji:** zmniejszyć rozpowszechnienie 3 najczęstszych fałszywych narracji o  $\geq 50\%$  na monitorowanych platformach.
- ▶ **Zaangażowanie:** zwiększenie zaangażowania na oficjalnych stronach informacyjnych o szczepieniach o 30%.

#### Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)

- ▶ Wskaźniki zapisów do programu szczepień wg województw
- ▶ Miesięczny tracking wiary w dezinformację (badania)



## A Identyfikacja odbiorców (Audience)

Grupa docelowa została podzielona na segmenty w oparciu o ich postawy wobec szczepień, sposoby korzystania z informacji oraz podatność na fałszywe narracje. Każdy segment napotyka unikalne bariery w dostępie do rzetelnych informacji zdrowotnych, wynikające z jego sieci społecznych, nawyków medialnych oraz poziomu zaufania

do instytucji. Zrozumienie tych różnic jest niezbędne do tworzenia przekazów, które trafiają do odbiorców, oraz do wyboru kanałów, które skutecznie docierają do każdej grupy.

Poniższa tabela odzwierciedla zarówno cechy demograficzne, jak i czynniki psychograficzne, w tym postrzeganie ryzyka, zaufanie do autorytetów oraz poziom kompetencji cyfrowych.

| Segment                    | Wielkość               | Kluczowa obawa                                          | Zaufane źródło                                    | Podatność |
|----------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| Rodzice (30–45)            | 2,3 mln gospodarstw    | Bezpieczeństwo dzieci, efekty długoterminowe            | Grupy dla rodziców na Facebooku, lekarze rodzinni | Wysoka    |
| Społeczności wiejskie      | 15 mln (39% populacji) | Dostęp do opieki, tradycyjne wartości                   | Księża, lokalni liderzy                           | Średnia   |
| Młodzi dorośli (18–29)     | 5,8 mln                | Autonomia osobista i przejrzystość składu (szczepionki) | Influencerzy, rówieśnicy                          | Wysoka    |
| Pracownicy ochrony zdrowia | 800 tys.               | Dowody naukowe, komunikacja z pacjentem                 | Czasopisma medyczne, stowarzyszenia zawodowe      | Niska     |
| Seniorzy (65+)             | 7 mln                  | Działania niepożądane, powikłania                       | Lekarze rodzinni, TVP, Polskie Radio              | Średnia   |

## S Strategia (Strategy)

Strategia określa ogólne podejście kampanii, definiuje główną narrację oraz wskazuje narzędzia kreatywne niezbędne do jej skutecznej realizacji.

### Podejście

Strategia kampanii zakłada proaktywne „uodpornienie” społeczeństwa na fałszywe twierdzenia poprzez pre-bunking, tak aby najczęstsze mity zostały obalone, zanim zyskają popularność. Kluczową rolę w przekazywaniu tych komunikatów odgrywają zaufani posłańcy, tacy jak lekarze rodzinni i liderzy społeczności, ponieważ są oni postrzegani jako wiarygodne, apolityczne głosy.

### Kluczowa narracja

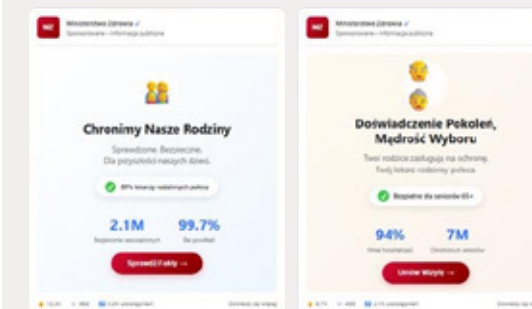
Cała komunikacja będzie oparta na jasnej, opartej na wartościach narracji: „Szczepionka to tarcza – chroni Ciebie, Twoją rodzinę i nasz kraj.” To główne przesłanie będzie stanowiło fundament do opracowywania szczegółowych komunikatów oraz wyznaczy kierunek doboru wszystkich kanałów komunikacyjnych.

### Narzędzia (koncepty kreatywne)

- ▶ Krótkie, łatwe do udostępniania filmy z lekarzami odpowiadającymi na realne pytania obywateli.
- ▶ Infografiki przedstawiające proces sprawdzania bezpieczeństwa i zatwierdzania szczepionki.
- ▶ Osobiste świadectwa zaszczepionych obywateli.
- ▶ Kampania z hashtagem: #ChronimySięRazem („We Protect Ourselves Together”).

### \* Przykłady

Reklamy na Facebooku



Infografika/ulotka



## I Implementacja (Implementation)

Faza implementacji przekłada strategię kampanii na konkretne działania, określając kanały, partnerstwa oraz harmonogram niezbędne do skutecznego przekazania komunikatów do grup docelowych.

### Kanały

- ▶ Reklamy FB/IG targetowane do rodziców i rodzin seniorów.
- ▶ Krótkie spoty informacyjne w telewizji publicznej i radiu.
- ▶ Webinary Q&A z ekspertami medycznymi (YouTube, Facebook).
- ▶ Plakaty i ulotki w POZ i aptekach.
- ▶ Kościół, społeczeństwo obywatelskie, środowisko medyczne.

### Partnerzy

- ▶ Naczelna Izba Lekarska, samorządy, organizacje senioralne, Kościół, społeczeństwo obywatelskie, środowisko medyczne.

### Harmonogram

- ▶ Miesiąc 1: Kampania pre-bunking odnosząca się do najpopularniejszych mitów.
- ▶ Miesiące 2–4: Intensywna faza komunikacji obejmująca historie, reklamy i webinaria.
- ▶ Miesiąc 5: Faza utrwalania, prezentująca pozytywne wyniki i historie obywateli.

## S Ocena/ Ewaluacja (Scoring/ Evaluation)

Wpływ kampanii będzie oceniany w oparciu o przejrzysty proces oceny i ewaluacji, łączący wskaźniki ilościowe i jakościowe. Dzięki temu możliwe będzie określenie jej zasięgu, poziomu zaangażowania odbiorców oraz zmian w postawach społecznych.

### Wskaźniki ilościowe

- ▶ Liczba odwiedzin oficjalnych stron z informacjami o szczepieniach.
- ▶ Zasięg i zaangażowanie w mediach społecznościowych (udostępnienia, komentarze, polubienia).
- ▶ Liczba uczestników webinarów oraz liczba zadanych pytań.

### Wskaźniki jakościowe

- ▶ Badania opinii publicznej dotyczące zaufania do szczepień przed i po kampanii.
- ▶ Analiza sentymentu w mediach dotyczącego przekazów o szczepieniach.

### Ewaluacja

- ▶ Comiesięczne raporty postępów w celu bieżącego dostosowywania komunikatów.
- ▶ Ewaluacja końcowa wraz z wnioskami i rekomendacjami dla przyszłych działań w zakresie komunikacji zdrowotnej.

## 5. Komunikacja wg ramy PROVE (przykład)

# Kampania na rzecz bezpieczeństwa cyfrowych dowodów osobistych\*

### Temat

Przeciwdziałanie dezinformacji na temat cyfrowych dowodów osobistych

### Instytucja

Ministerstwo Cyfryzacji

### Wprowadzenie

Przykład kampanii administracji publicznej adresującej obawy i fałszywe twierdzenia na temat cyfrowych dowodów osobistych – częstego celu dezinformacji. Kampania opiera się na metodologii PROVE: Prebunk, Reliably inform, Offer balance, Verify quality, Explain uncertainty.

\*

Przykładowa kampania stworzona przy wsparciu AI

## P Prebunk (Uprzedzająco obalaj)

Antycypowanie i adresowanie fałszywych twierdzeń, zanim się rozniosą. Infografiki i krótkie wideo ujawniają typowe mity z góry, np.: „Powiedzą, że to inwigilacja. Nie jest.”

### \* Przykładowy przekaz

„Mogłeś/mogłaś zobaczyć fałszywe twierdzenia, że cyfrowe ID pozwala rządowi śledzić każdy Twój krok. To nieprawda. Oto co faktycznie robi – i czego nie robi.”

## R Reliably inform (Informuj wiarygodnie)

Ten etap polega na dostarczaniu dokładnych, weryfikowalnych informacji z wiarygodnych źródeł. W ramach działań przewiduje się: stworzenie centralnej strony kampanii i oficjalnych kanałów w mediach społecznościowych, współpracę z uznanymi agencjami rządowymi i ekspertami ds. cyberbezpieczeństwa, publikację szczegółowego FAQ odpowiadającego na realne obawy dotyczące prywatności, bezpieczeństwa i sposobu użycia. Oficjalne pieczęcie, logotypy i spójny branding dodatkowo wzmacniają wiarygodność przekazu.

### \* Przykładowy komunikat

„Twoje dane osobowe są chronione przez prawo i nie mogą być udostępnione bez Twojej zgody. System cyfrowego ID spełnia standardy cyberbezpieczeństwa na poziomie UE.”

## O Offer balance (Zachowaj równowagę)

Ten etap polega na uczciwym przyznawaniu się do ograniczeń systemu, jednocześnie wyjaśniając zastosowane zabezpieczenia. Kampania pokaże przejrzystość wobec potencjalnych ryzyk, pokazując, że rząd nie ukrywa złożoności systemu. Działania mogą obejmować: organizowanie publicznych spotkań (town hall), sesji Q&A na żywo, gdzie eksperci ds. bezpieczeństwa bezpośrednio odpowiadają na pytania obywateli.

### \* Przykładowy komunikat przewodni

„Żaden system nie jest w 100% odporny na ryzyko. Dlatego zastosowaliśmy wielowarstwowe zabezpieczenia, w tym szyfrowanie, uwierzytelnianie dwuskładnikowe i regularne audyty.”

## V Verify quality (Weryfikuj jakość)

Ten etap pokazuje, że system spełnia wysokie standardy dzięki niezależnej weryfikacji. Kampania będzie odwoływać się do źródeł zewnętrznych, certyfikatów i recenzji niezależnych podmiotów, publikując jednocześnie informacje o audytach bezpieczeństwa, zgodności z krajowymi i międzynarodowymi standardami oraz oficjalnych wynikach testów.

### \* Przykładowe wiodące przesłanie

„Ten system został niezależnie przetestowany przez Krajowe Centrum Cyberbezpieczeństwa i certyfikowany przez Europejską Agencję ds. Cyberbezpieczeństwa.”

## E Explain uncertainty (Wyjaśniaj niepewność)

Ten etap uwzględnia fakt, że żaden system nie jest statyczny i zobowiązuje się do dostosowywania w miarę pojawiania się nowych zagrożeń. Niepewność zostanie przedstawiona jako element odpowiedzialnego zarządzania, wspierany przez bieżący monitoring, przejrzyste raportowanie oraz kanały opinii obywatelskiej. Szczegółowe samouczki wideo pokażą, jak założyć cyfrowy identyfikator, korzystać z niego w sposób bezpieczny oraz chronić go na własnym urządzeniu.

### \* Przykładowe wiodące przesłanie

„Jak w przypadku każdej technologii, mogą pojawić się nowe zagrożenia. Zobowiązujemy się do regularnych aktualizacji, przejrzystości oraz nadzoru ze strony obywateli.”

## Przykładowy ogólny przekaz PROVE

„Cyfrowe identyfikatory Cię nie śledzą. One Cię chronią. Oto jak.”

- ✓ Szyfrowane, bezpieczne, certyfikowane
- ✓ Nie można ich używać bez Twojej zgody
- ✓ Audytowane przez europejskie i polskie agencje ds. cyberbezpieczeństwa
- ✓ Chronione zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych
- ! Nie daj się zwieść mitom opartym na strachu — zobacz, jak naprawdę chronione są Twoje dane: [gov.pl/digitalIDtrust]
- ? Masz pytania? Dołącz na nasz najbliższy webinar w dniu [data] i zapytaj ekspertów.

### \* Przykład infografiki

You may have seen false claims that digital IDs allow the government to track your every move.

**That's not true.**

Here's what they actually do – and don't do.



#### What digital IDs do

- ✓ Verify your identity online or in person
- ✓ Access government services conveniently
- ✓ Protect your personal information

#### What digital IDs don't do

- ⊘ Track your location or movements
- ⊘ Contain a GPS chip
- ⊘ Share your data without your consent



# Część praktyczna

Sprawdź wiedzę zdobytą  
w części teoretycznej  
dzięki czterem ćwiczeniom  
praktycznym, które pomogą  
Ci lepiej się komunikować.

## Rozdział 7

### 1. Jak stworzyć narrację strategiczną?

Jak wiemy z teorii, narracja strategiczna to opowieść – a nawet podstawowa deklaracja wartości – która określa stanowisko Twojej instytucji/organizacji w kluczowym temacie. To baza komunikacji z opinią publiczną, od której zaczynasz przy tworzeniu konkretnych przekazów i treści. To pierwsza rzecz, którą należy ustalić i wyjaśnić wspólnie w kluczowym temacie.

#### 1. Określ podstawowy temat

Narrację możesz sformułować dla całej instytucji i jej działań albo dla stanowiska w konkretnym temacie bądź reakcji kryzysowej. Jaki temat ma obejmować Twoja narracja strategiczna?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. Kim jesteście i jakie macie wartości?

Odpowiedz na poniższe pytania – najlepiej w dyskusji z zespołem. Aby zbudować narrację, trzeba nazwać podstawowe postawy i wartości.

#### Jaką instytucją/społeczeństwem chcemy być?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Rozłóż to na czynniki pierwsze**

Nawiąż do tematu, który określiliście w kroku 1, i przyjrzyj się konkretnym problemom, konfliktom, stronom, postawom oraz rozwiązaniom, które się w nim kryją. Ponownie mogą w tym pomóc pytania przewodnie:

**Jaka jest nasza podstawowa pozycja w tym temacie?**

**Jakie wartości chcemy w nim reprezentować?**

**Jakie skutki lub zmiany chcielibyśmy w tej dziedzinie zobaczyć?**

**Po czyjej stronie stoimy, kogo wspieramy?**

**Ku jakim rozwiązaniom się skłaniamy?**

**Jakie wartości niesie nasza opowieść?**

**4. Napisz swoją narrację strategiczną**

Sprawdź swoje odpowiedzi z poprzednich kroków. Odpowiedziałeś już na wszystkie podstawowe pytania, a te odpowiedzi wstępnie wskazują Ci, w jakim kierunku podążać. Teraz wystarczy wybrać najważniejsze elementy i napisać swoją strategiczną narrację na dany temat jako spójny tekst. Odpowiedz na cztery kluczowe pytania: KTO? CO? DLACZEGO? JAK?

**Spróbuj spojrzeć na narrację jak na historię, która ma własną fabułę, przyczyny, przebieg i konsekwencje. Formułuj ją prostym i zrozumiałym językiem.**

## 2. Jak zdefiniować grupę docelową?

W poprzedniej części stworzyliśmy narrację strategiczną, z którą możesz dalej pracować, adaptując ją do działań i przekazów. Narracja jest szeroka i reprezentuje wartości oraz postawę Twojej instytucji. Natomiast konkretne działania i komunikaty powinny być kierowane do precyzyjnie zdefiniowanych grup docelowych – i do nich dopasowane.

### Z kim się komunikujemy?

Niezależnie, czy szykujesz wystąpienie w mediach, przekaz do kampanii, czy wydarzenie, musisz znać swoją grupę docelową. Nawet gdy mówisz do szerokiej publiczności (np. debata TV), zawsze określ, kto jest głównym odbiorcą Twojego przekazu.

### Co dalej?

Prawdopodobnie masz wiele grup docelowych. np. w debacie TV nadawanej w tygodniu wczesnym wieczorem widownia to szeroka grupa z kilkoma typowymi reprezentantami. Kluczowe jest do kogo chcesz mówić. Zdefiniuj wszystkie osoby, jakie przychodzą Ci do głowy (technika person). Dzięki ich charakterystykom zbierzesz argumenty wspierające i zbudujesz konkretny przekaz, który z nimi zarezonuje.

Więcej →

Wypróbuj technikę person w ćwiczeniu na następnej stronie.

Przećwicz charakterystykę audytoriaum **techniką person**. Pomyśl o konkretnym przedstawicielu swojej grupy docelowej i odpowiedz na poniższe pytania. Jeśli dysponujesz konkretnymi danymi, które mogą pomóc w lepszym zrozumieniu odbiorców, wykorzystaj je.

Kim jest?

Gdzie mieszka?

Ile ma lat?

Co jego/ją frustruje lub złości?

Co wie o nas?

Jakie ma uprzedzenia?

Na jakie tematy/opowieści reaguje wrażliwie?

Jakie argumenty mogą jego/ją przekonać?

Jakie media lub influencerów śledzi?

Przez które kanały możemy do niego/niej dotrzeć?

Kto jeszcze do niego/niej mówi?

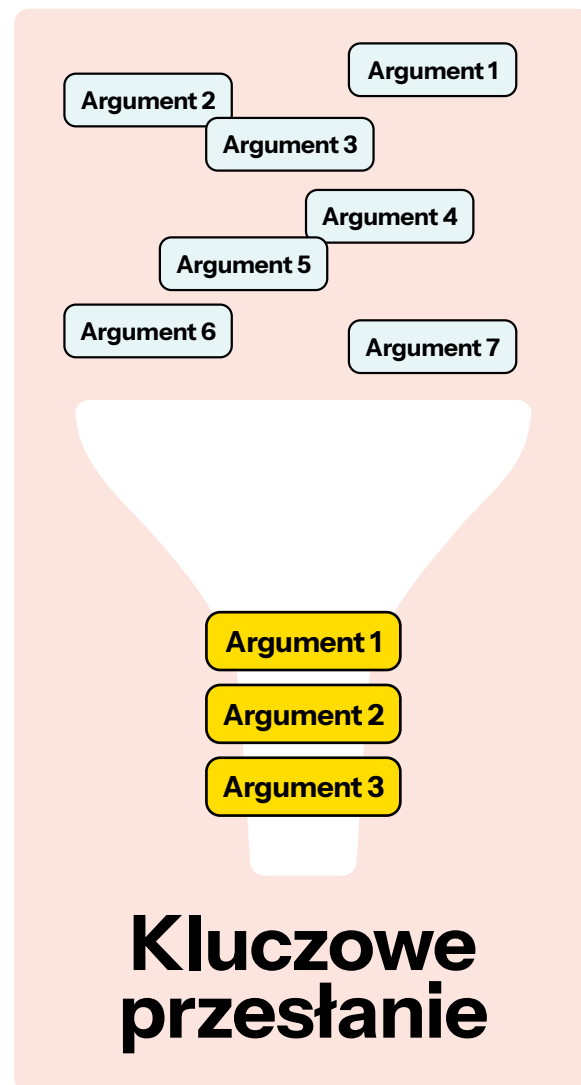
Jakiego słownictwa używa?

Jak nasz temat się z nim/nią łączy? Co „z tego ma”?

### 3. Jak zebrać argumenty wspierające?

Skoro wiemy, z kim chcemy rozmawiać, pora sformułować kluczowe przekazy zgodne z narracją strategiczną. Komunikat to precyzyjny, jasny główny przekaz, który odbiorca ma zapamiętać. Strategiczna narracja obejmuje konkretne komunikaty, które możesz formułować w ramach różnych podtematów.

Na przykład możesz użyć metody lejka do sformułowania kluczowych komunikatów, co pomoże Ci określić dwa, maksymalnie trzy główne argumenty wspierające. Dzięki nim sformułujesz następnie komunikaty, które będziesz wielokrotnie przekazywać swojej grupie docelowej.



## Jak pracować z metodą lejka

1.

**Wygeneruj jak najwięcej argumentów**

Spójrz z różnych perspektyw i zapisz wszystkie argumenty, które mogą być istotne dla odbiorcy. Uwzględnij kontrargumenty – pomogą znaleźć mocniejsze uzasadnienia.

Wskazówka →

Zapisz swoje argumenty na karteczkach samoprzylepnych, np. na flipcharcie lub tablicy.



2.

## Uzereguj swoje argumenty i wybierz najsilniejsze

W większości przypadków nie będziesz mieć przestrzeni, aby wykorzystać wszystkie argumenty. Ludzie również nie zapamiętują dużej liczby komunikatów, dlatego ważne jest, aby skupić się na dwóch, maksymalnie trzech najsilniejszych argumentach. Jeśli masz więcej miejsca, możesz pozostawić inne argumenty wyjaśniające lub wspierające w rezerwie. Podczas wyboru najsilniejszych argumentów weź pod uwagę, co najbardziej przemawia do Twojej grupy docelowej – najsilniejszy argument może być różny dla różnych odbiorców.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Wskazówka



Przenieś najsilniejsze argumenty w nowe miejsce (np. na osobną część flipcharta lub tablicy), aby zobaczyć je razem. Porównaj wybrane argumenty z pozostałymi, aby upewnić się, że Twój wybór jest najbardziej efektywny.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.

## Dobierz właściwy język przekazu

Nieprawidłowo dobrany język może wpływać na zrozumienie i odbiór komunikatu. Zwróć szczególną uwagę na złożoność lub nadmierne użycie specjalistycznych terminów, nieczytelność, stosowanie ogólników i frazesów, język wymijający itp. Preferuj prosty i przejrzysty język, bardziej osobisty sposób komunikacji oraz jasność przekazu.

### Wskazówka



Napisz swój komunikat w formie tekstu. Jeśli to możliwe, przetestuj go na osobie należącej do Twojej grupy docelowej.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Możesz kontynuować pracę nad tym komunikatem w ramach przygotowań do jego prezentacji. Szukaj aktywnej przestrzeni do jego przekazania i traktuj komunikat jako najważniejszą rzecz, którą odbiorcy powinni zapamiętać.

## 4. Jak moderować dyskusje w mediach społecznościowych

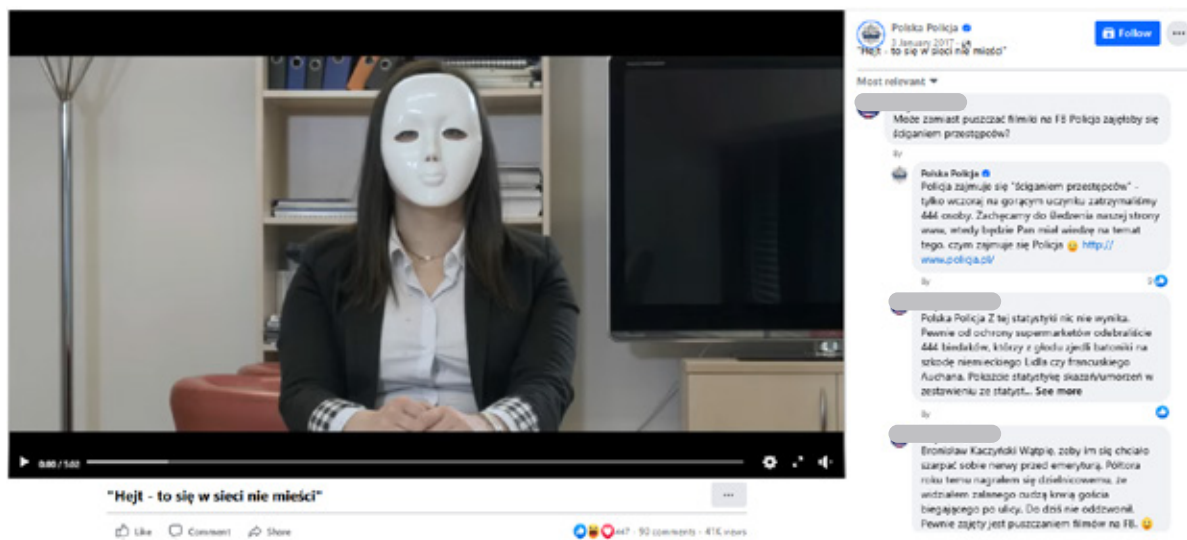
Wyobraź sobie, że jesteś pracownikiem Polskiej Policji i odpowiadasz za zarządzanie kontami organizacji w mediach społecznościowych. Pod Twoim postem na Facebooku wybuchła burzliwa dyskusja. Zareaguj i „posprzątaj” komentarze.\*

### W odpowiedzi na konkretne komentarze możesz:

- ▶ odpowiedzieć
- ▶ usunąć komentarz
- ▶ ukryć komentarz
- ▶ zablokować profil
- ▶ zgłosić profil

\*

Uwaga: poniższe przykłady zawierają wulgarne i obraźliwe treści – wyłącznie do celów edukacyjnych. To realne komentarze z Facebooka. Ani GLOBSEC, ani autorzy podręcznika nie zgadzają się z tymi wypowiedziami.



Źródło: Facebook Polska Policja<sup>121</sup>

Rozwiązanie



Rozwiązanie na następnej stronie

### Komentarz #1

Może zamiast puszczać filmiki na FB Policja zajęłaby się ściganiem przestępców?

Twoja reakcja

### Komentarz #2

Tylko niektórzy nie rozróżniają sarkazmu od hejtowania. Wychodzi na to że powinniśmy tylko pisać dobre rzeczy w internetach a za złe idzie się do więzienia UPS!

Twoja reakcja

### Komentarz #3

Niech Minister Błaszczak się uczy.

Twoja reakcja

### Komentarz #4

Pieniądze wyrzucone w błoto, można wiedzieć jaka dokładnie suma?

Twoja reakcja

### Komentarz #5

Miało być śmieszne?

Twoja reakcja

### Komentarz #6

Super przekaz 😊

Twoja reakcja

### Komentarz #7

Więcej gówna!

Twoja reakcja

### Komentarz #8

hehehheh banda idiotów

Twoja reakcja

## Jak byśmy postąpili

### Komentarz #1

Jeśli pod postem rozwinie się cały wątek i pierwszy komentarz zyska popularność, warto na niego odpowiedzieć. Nie usuwaj go – wykorzystaj go i wpleć w swoją narrację. W odpowiedzi wyjaśnij, że ścigacie przestępców i dlaczego ważne jest, aby robić coś więcej niż tylko to, np. edukować społeczeństwo w zakresie mowy nienawiści. Wystarczy odpowiedzieć tylko na pierwszy komentarz; nie wchodź w niepotrzebne szczegółowe dyskusje.

### Komentarz #2

Komentarz nadaje się ponownie do komunikowania narracji strategicznej – wyjaśnij, czym mowa nienawiści różni się od sarkazmu i w jaki sposób może być karalna.

### Komentarz #3

Nie odpowiadaj, nie dotyczy nas ani naszego tematu.

### Komentarz #4

Możesz ponownie wyjaśnić, dlaczego ta kampania jest ważna, a nie jest tylko „wyrzuceniem pieniędzy w błoto”, podając przy tym informacje o przeznaczeniu środków – na co będą wydane i jak pomogą mieszkańcom, których Policja może lepiej chronić i wspierać.

### Komentarz #5

Nie odpowiadaj.

### Komentarz #6

Możesz wesprzeć komentarz serduszkami.

### Komentarz #7

Usuń i zablokuj użytkownika, jeśli komentarz się powtórzy. Jeśli pojawi się pytanie, dlaczego komentarz został usunięty, wyjaśnij, że wymagasz prowadzenia cywilizowanej dyskusji, a wulgaryzmy i mowa nienawiści nie mają w niej miejsca.

### Komentarz #8

Usuń i zablokuj użytkownika, jeśli komentarz się powtórzy.

## Jak postąpiła Policja Polska



Polska Policja

Policja zajmuje się "ściganiem przestępców" - tylko wczoraj na gorącym uczynku zatrzymaliśmy 444 osoby. Zachęcamy do śledzenia naszej strony www, wtedy będzie Pan miał wiedzę na temat tego, czym zajmuje się Policja 😊 <http://www.policja.pl/>

## Notatki

# Słownik pojęć

## Boosting (sponsorowanie) postów

płatne sponsorowanie postów w celu zwiększenia ich widoczności i liczby wyświetleń w mediach społecznościowych.

## Grupa docelowa

określona grupa osób, do której chcemy dotrzeć z naszym przekazem.

## Cross-posting (wspólne udostępnianie postu)

udostępnianie lub publikowanie postów przez wiele kont w mediach społecznościowych, co może zwiększyć zasięg posta i podkreślić jednolite stanowisko.

## Debunking

ujawnianie fałszu informacji, obalanie mitu.

## Informacja zmanipulowana

nieprawdziwa informacja rozpowszechniana celowo, aby wprowadzić odbiorców w błąd.

## Emotikon

mały obrazek, tzw. „smiley”, który pomaga przekazać emocję lub symbol.

## Hashtag

znak „#” używany do wyróżniania słów kluczowych w poście, które następnie łatwiej znaleźć.

## Influencer

osoba publiczna pełniąca rolę wzoru do naśladowania, dzięki czemu może łatwiej przekazywać produkty, usługi lub idee.

## Bańki informacyjne/opiniowe

organiczne podgrupy, w których ludzie komunikują się głównie z osobami o podobnych poglądach i przekonaniach.

## Operacje informacyjne/operacje wywierania wpływu

działania, w których zagraniczni aktorzy lub ich przedstawiciele zbierają i rozpowszechniają potencjalnie szkodliwe informacje o swoim „wrogu” w celu destabilizacji systemu demokratycznego i społeczeństwa.

## Kanał komunikacji

platformy, za pomocą których możliwa jest komunikacja z opinią publiczną (radio, telewizja, internet itd.).

## Narracja

opowieść, historia (indywidualna, grupowa, narodowa, historyczna itp.), w której fakty i ich interpretacja podporządkowane są określonemu celowi.

## News feed / wall (strona główna / tablica)

główna strona na Facebooku, Instagramie, X lub innej platformie społecznościowej, na której użytkownicy spędzają zwykle dużo czasu.

## Pre-bunking

prewencyjne wykrywanie informacji zmanipulowanych poprzez publikację ich opisu wraz z obaleniem zanim zdążą się rozprzestrzenić w przestrzeni informacyjnej.

## Komunikacja proaktywna

aktywna forma komunikacji, która tworzy i podnosi własne tematy.

## Kontranarracja

narracja, która kwestionuje inną, szeroko rozpowszechnioną narrację.

## Komunikacja reaktywna

metoda komunikacji odpowiadająca na temat lub wydarzenie, które już miało miejsce.

## Komunikacja strategiczna

systematyczne i długofalowe działania komunikacyjne werbalne i niewerbalne mające na celu budowanie zrozumienia w zakresie działań, priorytetów i polityki Twojej instytucji lub państwa.

## Narracja strategiczna

opowieść określająca kluczowe fakty, wartości i przekazy, które reprezentuje Twoja instytucja.

## Tag, oznaczanie (tagging)

oznaczanie kont w mediach społecznościowych w poście; oznaczanie zaczyna się od symbolu „@”.

## Budowanie marki (branding)

zestaw cech i właściwości, które wyróżniają organizację, instytucję lub osobę spośród innych i powinny rezonować z określoną grupą docelową.



# Bibliografia

1 <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/resist-2-counter-dis-information-toolkit>

2 <https://www.globsec.org/publications/ako-sa-branit-proti-informacnym-operaciám-prirucka-pre-komunikatorov/>

3 <https://euvsdisinfo.eu/storytelling-the-disinformation/>

4 [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/09/Nimmo\\_influence\\_operations\\_PDF.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/09/Nimmo_influence_operations_PDF.pdf)

5 <https://cedmohub.eu/>

6 [https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/Projekt\\_Doktryny\\_Bezpieczenstwa\\_Informacyjnego\\_RP.pdf](https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/Projekt_Doktryny_Bezpieczenstwa_Informacyjnego_RP.pdf)

7 <https://web.archive.org/web/20211231020113/https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/minislownik-bbn-propozy/6035,minislownik-bbn-propozycje-nowych-termi-now-z-dziedziny-bezpieczenstwa.html>

8 <https://web.archive.org/web/20211231020113/https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/minislownik-bbn-propozy/6035,minislownik-bbn-propozycje-nowych-termi-now-z-dziedziny-bezpieczenstwa.html>

9 Taken from the definition by the NATO Strategic Communications Centre of Excellence: [https://stratcomcoe.org/about\\_us/about-strategic-communications/1#:~:text=What%20is%20NATO%20StratCom%3F,order%20to%20advance%20NATO's%20aims](https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1#:~:text=What%20is%20NATO%20StratCom%3F,order%20to%20advance%20NATO's%20aims)

10 <https://stratcomcoe.org/publications/strategic-communications-hybrid-threats-toolkit/213>

11 <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/what-we-do/>

12 <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/governance-and-leadership/#GCS-board>

13 [https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2021/07/20210709\\_Hybrid\\_CoE\\_Research\\_Report\\_2\\_Effective\\_state\\_practices\\_against\\_disinformation\\_WEB.pdf](https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2021/07/20210709_Hybrid_CoE_Research_Report_2_Effective_state_practices_against_disinformation_WEB.pdf)

14 <https://strategy.gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2022/05/gcs-strategy-2022-25.pdf>

15 <https://www.gov.uk/government/news/government-communication-service-publishes-new-communication-plan-for-202425>

16 [https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government?view\\_instance=0&current\\_page=1](https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government?view_instance=0&current_page=1)

17 <https://www.riigikantselei.ee/en/development-government-communication-and-cooperation-agencies>

18 <https://riigikantselei.ee/en/strategic-communication>

19 <https://www.riigikantselei.ee/en/strategic-communication>

20 Valitsuskommunikatsiooni Käsiraamat, [https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government?view\\_instance=0&current\\_page=1](https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government?view_instance=0&current_page=1)

21 <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government>

22 <https://www.fin.ee/en/state-local-governments-spatial-planning/riigihaldus/riigireform>

23 Valitsuskommunikatsiooni Käsiraamat, [https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government?view\\_instance=0&current\\_page=1](https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/government?view_instance=0&current_page=1)

24 Ibid.

25 <https://www.mk.gov.lv/en/departament/strategic-communication-and-coordination-department>

26 <https://www.mk.gov.lv/en/media/15446/download?attachment>

27 <https://www.mk.gov.lv/en/valsts-strategiskas-komunikacijas-un-informativas-telpas-drosibas-koncepcija>

28 Ibid.

29 <https://www.mk.gov.lv/en/media/15446/download?attachment>

30 <https://www.mk.gov.lv/en/media/15446/download?attachment>

31 Ibid.

32 <https://valtioneuvosto.fi/en/government-communications-guidelines/#/>

33 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165099/VNK\\_2023\\_13.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165099/VNK_2023_13.pdf)

34 <https://valtioneuvosto.fi/en/government-communications-guidelines/#/2/0>

35 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165154/VN\\_2023\\_69.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165154/VN_2023_69.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

36 Ibid.

37 <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/delivering-government-campaigns/guide-to-campaign-planning-oasis/#:~:text=GCS%20uses%20the%20OASIS%20framework,for%20its%20world%2Dleading%20campaigns.>

38 <https://www.facebook.com/watch/?v=772790906466283>

39 <https://x.com/PolskaPolicja>

40 <https://www.facebook.com/PolicjaPL>

41 <https://www.tiktok.com/@polskapolicja>

42 Komenda Główna Policji (@policja\_kgp) • Instagram photos and videos

43 <https://www.tiktok.com/@polskapolicja/video/7464261913107516694>

44 <https://x.com/PolskaPolicja/status/1881706262024323458>

45 [https://x.com/MI\\_GOV\\_PL/status/1788556091992822131](https://x.com/MI_GOV_PL/status/1788556091992822131)

46 <https://x.com/prezydentpl/status/1767557006716452929>

47 <https://x.com/SztatGenWP/status/1754502086799106451>

48 [https://x.com/MON\\_GOV\\_PL/status/1802623588828070221](https://x.com/MON_GOV_PL/status/1802623588828070221)

49 <https://www.facebook.com/MinisterstwoObrony/posts/pfbid-02kZRchyY5rLqf6DryycX8AkrFok5q9ZEPtmdMCovNaFwo9yeaU-hAQbV9bDdwFb2g7I>

80 <https://www.youtube.com/watch?v=WMc1AZDsTOO>

51 <https://www.globsec.org/what-we-do/publications/globsec-trends-2024-see-brave-new-region>

52 <https://www.youtube.com/watch?v=WMc1AZDsTOO>; <https://tvn24.pl/polska/wojna-w-ukrainie-uchodzczy-z-ukrainy-dziekuja-polkom-i-polakom-spot-bez-was-nie-byloby-nas-st7391290>

53 <https://www.frd.org.pl/bez-was-nie-byloby-nas-ukrainki-dziekuja-polsce/>

54 <https://tvn24.pl/polska/wojna-w-ukrainie-uchodzczy-z-ukrainy-dziekuja-polkom-i-polakom-spot-bez-was-nie-byloby-nas-st7391290>

55 Ibid.

56 [https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11\\_WM\\_002](https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11_WM_002)

57 [https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11\\_WM\\_002](https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11_WM_002)

58 Ibid.

59 Ibid.

60 <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240605IPR21834/european-elections-the-use-your-vote-video-reaches-over-504-million-views>

61 <https://www.youtube.com/watch?v=LoiAADEclxg>

62 Ibid.

63 <https://www.hybridcoe.fi/publications/hybrid-coe-working-paper-26-humour-in-online-information-warfare-case-study-on-russias-war-on-ukraine/>

64 [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-12/RISJ%20Project\\_OlgaT\\_HT23\\_Final.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-12/RISJ%20Project_OlgaT_HT23_Final.pdf)

65 <https://x.com/mihaszek/status/1575168383447961601>

66 Ibid.

67 <https://visitkralovec.cz/>

68 [https://www.petice.com/petice\\_z\\_vyhlaeni\\_referenda\\_o\\_pipoje-ni\\_kaliningradu\\_k\\_eske\\_republice](https://www.petice.com/petice_z_vyhlaeni_referenda_o_pipoje-ni_kaliningradu_k_eske_republice)

69 <https://x.com/KralovecCzechia/status/1577235330872508416>

70 [https://www.denik.cz/z\\_domova/anexe-kaliningradu-kralovec-cesko-recese.html](https://www.denik.cz/z_domova/anexe-kaliningradu-kralovec-cesko-recese.html)

71 [https://twitter.com/Ceska\\_posta\\_sp/status/1577616377430548482](https://twitter.com/Ceska_posta_sp/status/1577616377430548482)

72 <https://www.facebook.com/454986593330843/posts/461414679354701>

73 [https://x.com/jana\\_cernochova/status/1577359222118957064](https://x.com/jana_cernochova/status/1577359222118957064)

74 <https://x.com/MorawieckiM/status/1578690782541643777>

75 <https://twitter.com/ZuzanaCaputova/status/1577965941819940864>

76 <https://x.com/MorawieckiM/status/1578690782541643777>

77 [https://x.com/jana\\_cernochova/status/1577359222118957064](https://x.com/jana_cernochova/status/1577359222118957064)

78 <https://www.smartnation.gov.sg/>

79 <https://www.gov.pl/web/diplomacy/minister-radoslaw-sikorski-deliveres-speech-at-the-un-security-council>

80 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>

81 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>

82 Ibid.

83 <https://rib.msb.se/filer/pdf/30874.pdf>

84 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/>

85 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>

86 <https://rib.msb.se/filer/pdf/30874.pdf>

87 <https://rib.msb.se/filer/pdf/30874.pdf>

88 <https://www.thelocal.se/20180114/sweden-to-re-issue-booklet-of-world-war-precautions/>

89 A term “psychological defence” was established in Sweden in 1953 to respond to psychological (information) warfare during the Cold War. Its goal is to protect Sweden’s open and democratic society, freedom of opinion, fundamental freedoms, and independence. Psychological defence supports building societal resilience and a willingness to defend the country. <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI%20MEMO%206207>

90 <https://www.sikkerhverdag.no/globalassets/din-beredskap/brosjyrer-alle-sprak/dsb-egenberedskap-engelsk-web.pdf>

**91** [https://cdn.verkkopalvelu.suomi.fi/files/varautunut-par-jaa-paremmin\\_SM\\_englanti-56a3727e1c9bf6621eb5e57bc4e383bf.pdf](https://cdn.verkkopalvelu.suomi.fi/files/varautunut-par-jaa-paremmin_SM_englanti-56a3727e1c9bf6621eb5e57bc4e383bf.pdf)

**92** <https://www.brs.dk/en/prepared/>

**93** <https://www.nature.com/articles/d41586-020-03189-1>

**94** <https://bezpiecznewybory.pl/>

**95** <https://x.com/PremierRP/status/1885644637563392105>

**96** <https://www.facebook.com/Dowodztwo.Operacyjne/posts/pf-bid02QKXUNjXieU1bdyhm5MEiPrfgEoje6zJFi5UuR7YVnHkd2uE-1Sa1LEN2y3J8LEw3eI>

**97** [https://x.com/MON\\_GOV\\_PL/status/1501077732721053696](https://x.com/MON_GOV_PL/status/1501077732721053696)

**98** [https://x.com/CYFRA\\_GOV\\_PL/status/1871175335607144640](https://x.com/CYFRA_GOV_PL/status/1871175335607144640)

**99** [https://x.com/CYFRA\\_GOV\\_PL/status/1862089480410190041](https://x.com/CYFRA_GOV_PL/status/1862089480410190041)

**100** <https://www.climatechangecommunication.org/all/the-de-bunking-handbook-2020/>

**101** <https://x.com/PolskaPolicja/status/1839220361164177828>

**102** [https://x.com/MSZ\\_RP/status/1823065191204208831](https://x.com/MSZ_RP/status/1823065191204208831)

**103** <https://www.gov.pl/attachment/c2e55ed2-3da6-42b5-9b4d-945c93c3b4a2>

**104** [https://x.com/MON\\_GOV\\_PL/status/1835792068691509485](https://x.com/MON_GOV_PL/status/1835792068691509485)

**105** <https://www.hootsuite.com>

**106** <https://sproutsocial.com>

**107** <https://www.brandwatch.com>

**108** <https://mention.com>

**109** <https://buzzsumo.com>

**110** <https://brand24.pl>

**111** <https://www.meltwater.com>

**112** <https://sentione.com/pl>

**113** <https://www.gerulata.com>

**114** <https://www.brookings.edu/research/the-breakout-scale-measuring-the-impact-of-influence-operations>

**115** <https://www.youtube.com/playlist?list=PL2cs7FV0x4SdcdM-DU70tpVsQeBiGEYusA>

**116** <https://www.statista.com/statistics/1253015/poland-most-used-social-media-platforms/>

**117** <https://www.facebook.com/oznamovatelia.sk/posts/187402070379664>

**118** <https://nask.pl/magazyn/jak-przeciwdzialac-dezinformacji-poradnik-nie-tylko-dla-administracji-publicznej/>

**119** <https://dziennik-polityczny.com/2024/02/15/hanna-kramer-manewry-nato-w-polsce-przygotowanie-pozytecznego-id-ioty-usa-do-wprowadzenia-wojsk-na-ukraine/>

**120** <https://dorzeczy.pl/plus/polska-do-rzeczy/411577/lisicki-who-ma-nowy-traktat-pandemiczny-ziemkiewicz-odpowiada.html>

**121** <https://www.facebook.com/PolicjaPL/vid-eos/1364628870224929>



Jak stworzyć  
narrację?

Komunikacja kryzysowa

► Monitoring

# Komunikacja proaktywna

Pre-bunking

Audytoria



Media  
społecznościowe

Tworzenie  
treści

Kiedy komunikować?