

INNE ZAGADNIENIA BEZPIECZEŃSTWA

KOMUNIKACJA STRATEGICZNA JAKO NOWA ZDOLNOŚĆ OPERACYJNA – UWAGI O WDROŻENIU

Krzysztof Liderman

Wojskowa Akademia Techniczna

Andrzej Malik

Sztab Generalny WP

Streszczenie: W artykule została przedstawiona problematyka Komunikacji Strategicznej jako nowej zdolności operacyjnej, która zostanie wdrożona w resorcie obrony narodowej i SZ RP. Sojusz Północnoatlantycki określił w 2009 roku główne kierunki rozwoju tej zdolności, traktując je jako podstawę do przyjęcia rozwiązań w państwach członkowskich. W chwili obecnej Komunikacja Strategiczna w doktrynach państw NATO ma już ugruntowaną (choć jeszcze mającą objawy „wieku dziecięcego”) pozycję. W Polsce dopiero podejmowane są próby włączenia Komunikacji Strategicznej w rutynowe działania organów politycznych i wojskowych różnego szczebla. Główne problemy z tym związane dotyczą spraw podstawowych – poczynając od precyzyjnego zdefiniowania, czym jest Komunikacja Strategiczna, po określenie jej związków z od lat ugruntowanymi działaniami na polu dyplomacji wojskowej, operacji informacyjnych (InfoOps) czy operacji psychologicznych (PSYOPS). Artykuł zawiera propozycję interpretacji określenia „Komunikacja Strategiczna” oraz omówienie podstawowych kontrowersji związanych z tym określeniem. Celem jest oddziaływanie na poglądy o komunikacji strategicznej osób z kręgów polityczno-decyzyjnych tak, aby w implementacji tej zdolności operacyjnej nie popełniono błędów, które mogą być trudne i kosztowne do usunięcia.

Słowa kluczowe: polityka informacyjna, Komunikacja Strategiczna, STRATCOM

1. Wstęp

Komunikacja Strategiczna¹ jako nowa, dynamicznie rozwijająca się zdolność operacyjna, jest interpretowana oraz definiowana na wiele różnych sposobów. Różnice te są uzależnione od szczebla struktury organizacyjnej oraz specyfiki funkcjonowania różnych jednostek i instytucji.

Interpretacja na poziomie polityczno-strategicznym różni się od interpretacji na poziomie operacyjno-taktycznym. Dodatkowo doktrynalne „potyczki” specjalistów komórek kojarzonych bezpośrednio z komunikacją strategiczną, takich jak

¹ *Komunikacja Strategiczna* w rozumieniu nowej zdolności operacyjnej będzie pisana w niniejszym artykule jako nazwa własna.

dplomacja wojskowa (MPD²), prasa i informacja (PA³), operacje informacyjne (InfoOps⁴), operacje psychologiczne (PSYOPS⁵), promocja, lub pośrednio, jak zaangażowanie dowódców (KLE⁶), media „społecznościowe”, współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC⁷) oraz innych⁸, nie sprzyjają właściwemu zrozumieniu istoty oraz genezy powstania Komunikacji Strategicznej, która związana była pierwotnie z potrzebami operacyjnymi dowódców w Iraku i Afganistanie.

W czasie tych operacji dostrzeżono bowiem, że tradycyjne informowanie (PA), działania związane z „walką” o uzyskanie przewagi lub dominacji w środowisku informacyjnym (InfoOps) czy też klasyczne oddziaływania operacji psychologicznych nakierowane na osłabienie woli walki przeciwnika (PSYOPS) nie wpływają wystarczająco dobrze na realizację założonych celów operacyjnych. Co więcej, działania te przynoszą czasami więcej szkód niż pożytku, ponieważ mają negatywny wpływ na percepcję (a co za tym idzie także na opinie, zachowania i stosunek do ww. działań) aktywnych lub przypadkowych uczestników wydarzeń, szczególnie jeżeli nie są spójne co do charakteru i przesłania z działaniami kinetycznymi.

Zauważono, że wpływanie na percepcję (postrzeganie) nabrało znaczenia porównywalnego z efektami działań kinetycznych (ogień, manewr). Intuicyjnym wnioskiem, który wypływał z tego spostrzeżenia, była potrzeba integracji elementów domeny informacyjnej. Nie było to jednak, zdaniem autorów, najlepsze rozwiązanie.

Interpretacja traktująca Komunikację Strategiczną jako swoistą sumę zdolności domeny informacyjnej jest niestety dość powszechna, w tym również w Sojuszu, czego przykładem może być chociażby definicja 1:

Def. 1 (NATO Strategic Communications Policy [1])

NATO Strategic Communications: the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities – PD, PA, MPA, InfoOps and PSYOPS, as appropriate – in support of Alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO’s aims.

Ta definicja, przyjęta w NATO, jest wynikiem kompromisu między wyposażonymi w oręż doktrynalny tzw. „standardowymi” elementami domeny informowania (MPD, MPA, MPA, InfoOps, PSYOPS), jednak nie spełnia ona oczekiwań dowódców i nie wychodzi naprzeciw potrzebom operacyjnym [2], [3], [4], [5] i [6]. Dlatego

² MPD – Military Public Diplomacy.

³ PA – Public Affairs.

⁴ InfoOps – Information Operations.

⁵ PSYOPS – Psychological Operations.

⁶ KLE – Key Leaders Engagement.

⁷ CIMIC – Civil Military Cooperation.

⁸ Lista dyscyplin nie jest doktrynalnie ograniczona.

też autorzy uważają, że z tych powodów nie powinna ona ograniczać działań związanych z właściwą implementacją Komunikacji Strategicznej w SZ RP i resorcie obrony narodowej.

W tym kontekście sojusznicza definicja jest rozwiązaniem doraźnym, które co prawda przyspieszyło wstępną implementację Komunikacji Strategicznej w strukturach Sojuszu, ale nie odzwierciedla jej nowatorskiej roli dla skutecznego działania we współczesnym świecie. Brak standaryzacji doktrynalnej Komunikacji Strategicznej stanowi tutaj jeszcze dodatkowe wyzwanie.

Celem niniejszego opracowania jest próba uporządkowania pojęć i przedstawienie autorskich poglądów na temat Komunikacji Strategicznej. Autorzy mają nadzieję, że rozważania przedstawione w tym artykule będą miały pozytywny wpływ na decyzje związane z implementacją tej zdolności w Siłach Zbrojnych RP, które to decyzje w najbliższym czasie muszą zostać podjęte.

2. Podstawy do rozważań – właściwa definicja

Podstawowym błędem jest traktowanie Komunikacji Strategicznej jedynie w aspekcie systemu informacyjnego, czyli zbioru jednostek, organizacji i systemów, które gromadzą, przetwarzają i rozpowszechniają informacje lub prowadzą w oparciu o nie działania. Istotą Komunikacji Strategicznej jest bowiem komunikowanie.

Komunikowanie, w odniesieniu do Komunikacji Strategicznej, obejmuje procesy tworzenia, przekazywania i przekształcania komunikatów lub inaczej przekazów (wydarzenia, słowa, obrazy, gesty itp.) pomiędzy jednostkami ludzkimi lub ich grupami, w celu kształtowania lub modyfikacji ich wiedzy, postaw i zachowania, w zgodzie z interesami i wartościami oddziałujących na siebie stron (nadawców i odbiorców). Jest to proces dwukierunkowy, wykorzystujący analizę reakcji zwrotnej.

Nie ulega wątpliwości, że właściwa, zgodna z naszymi oczekiwaniami, percepcja wydarzeń, słów, obrazów oraz innych przekazów odbieranych przez wyselekcjonowane grupy lub znaczące, opiniotwórcze indywidualności ma znaczenie dla powodzenia naszych operacji bojowych czy skutecznej realizacji założonych celów. Skutki (efekty) związane z percepcją mają swoje realne, fizyczne odzwierciedlenie w działaniach bojowych⁹.

Sukces w znaczącym stopniu zależy od wsparcia lub przynajmniej neutralności grup ludzkich (społecznych), które są zaangażowane w działania bezpośrednio albo pośrednio, lub są jedynie, intencjonalnie lub przypadkowo, obserwatorami wydarzeń. Percepcja odbiorców jest kształtowana zarówno przez to, co „robimy”, jak i przez to, co „mówimy” (ang. *say-do-gap*).

Klasycznym przykładem potwierdzającym powyższe stwierdzenia są operacje związane z minimalizacją negatywnych skutków działań grup ekstremistycznych

⁹ *Perception becomes reality* SHAPE Strategic Communications Chief motto.

lub terrorystycznych. Jeżeli nie uwzględnimy w nich „wpływania” na percepcję osób czy grup, które są źródłem zagrożeń lub podlegają do eskalacji konfliktu, fizyczna likwidacja lub obezwładnienie może przynieść odwrotny od zamierzonego efekt, zwiększający ich motywację, bezwzględność oraz popularność w środowisku.

Komunikacja Strategiczna w swej istocie związana jest więc z renesansem znaczenia „percepcji” oraz metod jej kształtowania. Doświadczenia misji bojowych oraz wnioski z bieżącego funkcjonowania Sojuszu wskazują, że jedynie takie podejście może sprostać wyzwaniom współczesnego środowiska bezpieczeństwa¹⁰.

Uznając znaczenie „percepcji” oraz komunikacyjnego potencjału oddziaływania zarówno tego, co „robimy” (*do*), jak i tego, co „mówimy” (*say*), poniżej przedstawiono dwie najlepsze, zdaniem autorów, definicje Komunikacji Strategicznej, które udało się znaleźć w literaturze fachowej i które będą stanowiły bazę do dalszych rozważań:

Def. 2 (najkrótsza)

Strategic Communication is **coordinating** the things you **do** and **say** to support of your objectives [7].

Def. 3 (najlepiej oddająca istotę)

Strategic Communication is coordinated actions, messages, images, and other form of signalling or engagement intended to **inform, influence, or persuade** selected audiences **in support of your objectives** [7].

Należy zwrócić uwagę, że w żadnej z ww. definicji nie wspomina się o narzędziach domeny informacyjnej (tj. MPD, MPA, InfoOps, PSYOPS) ani nie wskazuje na konieczność wewnętrznej koordynacji między nimi. Ciężar znaczeniowy został przesunięty na:

- 1) koordynację tego, co „robimy”, z tym, co „mówimy” (*coordinating do/say*),
- 2) sposoby „oddziaływania komunikacyjnego” (*inform, influence, persuade*),
- 3) wyselekcjonowane grupy „odbiorców” przekazu (*selected audiences*),
- 4) realizację celów (*in support of objectives*).

Wymienione cztery cechy są jakościowo innym wyróżnikiem Komunikacji Strategicznej w porównaniu z definicją 1, która jest wykorzystywana w strukturach Sojuszu.

Przyjęcie błędnej interpretacji, polegającej na strukturalnym połączeniu doktrynalnie odmiennych i samodzielnych elementów kojarzonych ze środowiskiem informacyjnym, przesłania właściwą istotę Komunikacji Strategicznej i przenosi

¹⁰ „(...) Today the public perceptions and implications of military operations might increasingly outweigh the tangible benefits actually achieved from real combat on the battlefield” US DOD, *Strategic Communication Science and Technology Plan*, 2009.

tematykę niekończących się dyskusji na zagadnienia tego „co dzieli”, ze szkodą dla prawidłowej implementacji Komunikacji Strategicznej w SZ RP.

Komunikacja Strategiczna nie posiada własnych integralnych zdolności działania (narzędzi), lecz w twórczy, nowatorski sposób (patrz cztery punkty ww. listy) wykorzystuje wszystko, co jest używane w innych domenach operacyjnych i może być przydatne do osiągnięcia celów stawianych przed Komunikacją Strategiczną. Nie należy jednak postrzegać ani definiować Komunikacji Strategicznej jedynie poprzez specyfikację wykorzystywanych narzędzi. Podejście takie generowałoby bowiem dwa poważne problemy implementacyjne. Po pierwsze, Komunikacja Strategiczna byłaby bezpośrednio kojarzona z taką zamkniętą listą narzędzi, tak jak ma to miejsce obecnie. Jest to równoznaczne z bezkrytycznym przyjęciem pod wspólny „parasol” wszystkich różnych, co do merytoryki działania, zdolności operacyjnych niekinetycznego oddziaływania. Po drugie, zamknięto by w ten sposób możliwość wykorzystania innych, być może udostępnionych w przyszłości, narzędzi niekinetycznego oddziaływania, a przecież zostało wcześniej wspomniane, że nie ma doktrynalnych ograniczeń co do składu i długości listy narzędzi oddziaływania.

3. Charakterystyka Komunikacji Strategicznej

Właściwie interpretowana istota Komunikacji Strategicznej charakteryzuje się pięcioma cechami wyróżniającymi, które uprawniają do traktowania jej jako jakościowo nowej zdolności operacyjnej. Autorzy mają na myśli tutaj:

1. Nadanie szczególnego znaczenia wszystkim sposobom oddziaływania komunikacyjnego, to jest „informowaniu” (transparentność zamiarów), ale przede wszystkim „wpływanii” na percepcję odbiorców (z korzyścią dla realizacji założonych celów) oraz „przekonywaniu” do naszej interpretacji rzeczywistości. Przedstawione sposoby oddziaływania powinny być integralnym i znaczącym elementem planowania i realizacji działań operacyjnych, na równi z kinetycznym oddziaływaniem.
2. Uświadomienie znaczącego potencjału oddziaływania komunikacyjnego, który ma wymierne odzwierciedlenie (zamierzone lub nie) w fizycznym, kinetycznym wymiarze, wyrażone między innymi zmianą motywów działania, postaw i zachowania wyselekcjonowanych grup odbiorców.
3. Zapewnienie spójności przekazów (komunikatów) wynikających zarówno ze „słów”, jak i z „działań kinetycznych”. Spójność taka jest gwarantem nawiązania odpowiednich relacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu. Wzmacnia ona wiarygodność „informowania” oraz skuteczność „wpływania” i „przekonywania”.
4. Bezwzględne ukierunkowanie na realizację założonych celów i zadań (operacyjnych w czasie kryzysu i wojny lub instytucjonalnych w czasie normalnego działania), bowiem wszystkie sposoby oddziaływania komunikacyjnego nie są tylko wartością samą w sobie.

5. Taka sama waga odbierania i analizy komunikatów lub sygnałów od wyselekcjonowanych grup odbiorców jak przekazywania własnych komunikatów - kanały komunikowania są bowiem dwukierunkowe.

Pierwsza cecha wyróżniająca nie wymaga szczególnego uzasadniania, ponieważ została potwierdzona doświadczeniami i potrzebami współczesnych operacji bojowych, gdzie osiągnięcie sukcesu coraz bardziej jest zależne od „wpływan” i „przekonywania”. W czasie misji w Iraku i Afganistanie zauważono rolę niekinetycznego aspektu bojowego zaangażowania¹¹, a to z kolei stanowiło inspirację do „narodzin” Komunikacji Strategicznej jako takiej.

Zauważenie roli niekinetycznego aspektu bojowego zaangażowania, chociaż jest krokiem w dobrym kierunku, nie spełnia jeszcze wszystkich oczekiwań. Kolejnym powinno być zrównanie znaczenia tej roli ze znaczeniem fizykalnego, kinetycznego działania. Niestety, ciągle w praktyce operacyjnej planowanie działań kinetycznych (ogień, manewr) ma niekwestionowany priorytet, do którego „dopasowuje” się inne, niekinetyczne zamierzenia, które są traktowane zwyczajowo jako uzupełnienie lub wzmocnienie tzw. „zasadniczych” działań wojskowych.

Właściwa implementacja procedur Komunikacji Strategicznej spowoduje, że planowanie działań oddziałujących na percepcję i zachowania zostanie włączone do procesu planowania w jego najwcześniejszej fazie, a jego efekty będą uwzględniane na równi z efektami działań kinetycznych.

Być może już w niedalekiej przyszłości:

„(...) We (will) need force employment strategies as appendices to communication strategies rather than force employment strategies with communication strategies as appendices”

David Kilcullen, 2006

Aby jednak tak się stało, w środowisku planistów-operatorów powinny nastąpić znaczące zmiany w postrzeganiu i uświadomieniu sobie korzyści wynikających z działań w obszarze niekinetycznego oddziaływania. Dowódcy i decydenci powinni mieć tzw. „komunikacyjnie zorientowaną świadomość” i zawsze analizować „komunikacyjne” efekty swoich decyzji.

Druga cecha ma, zdaniem autorów, najważniejsze znaczenie dla właściwej interpretacji Komunikacji Strategicznej. Wskazuje bowiem, że wszelkie działania kinetyczne posiadają ogromny potencjał oddziaływania i tym samym powinny

¹¹ „The attitudes and perceptions of publics created in this new environment are often as important as reality and sometimes can even trump reality” Kennon, Nakamura, Weed – Congressional Report.
“In other words, in contrast to the idea that force always wins out in the end, we must understand that not all problems in modern conflict can be solved with barrel of a rifle” Charelli, Smith – Learning from our modern wars.

stanowiąc główną część aktywności specjalistów od Komunikacji Strategicznej. W opinii niektórych ekspertów¹² potencjał ten znacznie przekracza siłę oddziaływania „tradycyjnych” (niekinetycznych) form przekazu, tzn. słowa, tekstu, obrazu, ulotki czy filmu.

Trzecia cecha polega na przeniesieniu akcentów koordynacji. Obecnie obowiązująca, zdaniem autorów błędna, interpretacja Komunikacji Strategicznej podkreśla jedynie znaczenie koordynacji działań elementów składowych niekinetycznych form oddziaływania i nie obejmuje albo nie wykorzystuje we właściwy sposób działań mających na celu uzyskanie synergicznej spójności „słów i działań”. A taka właśnie spójność wyróżnia Komunikację Strategiczną jako samodzielną zdolność operacyjną. Warto zauważyć, że żaden z elementów składowych przedstawionych w definicji 1 nie ma na celu uzyskania w kompleksowy, systemowy sposób takiej spójności.

Jeżeli nawet podejmowane są działania zmierzające do uzyskania spójności „słów i działań”, to odbywa się to według zasady „a posteriori”, czyli dopasowywania słów do zaistniałych już wydarzeń. Takie podejście powoduje zwykle skupienie uwagi jedynie na relacjach z mediami i prowadzi do mylnego wniosku, że Komunikacja Strategiczna jest formą, jak to ktoś kiedyś żartobliwie nazwał, „działalności prasowo-informacyjnej na sterydach”. Wykorzystanie zasady „a posteriori” jest również typowe dla pozostałych elementów składowych przedstawionych w definicji 1, które są traktowane jako wtórne w stosunku do planowania „tradycyjnych” (kinetycznych) działań. Zgodnie z prezentowaną w tym artykule interpretacją, Komunikacja Strategiczna umożliwia tym elementom wpływanie na kształt podjętych działań, w tym również kinetycznych, już w najwcześniejszej fazie planowania – analizy i podejmowania decyzji.

Zdaniem autorów, zadania specjalistów Komunikacji Strategicznej (jako stałych członków zespołu planowania bieżącego lub operacyjnego) powinny polegać, w porządku wagi priorytetów, na:

- 1) przewidywaniu, jak prowadzone działania kinetyczne wpływają na percepcję, zachowania i motywacje wyselekcjonowanych grup odbiorców, oraz uwzględnieniu tego wpływu w procesie planowania operacyjnego („a priori”),
- 2) przedstawieniu dowódcom i decydentom możliwości wykorzystania narzędzi niekinetycznego oddziaływania dla realizacji celów instytucji lub operacji i uwzględnieniu ich w planie jako równorzędnych z kinetycznymi środkami oddziaływania,
- 3) dbałości o zapewnienie spójności przekazu „słów i czynów”,
- 4) wewnętrznej koordynacji działań narzędzi domeny informacyjnej (po zapewnieniu realizacji priorytetu 3).

¹² „(...) Every action communicates something to somebody somewhere” Commander’s handbook for Strategic Communication and Communication Strategy.

* (...) Strategic Communication is 80% actions and 20% words” D. Murphy, The trouble with Strategic Communication(s).

Czwarta cecha (patrz poprzednia lista numerowana) wskazuje, że działania w ramach Komunikacji Strategicznej nie są „sztuką dla sztuki” i mają określony zamiar, który wynika ze szczegółowej analizy polityki, strategii, zadań i wytycznych. Tak zwana „narracja komunikacyjna”, pierwszy i najważniejszy produkt całego procesu, powinna być spójna z realizowanymi celami polityczno-wojskowymi. Cecha ta ściśle wiąże proces Komunikacji Strategicznej z procedurami dowodzenia i kierowania. Funkcje Komunikacji Strategicznej leżą wyłącznie w zakresie kompetencji i odpowiedzialności dowódców/decydentów, a specjaliści Komunikacji Strategicznej są jedynie pomocniczym narzędziem sztabowym wspomagającym uzyskanie najlepszego efektu oddziaływania.

Piątą cechą wyróżniającą, która nie wynika bezpośrednio z przedstawionej wcześniej definicji 1, jest traktowanie kanału komunikacyjnego jako dwukierunkowego medium. Pełna realizacja lub wsparcie realizacji założonych celów nie powinny być rozpatrywane jedynie w jednowymiarowej perspektywie własnych interesów. Muszą uwzględnić również poglądy, motywy, interesy i preferencje wyselekcjonowanych grup odbiorców. Jeżeli uda się to osiągnąć, wzmacniamy naszą wiarygodność i przychylność otoczenia, maksymalizując tym samym wsparcie dla realizacji naszych celów. Należy jednak podkreślić, że istotą Komunikacji Strategicznej nie jest uczynienie rzeczy nieatrakcyjnej atrakcyjną, a raczej wyjaśnianie zamiarów i motywów w sposób zrozumiały dla wyselekcjonowanego odbiorcy i oddziałujący na jego percepcję oraz znalezienie wspólnych elementów postrzegania rzeczywistości. Komunikacja Strategiczna jest szukaniem kompromisów, które wzmacniają wiarygodność i legitymizują nasze działania.

4. Główne kontrowersje dotyczące Komunikacji Strategicznej

Po przedstawionej w poprzednim rozdziale krótkiej charakterystyce, która wspiera tezę o traktowaniu Komunikacji Strategicznej jako nowej zdolności operacyjnej, w tym rozdziale zostaną zaprezentowane zasadnicze kontrowersje interpretacyjne.

4.1. Traktowanie Komunikacji Strategicznej jedynie jako procesu

Przy mylnym założeniu, że Komunikacja Strategiczna pełni jedynie funkcje koordynacyjne, można traktować ją tylko w kategoriach funkcjonalnego procesu, który nie pociąga za sobą konieczności tworzenia nowych elementów strukturalnych. Funkcje koordynacyjne mogą być przecież prowadzone w ramach periodycznych lub interwencyjnych spotkań roboczych, a skład uczestników spotkań może być elastycznie dopasowany do bieżących potrzeb.

Zdaniem autorów taka interpretacja jest zachowawcza i nierozwojowa oraz w wielu przypadkach niezgodna z przyjętymi już rozwiązaniami w strukturach

Sojuszu i w państwach członkowskich, gdzie utworzono (lub zamierza się to zrobić w najbliższym czasie) nowe, specjalistyczne stanowiska lub komórki Komunikacji Strategicznej. Założenie, że Komunikacja Strategiczna zapewni jedynie tzw. „lepszą koordynację” elementów niekinetycznego oddziaływania, cokolwiek to znaczy, nie uwzględnia również jednej z zasadniczych cech wyróżniających, jaką jest spójność „słów i działań”. Takiej spójności nie da się zapewnić w ramach spotkań koordynacyjnych¹³.

Traktowanie Komunikacji Strategicznej jako procesu byłoby do zaakceptowania, gdyby obejmowało jedynie funkcje informacyjne. Jak już wcześniej wskazano, satysfakcjonujące wsparcie celów instytucji czy operacji może być osiągnięte, jeżeli „informowanie”, które zwiększa transparentność, będzie wsparte metodami „wpływaniami” na percepcję i „przekonywania” do naszego sposobu postrzegania rzeczywistości¹⁴. Położenie akcentów na którymkolwiek z nich bez utrzymywania właściwego balansu między nimi przeczy istocie Komunikacji Strategicznej.

Szczególnie niebezpieczne wydaje się podkreślanie znaczenia „informowania”. Traktowanie Komunikacji Strategicznej tylko jako „megagłośnika”, gdzie zasadnicza aktywność ograniczona jest do wyprodukowania odpowiedniej treści przekazu oraz sprawności jego rozpowszechnienia, nie jest dobrym rozwiązaniem, bo opiera się na jednokierunkowej relacji z odbiorcą. Komunikacja, z definicji, powinna być dwukierunkowa, czyli powinna objąć „wysłuchiwanie się” w reakcję na nasze przekazy (komunikaty). Nie ulega również wątpliwości, że samo „informowanie” nie zmieni percepcji, zachowania i motywów odbiorców, czyli nie ma bezpośredniego przełożenia na skuteczną realizację założonych celów.

Zapewnienie właściwego balansu pomiędzy „informowaniem”, „wpływaniem” i „przekonywaniem” wymaga permanentnego, instytucjonalnego zarządzania, a więc utworzenia na każdym szczeblu specjalistycznego elementu struktury dowodzenia, strukturalnie umiejscowionego w bezpośrednim otoczeniu dowódcy (decydenta).

4.2. Pejoratywny odbiór terminów „wpływanie” i „przekonywanie”

Główną przeszkodą na drodze zbalansowania trzech wymienionych w poprzednim podrozdziale sposobów oddziaływania jest błędne przeświadczenie, że funkcje „wpływaniami” lub „przekonywania” są nieetyczne lub mają pejoratywnie znaczenie. Osoby, które podzielają to przeświadczenie, uznają co prawda, że jakiegokolwiek działanie ma intencyjny (zamierzony) charakter, ale stoją jednocześnie na stanowisku, że

¹³ „(...) The idea that communication is a sheer „process” that somehow could be delivered without any organizational support is ludicrous” Tony Corn, *Strategic Communication and the Management of Expectations*.

¹⁴ Elementy „informowania”, „wpływaniami” i „przekonywania” w literaturze fachowej określa się wspólnym mianem – „sygnalizowania”.

informacja może być „neutralna”. Zdaniem autorów, pojęcie informacji „neutralnej” nie istnieje. Każda informacja niesie w sobie potencjał „wpływania” na percepcję odbiorców, nieważne czy był on zamierzony, czy nie. Sama funkcja „informowania” jest realizowana w określonym celu, który jest czymś więcej niż tylko chęcią zaspokojenia ciekawości odbiorców¹⁵.

Nie jest również zgodne z prawdą twierdzenie, że tzw. „neutralne informowanie” ma monopol na prawdę i wiarygodność. Komunikacja Strategiczna, wbrew temu, o co jest nieraz posądzana, nie obejmuje działań związanych z oszukiwaniem, manipulacją, propagandą lub maskowaniem rzeczywistych intencji. Wręcz przeciwnie, opiera się na jasno określonych i wyartykułowanych intencjach dotyczących „wpływania” na percepcję postrzegania rzeczywistości oraz „przekonywania” do przyjęcia naszych racji. Jasne i otwarte przedstawienie takich intencji nie może mieć pejoratywnego znaczenia.

Alergiczny stosunek do jakichkolwiek działań, które mogłyby być potraktowane jako oddziaływanie na percepcję odbiorców, nie wytrzyma próby czasu. Autorzy zgadzają się całkowicie z wnioskiem przedstawionym przez admirała Mullen¹⁶: „(...) we need to worry **a lot less** about how to communicate our actions and much more about what our actions communicate”.

Z etyką związany jest również problem intencjonalnego przekazywania nieprawdy. Argumentacja jest następująca – działania informacyjne (kojarzone z walką informacyjną lub maskowaniem operacyjnym) są „definitywną” składową Komunikacji Strategicznej, czyli sama komunikacja przejmuje automatycznie wszystkie atrybuty działań informacyjnych. Dla uniknięcia wszelkich wątpliwości w tej sprawie warto podkreślić, że dla Komunikacji Strategicznej, podobnie jak dla działań prasowo-informacyjnych, utrata wiarygodności poprzez wykorzystanie nieprawdy jest związana bezpośrednio z utratą skuteczności oddziaływania, również w zakresie „wpływania” i „przekonywania”. Za taką interpretacją przemawia również fakt, że przy współczesnym rozwoju środków masowej dystrybucji informacji uwiarygodnienie kłamstwa jest praktycznie niemożliwe w dłuższej perspektywie czasowej, a ewentualne negatywne skutki wielokrotnie przewyższają korzyści jego stosowania.

Zależności pomiędzy działaniami informacyjnymi a Komunikacją Strategiczną będą przedstawione w rozdz. 5, niemniej jednak już tutaj warto wskazać, że nie wszystkie elementy działań informacyjnych spełniają kryterium cech wyróżniających Komunikacji Strategicznej, które zostały przedstawione wcześniej. Na pewno nie należą do nich maskowanie operacyjne. Poza tym, że przy posiadanej przewadze potencjału militarnego skuteczność maskowania operacyjnego traci na znaczeniu na

¹⁵ „(...) Influence is a pervasive and fundamental form of any social interaction” US DOD, *Strategic Communication Joint Integrating Concept*.

¹⁶ Adm. M.G. Mullen, *Strategic Communication: getting back to basic*, “Joint Force Quarterly”, 4th, 2009.

korzystać transparentności intencji lub „pokazu siły” (*show of force*), które niewątpliwie mieszczą się w zbiorze środków Komunikacji Strategicznej.

4.3. Zastosowanie Komunikacji Strategicznej tylko na poziomie strategicznym

Kolejnym przykładem interpretacyjnych kontrowersji jest ograniczenie zakresu zastosowania Komunikacji Strategicznej jedynie do strategicznego szczebla struktury SZ RP. Struktura ta (w warunkach polskich) objęłaby jedynie kierownictwo resortu obrony, niektóre departamenty i w optymistycznej wersji Sztab Generalny WP. Za takim zakresem kryje się zastosowanie przymiotnika „strategiczna” w niewłaściwie, zdaniem autorów, dobranej nazwie. Nazwą, która lepiej oddawałaby istotę problemu, byłaby „Strategia Komunikacyjna”, która nie wyklucza stosowania procedur komunikacji strategicznej na szczeblu operacyjnym i taktycznym, nawet do poziomu pojedynczego żołnierza¹⁷.

Komunikacja Strategiczna obejmuje szeroki zakres zadaniowy, który można przyporządkować do trzech wzajemnie przenikających się zbiorów:

- 1) najwyższego szczebla struktury dowodzenia (szczebel polityczno-strategiczny);
- 2) związanego z planowaniem, koordynacją i synchronizacją (szczebel strategiczno-operacyjny);
- 3) związanego z bezpośrednim kierowaniem działaniami „informowania”, „wpływania” i „przekonywania” (szczebel operacyjno-taktyczny).

Uzupełniającym zbiorem jest:

- 4) zbiór zadań związanych z gromadzeniem wiedzy na temat środowiska informacyjnego oraz połączone z nim analizy, w tym określania efektywności oddziaływania komunikacyjnego.

Debaty specjalistów, którzy wykonują różne zbiory zadań, prowadzą często do nieporozumień, zmniejszenia wzajemnego zaufania i rywalizacji, ze szkodą dla implementacji Komunikacji Strategicznej w SZ RP. Po precyzyjnym zdefiniowaniu i określeniu zakresów odpowiedzialności oraz specyfiki działania w ramach poszczególnych zbiorów zadaniowych okazałoby się, że wszyscy po części mają rację i mogą działać dla wspólnego dobra.

Zbiór najwyższego szczebla (polityczno-strategiczny) wyznacza ramy i kierunki działania (wytyczne i strategie komunikacyjne), które są następnie wypełniane treścią na niższych szczeblach. Jakość działania w ramach tego zbioru bezpośrednio wpływa na skuteczność i efektywność zadań ze zbiorów pozostałych. Zdaniem

¹⁷ Jednym ze sztandarowych sojusznicznych projektów Międzynarodowej Kampanii Rozwoju Zdolności w zakresie Komunikacji Strategicznej [16] jest ustanowienie funkcji „żołnierzy-narratorów” na najniższych szczeblach struktury.

autorów, realizacja zadań tego zbioru może nastąpić z wykorzystaniem istniejących elementów struktury kierownictwa resortu po zaimplementowaniu odpowiednich rozwiązań proceduralnych, precyzujących wzajemne relacje i określających szczegółowe zadania.

Pełna realizacja zadań należących do zbioru związanego planowaniem, koordynacją i synchronizacją (strategiczno-operacyjny) będzie możliwa jedynie przez specjalnie powołany do tego celu nowy element struktury, w skład którego wejdzie odpowiednio dobrany personel. Zadania obejmują transpozycję wytycznych i strategii komunikacyjnych (ze zbioru najwyższego szczebla) na cele „informowania”, „wpływania” i „przekonywania”. Kluczowym przedsięwzięciem, charakterystycznym dla tego zbioru, jest pełna implementacja procedur Komunikacji Strategicznej w planowaniu operacyjnym. Przegląd obowiązujących procedur planowania operacyjnego pod kątem uwzględnienia potencjału oddziaływania Komunikacji Strategicznej jako równorzędnego w stosunku do działań kinetycznych jest największym wyzwaniem nie tylko w ramach tego zbioru zadań, ale implementacji Komunikacji Strategicznej w SZ RP w ogóle. Zadania z tego zbioru obejmują również odpowiedzialność za spójność działań z działaniami sojusznicznymi i partnerów.

Kierowanie działaniami „informowania”, „wpływania” i „przekonywania” (szczebel operacyjno-taktyczny) obejmuje synergistyczne wykorzystanie wszystkich narzędzi i metod będących w dyspozycji dowódcy służących do „sygnalizowania” jego intencji. Jak łatwo zauważyć, dopiero w tym zbiorze zadań znajdują się zadania wewnętrznej koordynacji użycia dostępnych narzędzi, w tym koordynacja działań prasowo-informacyjnych, operacji informacyjnych i działań psychologicznych.

Relatywnie słabo rozwiniętym obszarem funkcjonalnym Komunikacji Strategicznej jest obszar związany z gromadzeniem wiedzy o środowisku informacyjnym. Wiedzę tę pozyskuje się poprzez monitorowanie mediów i obserwację wyselekcjonowanych grup odbiorców pod kątem środowiska socjalnego, kulturalnego, etnicznego, rozwoju technologicznego, dostępu do informacji, w tym rozumienia języka przekazu przez wyselekcjonowane grupy odbiorców. Wiedza ta ma zasadnicze znaczenie w procesie transpozycji obszarów tematycznych na konkretne działania „informowania”, „wpływania” i „przekonywania”. Wieloaspektowa wiedza na temat wyselekcjonowanych grup odbiorców wpływa na skuteczność działania i stanowi gwarancję realizacji zasad dwukierunkowej komunikacji.

Przedstawione cztery podstawowe zbiory zadań nie składają się jednak na kompletny zbiór zadań Komunikacji Strategicznej. Przykładem dodatkowego zadania, tj. spoza przedstawionych (pod)zbiorów, może być, na przykład, szybkie reagowanie na działania potencjalnego przeciwnika, to zadanie polega na bieżącym i permanentnym monitorowaniu środowiska informacyjnego, „wychyceniu” przekłamań i manipulacji oraz zastosowaniu przedsięwzięć mających na celu minimalizowanie negatywnych skutków takich działań.

4.4. Traktowanie Komunikacji Strategicznej tylko jako sumy zdolności narzędzi oddziaływania niekinetycznego

Najpoważniejsza kontrowersja dotyczy traktowania Komunikacji Strategicznej jedynie jako sumy zdolności narzędzi oddziaływania niekinetycznego. Jak już przedstawiono we wstępie, taka interpretacja znalazła swoje potwierdzenie w aktualnie obowiązującej definicji sojuszniczej. Powodem takiej interpretacji mogła być praca Phila Taylora, który stwierdził, że: „(...) Information operations, psychological operations, public diplomacy, and public affairs are the four pillars of strategic communications”¹⁸.

W tamtym czasie miało to swój cel, który wpłynął na szybkie zaistnienie Komunikacji Strategicznej w środowisku informacyjnym, poprzez zawłaszczenie dorobku bardziej rozwiniętych zdolności. Zdaniem autorów dalsze utrzymywanie takiej interpretacji, szczególnie w czasie przyjmowania rozwiązań narodowych, nie jest dobrym rozwiązaniem. Komunikacja Strategiczna, w swojej istocie, nie kwestionuje istnienia standardowych narzędzi domeny informacyjnej, które mogą być używane samodzielnie, chociaż pod „parasolem” Komunikacji Strategicznej te samodzielne narzędzia mogą wnieść synergistyczny pozytywny wpływ na stopień realizacji celów polityczno-operacyjnych.

Phil Taylor rozważał wzajemne relacje narzędzi domeny informacyjnej jedynie z perspektywy dystrybucji tradycyjnych przekazów i nie uwzględnił w swojej analizie specyfiki elementów składowych narzędzi. Całkowicie pominął również komunikacyjny potencjał (wpływ na percepcję, postrzeganie i zachowania) działań kinetycznych.

5. Relacje Komunikacji Strategicznej

W tym rozdziale przedstawione są poglądy autorów dotyczące wzajemnych relacji Komunikacji Strategicznej z tzw. „filarami” komunikacji strategicznej przedstawionymi w [17] przez P. Taylora.

5.1. Relacje Komunikacji Strategicznej z operacjami informacyjnymi i psychologicznymi¹⁹

Zarówno Komunikacja Strategiczna, jak i działania (operacje) informacyjne zawierają funkcję koordynacji. Gdyby uznać, że funkcje Komunikacji Strategicznej

¹⁸ Ph. M. Taylor, *Public Diplomacy and Strategic Communications*, [in:] N. Snow and Ph. M. Taylor (edit.), *Public Diplomacy and Strategic Communications*, Routledge Handbook of Public Diplomacy, Routledge 2008.

¹⁹ Celem artykułu nie jest argumentacja na temat specyficznej odrębności PSYOPS.

ograniczają się jedynie do koordynacji działań elementów domeny informacyjnej, trudno byłoby uzasadnić potrzebę jej istnienia - działania informacyjne spełniają przecież taką samą rolę. Jest jednak pomiędzy nimi znacząca różnica merytoryczna.

Rozpatrując funkcje koordynacyjne, należy podkreślić, że Komunikacja Strategiczna przesuwa ciężar priorytetów z koordynacji wewnętrznej narzędzi środowiska informacyjnego na aspekty koordynacji „działań (kinetycznych) i słów”. Zmiana priorytetów koordynacji nie jest jedyną różnicą. Z perspektywy Komunikacji Strategicznej istotne jest to, że operacje informacyjne mają tzw. „wojskowy” charakter, który postrzegany jest w kategoriach walki z przeciwnikiem. Operacje informacyjne to jednoznacznie militarne działania. W klasycznym rozumieniu są one zintegrowanym wykorzystaniem zestawu zdolności w ramach wojny elektronicznej, działań w cyberprzestrzeni [18], operacji psychologicznych, maskowania operacyjnego i zapewnienia skrytości i bezpieczeństwa prowadzonych operacji, które mają na celu obezwładnienie (lub chociażby osłabienie) systemu decyzyjnego przeciwnika, zarówno w aspekcie osobowym, jak i systemów dowodzenia/kierowania, przy jednoczesnej osłonie i ochronie własnych systemów decyzyjnych.

Jak łatwo zauważyć, celem samym w sobie jest obezwładnienie systemu decyzyjnego przeciwnika i ochrona własnego. Nie wspomina się tutaj o „wpływananiu” na wyselekcjonowane grupy odbiorców lub „przekonywaniu” ich (dwa istotne elementy triady Komunikacji Strategicznej). Stwierdzenia tego nie zmienia „wpływanie” na percepcję w ramach operacji psychologicznych, ponieważ zestaw wyselekcjonowanych grup odbiorców jest ograniczony. Klasycznym odbiorcą są żołnierze strony przeciwnej lub ewentualnie ludność miejscowa. Wart podkreślenia jest fakt, że bieżące potrzeby operacyjne wymusiły w czasie współczesnych operacji odejście PSYOPS od tradycyjnych zadań i przesunięcie w kierunku zadań charakterystycznych dla Komunikacji Strategicznej.

Rozważając relacje Komunikacji Strategicznej z operacjami informacyjnymi, należy odnieść się do znaczenia terminu „przewaga informacyjna” (używane jest też określenie „dominacja informacyjna”). Pojęcie „przewaga informacyjna” wciąż jest obecne w doktrynach wielu państw i ogólnie definiuje się je jako operacyjna przewaga, niedopuszczająca do zakłóceń w obszarze zbierania, przetwarzania, i rozpowszechniania informacji, przy jednoczesnym zakłócaniu lub obezwładnianiu takich działań u przeciwnika. Definicja ta, jak łatwo zauważyć, nie ma nic wspólnego z charakterystycznymi dla Komunikacji Strategicznej funkcjami „wpływania” lub „przekonywania”. Pojęcie „dominacji informacyjnej” różni się jedynie stopniem przewagi operacyjnej w przestrzeni informacyjnej. Pojęcia te nie pasują w jakikolwiek sposób do istoty Komunikacji Strategicznej.

Po pierwsze, ich zasadniczym celem jest zapewnienie przewagi informacyjnej poprzez „walkę” dla uzyskania operacyjnego powodzenia. Zawartość informacji (przekaz) ma tutaj drugoplanowe znaczenie. W opozycji do tego, Komunikacja

Strategiczna jest zorientowana raczej na zawartość (treść) informacji, która jest oceniana z perspektywy wpływania na percepcję odbiorcy. Pojęcie tzw. „walki” ogranicza się jedynie do obszaru swobody dostępu do środków dystrybucji przekazów - jest to jedyny obszar współzawodnictwa.

Po drugie, „przewaga” i „dominacja” w semantycznym znaczeniu odnoszą się zawsze do kogoś lub czegoś (przewaga nad kimś). Komunikacja Strategiczna może być w zasadzie prowadzona bez konieczności określenia „przeciwnika”. Jest ona zdobywaniem przewagi w obszarze idei.

Po trzecie, uzyskanie przewagi obejmuje również działania kinetycznego niszczenia środków gromadzenia lub dystrybucji informacji [19]. Takie działania nie mieszczą się w ramach zarządzania informacją, które jest zasadniczym celem Komunikacji Strategicznej. Zarządzanie informacją jest funkcją związaną z organizacją źródeł informacji w sposób, który optymalizuje dostęp wszystkich tych, którzy współdzielą tę wiedzę lub mają do niej prawo.

Nie ulega wątpliwości, co zresztą jest poparte doświadczeniami współczesnych konfliktów zbrojnych, że skuteczne działania Komunikacji Strategicznej (wpływające na percepcję wyselekcjonowanych grup odbiorców) mają znacząco większy wpływ na powodzenie realizacji celów niż uzyskanie i utrzymanie dominacji informacyjnej.

Jak wynika z powyższych wywodów, Komunikacja Strategiczna i operacje informacyjne znajdują się często w stanie formalnej sprzeczności realizacji swoich celów. Takie stany wymagają ścisłej koordynacji, ale niekoniecznie instytucjonalnego podporządkowania - włączenie wszystkich specyficznych funkcji operacji informacyjnych jako elementów Komunikacji Strategicznej jest niemożliwe.

5.2. Relacje Komunikacji Strategicznej z dyplomacją publiczną

Kolejna relacja, która z braku ugruntowanej wiedzy autorów zostanie potraktowana jedynie hasłowo, związana jest z dyplomacją publiczną²⁰. Już sam charakter działań dyplomatycznych wskazuje na brak możliwości instytucjonalnego podporządkowania. Nie ulega jednak wątpliwości, że obszary zadaniowe dyplomacji publicznej i Komunikacji Strategicznej częściowo się pokrywają, co może być wykorzystane do uzyskania synergistycznego efektu wsparcia realizacji celów.

Większość zadań dyplomacji publicznej ma rutynowy charakter, niekoniecznie skoncentrowany na osiągnięciu partykularnych celów. Zadania mają na celu

²⁰ Dyplomacja publiczna poszerza zakres działania dyplomatów poza sfery bilateralnej współpracy międzyrządowej, kierując swe przekazy do szeroko pojętej zagranicznej opinii publicznej. Co więcej, posługuje się bardziej wyrafinowanymi technikami przekazu, zaczerpniętymi z teorii marketingu, zarówno politycznego, jak i gospodarczego. Nastawiona jest przy tym, w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanej dyplomacji, bardziej na wielostronną, otwartą i jawną współpracę oraz promocję niż na tajne układy, protokoły czy walkę o wpływ i jednostronne narzucanie swojego stanowiska.

budowanie trwałych relacji, zwiększenie zrozumienia naszych zamiarów lub stworzenie platformy (możliwości) zaangażowania zagranicznej społeczności. Dla uzyskania skoordynowanego efektu wystarczy jedynie ustanowić formalne zasady współpracy, których zasadniczym celem będzie wzajemne przedstawienie realizowanych zadań oraz wymiana danych o środowisku informacyjnym i społecznym.

5.3. Relacje Komunikacji Strategicznej z działalnością prasowo-informacyjną

Relacja Komunikacji Strategicznej z działalnością prasowo-informacyjną zwykle jest powodem poważnych kontrowersji, które utrwalają ich rozdzielanie. Aktualnie obowiązujący w SZ RP pogląd polega na ustanowieniu tzw. „wojskowego płuca” (InfoOps, PSYOPS) i „cywilnego płuca” (MPA i promocja), jako oddzielnych merytorycznie obszarów, nad którymi rozpościera się (w wariacie optymistycznym) nie do końca zdefiniowany „parasol” Komunikacji Strategicznej. Pogląd ten znalazł też swoje odzwierciedlenie w nowej strukturze dowodzenia i kierowania SZ RP. Problem jednak tkwi w tym, że ten „parasol” nie ma formalnych, określonych rozwiązań funkcjonalnych ani strukturalnych.

Jak już zostało wspomniane, autorzy są przeciwnikami formalnego podporządkowania Komunikacji Strategicznej jakiegokolwiek integralnego narzędzia niekinetycznych oddziaływań, w tym instytucjonalnego podporządkowania działalności prasowo-informacyjnej. Argumentacja przeciwko takiemu podporządkowaniu nie opiera się na omówionych wcześniej pozornych różnicach związanych z poglądem na „neutralność” informacji, etyczność „wpływanego” czy bezwzględny prerogatyw prawdomówności. Tutaj akurat Komunikacja Strategiczna jest całkowicie zbieżna co do istoty z podejściem specjalistów prasowo-informacyjnych.

Zdaniem autorów, zasadnicze argumenty świadczące o merytorycznej odrębności Komunikacji Strategicznej opierają się na poniższych spostrzeżeniach:

- Komunikacja Strategiczna, w przeciwieństwie do działań prasowo-informacyjnych, uwzględnia również, a może nawet przede wszystkim, komunikacyjny potencjał działań kinetycznych, który jest wartością samą w sobie i nie musi być wsparty komentarzem (obraz, słowo), w tym szczególnie „neutralnym” (80% czyni, 20% słowa);
- Komunikacja Strategiczna wykorzystuje dwukierunkowy model komunikacyjny z nadaniem sprzężeniu zwrotnemu specjalnego priorytetu, jako mechanizmowi samokorygującemu efektywność oddziaływania.
- Komunikacja Strategiczna dopasowuje przekaz (lista sposobów oddziaływania zależy jedynie od kreatywności nadawcy) do charakterystyki odbiorcy (status społeczny, wiedza, przekonania, motywacje, interes itp.).

Uznanie znaczenia potencjału komunikacyjnego działań kinetycznych oraz jego wpływu na pomyślną realizację zadań zainicjowało rozwój tej nowej zdolności operacyjnej. Nie było to związane z potrzebami „lepszej” koordynacji działań w środowisku informacyjnym, lecz wynikało z zauważonej współzależności tradycyjnych działań kinetycznych (ogień, manewr) z percepcją wyselekcjonowanych grup odbiorców. Po raz pierwszy na taką skalę działania kinetyczne zostały objęte analizą ich możliwości oddziaływania na percepcję świadków wydarzeń.

Znaczącym wyróżnikiem jest również stosunek do odbiorcy. Stosując pewne podkreślające zamieszczone tu rozważania uproszczenie, można powiedzieć, że działania prasowo-informacyjne mają jednokierunkowy charakter. Taka interpretacja jest poparta pasywną interpretacją terminu „odbiorcy”, który jedynie odbiera sygnały (treści przekazów, obrazów, wydarzenia).

Informację traktuje się w tym przypadku jako neutralny „komunikat”, który jest skierowany do ogólnego, nieokreślonego bliżej odbiorcy. Informacja jest wartością samą w sobie i główny wysiłek skierowany jest na jej opracowanie i dystrybucję. Parametrami sukcesu są tutaj szybkość, zgodność z faktami, „neutralność” oraz ilość środków medialnych wykorzystanych do rozpowszechnienia. Proces kończy się zasadniczo po dystrybucji informacji.

Prawidłowe, zgodne z istotą Komunikacji Strategicznej podejście do „odbiorców” wymaga metod typowych dla dwukierunkowej komunikacji. „Wysłuchiwanie” się w reakcje odbiorców, zrozumienie motywów, które nimi kierują, nie tylko pozwala nam doskonalić skuteczność „informowania”, lecz także umożliwia wykorzystanie „informowania” w procesie „wpływania” na percepcję oraz „przekonywania” do akceptacji naszych zamiarów lub działań.

Tak więc Komunikacja Strategiczna, poza koordynacją sygnałów, które docierają do odbiorcy (w tym również sygnałów związanych z działaniami kinetycznymi), obejmuje również proaktywne zaangażowanie na styku nadawca-odbiorca. Zaangażowanie, które polega na jasno wyrażonej, nieskrywanej intencji „wpływania” lub „przekonywania” wyselekcjonowanych grup odbiorców. Każdy uczestnik komunikacji ma dynamicznie wymienne funkcje nadawcy lub odbiorcy.

Ostatnią cechą odróżniającą Komunikację Strategiczną od działalności prasowo-informacyjnej jest szeroki wachlarz grup odbiorców obejmujący właściwie wszystkie możliwe ich typy - od przyjaznych, przez neutralnych, do wrogich. Dla każdej z tych grup powinna być opracowywana specyficzna strategia komunikacyjna dopasowana do możliwości percepcyjnych. Z tej perspektywy działania prasowo-informacyjne skierowane są raczej do nieokreślonego odbiorcy i priorytetowego znaczenia nabiera treść, a nie potencjał jej oddziaływania. Tak więc działania prasowo-informacyjne wpisują się w szerszą perspektywę działań Komunikacji Strategicznej, ale jednocześnie nie są jej integralną częścią.

6. Strategia Komunikacyjna - uwagi natury ogólnej

W uzupełnieniu przedstawionych wcześniej rozważań, w tym rozdziale zamieszczono kilka uwag natury ogólnej, które mogą być pomocne w lepszym zrozumieniu istoty Komunikacji Strategicznej. Wbrew temu, co się powszechnie sądzi, jednym z długofalowych celów Komunikacji Strategicznej jest wzmacnianie wiarygodności i tym samym legitymizacja działań wojsk własnych. W konserwatywnym rozumieniu „wpływanie” i „przekonywanie” miało na celu jedynie uzyskanie przewagi lub dominacji informacyjnej i związane było z manipulacją i maskowaniem rzeczywistych zamiarów. W ostatnim okresie jednak, wraz z rozwojem Komunikacji Strategicznej, dokonała się znacząca rewizja poglądów w tym zakresie. Obecnie „wpływanie” i „przekonywanie” ma na celu wzmocnienie wiarygodności. Dzisiejsze nieporozumienia wynikają w znacznej mierze z utrzymywania dawnego, konserwatywnego poglądu na te kwestie²¹.

Jeżeli nie będziemy wiarygodni, nasze działania służące realizacji celów są z góry skazane na niepowodzenie. Wiarygodność, która nie musi być utożsamiana z pełną legitymizacją lub akceptacją naszych działań, opiera się na przywiązaniu do zasad, uczciwości i otwartości. Wszystkie te cechy są charakterystyczne dla Komunikacji Strategicznej. Szanse powodzenia realizacji założonych celów znacznie wzrosną, jeżeli w ramach Komunikacji Strategicznej będzie się również promować wspólne, ponadnarodowe i ponadwyznaniowe wartości. Może to zwiększyć zrozumienie i sympatię, szczególnie tych, którzy zauważą, że mamy znacznie więcej wspólnego, niż do tej pory sądzili.

Na tle promocji wspólnych wartości można w nieagresywny sposób promować również wartości własne (subiektywne), z jasnym przedstawieniem powodów takiego działania. Musi się to jednak odbywać z poszanowaniem i zrozumieniem subiektywnych wartości innych grup. Niezależnie od promowanego zestawu wartości powinien on zawsze obejmować poszanowanie wolności, prawa międzynarodowego, godności jednostki, wsparcie tych, którzy walczą o demokrację i swobody, zwalczanie idei nienawiści i opresji, odrzucenie totalitaryzmu i ekstremizmu.

Ważnym elementem aktywności w ramach Komunikacji Strategicznej jest przeciwdziałanie skutkom działań strony przeciwnej w środowisku informacyjnym. Można to robić na dwa sposoby. Pierwszy to szybka reakcja na wydarzenia i incydenty związane z przedstawianiem przez niego nieprawdy lub stosowaniem manipulacji. Ten sposób wymaga jednak stałego monitorowania środowiska informacyjnego i dynamicznego aparatu produkcji materiałów odkrywających kłamstwa lub wprowadzających korekty. Drugi sposób polega na przedstawianiu własnej narracji i przekonywaniu do niej. Kwestia uzyskania pozytywnego „wpływu” poddana jest wolnej grze sił, która przebiega w świadomości każdego odbiorcy.

²¹ „(...) Both trust and credibility are essential to military success” R. Zaharna “The U.S. Credibility Deficit”.

Wymienione sposoby są wynikiem różnego „podejścia” do odbiorcy. Pierwsze (negatywne) polega na wskazaniu: gdzie odbiorca jest okłamywany, dlaczego jest okłamywany, gdzie występują sprzeczności, gdzie niebezpieczeństwa i dlaczego „jego” cele są gorsze od „naszych”. Drugie podejście (pozytywne) polega na wyjaśnieniu, jakie są nasze cele, dlaczego są takie, dlaczego realizacja naszych celów wymaga wsparcia lub neutralności.

Każdy z tych sposobów wymaga różnego rodzaju narzędzi. Dostarczając pozytywnych przekazów i unikając wewnętrznych sprzeczności, podkreślamy znaczenie mechanizmów wzajemnych relacji z odbiorcą. W większym stopniu wykorzystujemy wiedzę dotyczącą kultury, motywacji i elementów mających dobry wpływ na rozwiązanie problemów czy uzyskanie stabilizacji. Nastawiając się jedynie na atakowanie przeciwnika, zawsze jesteśmy w niedoczasy przygotowania skutecznej reakcji lub odpowiedzi - inicjatywa jest po drugiej stronie.

Tematyka dotycząca przeciwdziałania sugeruje, że Komunikacja Strategiczna jest również swoistą formą walki, w tym przypadku walki na idee. Należy jednak pamiętać, że nie powinno się nadużywać tej militarystycznej metafory. Nadużywanie hasła „zwycięzanie w wojnie idei” jest niekorzystne dla realizacji zasadniczych celów Komunikacji Strategicznej. Idee nie walczą ze sobą. Najbardziej skuteczny sposób przekonania kogoś do przyjęcia innego punktu widzenia nie polega na atakowaniu jego punktu widzenia, a raczej na uprawnionej promocji swojego punktu widzenia. Idee mogą jedynie współzawodniczyć, ale ich stopnia wzajemnych relacji nie można nazwać walką.

Grupy odbiorców akceptują, odrzucają lub ignorują idee. Modyfikują dynamicznie wstępny punkt widzenia poprzez uwzględnienie nowych, akceptowalnych faktów i komunikatów. Sprzeczności rozstrzygane są w głowach i umysłach, a nie na polu walki. Unikanie militarystycznych metafor zmniejsza antagonizmy i polaryzację stanowisk - albo z nami, albo przeciw nam. Co więcej, traktowanie Komunikacji Strategicznej jako „walki” osłabia racjonalne myślenie odbiorcy i może całkowicie zablokować możliwość zmiany jego stosunku do obserwowalnych wydarzeń, może zablokować jego możliwości dokonania pozytywnych zmian w postrzeganiu rzeczywistości.

Dobrym zobrazowaniem zasad stosowanych przez Komunikację Strategiczną jest „wolny rynek” idei. Rynek pozwala na współzawodnictwo, na promowanie i sprzedaż własnych idei, które wspierają nasze cele. Nasze idee mogą być (lub nie) przyjęte przez „kupców” (wyselekcjonowane grupy odbiorców). Na wolnym rynku idei nie ma potrzeby bezpośredniego zwalczania konkurencji - raczej powinniśmy dostarczać na rynek idee najlepiej się sprzedające. Reakcja kupującego wskaże nam, co się podoba (lub nie) w naszej ofercie. Nieatrakcyjne produkty znikną z rynku bez konieczności angażowania się w walkę. Metafora rynku pomaga również znaleźć sposoby na łamanie ideologicznych barier, skupienie się na zrozumieniu społeczności, debacie, dwustronnej komunikacji oraz uznaniu ważności prawdy i wiarygodności.

7. Podsumowanie

Jak wspomniano we wstępie, w artykule zamieszczono propozycje uporządkowania interpretacyjnego istoty i znaczenia Komunikacji Strategicznej. Ponieważ SZ RP są w początkowym etapie procesu implementacji tej nowej zdolności operacyjnej, można mieć nadzieję, że przedstawione w tym artykule przemyślenia będą pomocne dla wsparcia tego procesu i będą stanowić jedną z inspiracji wprowadzenia stosownych zmian strukturalnych i funkcjonalnych, w zgodzie z aspiracjami Sojuszu. Nie ma odejścia od implementacji i rozwoju tej zdolności operacyjnej w SZ RP!

W Deklaracji Szczytu Sojuszu Północnoatlantyckiego²² uznano Komunikację Strategiczną jako znaczącą i integralną część całego spektrum działań na rzecz pełnej realizacji celów politycznych i wojskowych Sojuszu. Aby tak się jednak stało, Komunikacja Strategiczna powinna zapewnić:

- analizę środowiska informacyjnego w każdym możliwym aspekcie (również kulturowym, socjalnym, językowym) już na początku procesu planowania. Analiza *post factum*, jako reakcja na zaistniałe zdarzenia lub kryzys, może być działaniem jedynie doraźnym dla wypracowania korygujących działań;
- uwzględnienie potencjału informacyjnego, wpływającego na percepcję odbiorców (szczególnie działań kinetycznych, jeszcze przed ich realizacją);
- oszacowanie konsekwencji i uwzględnienie ich w planowaniu, a w przypadkach szczególnych (konsekwencje negatywne) powinna być rozważona rezygnacja z ich realizacji;
- bezwzględną koordynację i spójność „słów i czynów”. Dorabianie treści do zaistniałych już wydarzeń, szczególnie tych, które negatywnie wpływają na percepcję odbiorców, nie jest częścią Komunikacji Strategicznej. To raczej desperacja w ratowaniu wiarygodności i szukanie usprawiedliwienia działania;
- nadanie równorzędnego priorytetu tzw. „miękkiej sile” w stosunku do „twardej siły” (oddziaływania kinetyczne) na każdym etapie planowania i realizacji zadań.

Zasadniczym przesłaniem tego artykułu jest „przekonywanie” czytelników, w tym szczególnie osób mających decyzyjny wpływ na implementację Komunikacji Strategicznej w SZ RP, do traktowania jej jako merytorycznie i jakościowo nowej zdolności operacyjnej i tym samym odejście od uproszczonej interpretacji, polegającej na traktowaniu jej jedynie jako „sumy” zdolności narzędzi środowiska informacyjnego (PA, MPD, InfoOps, PSYOPS).

Uznając integralność narzędzi środowiska informacyjnego, autorzy próbowali wykazać, że istota Komunikacji Strategicznej zawiera się w uzyskaniu synergicznej

²² Podpisana w kwietniu 2009 roku (Kehl/Strasburg Summit), zawiera szereg istotnych postanowień, które ukształtowały nową tożsamość NATO, dopasowaną do wyzwań bezpieczeństwa XXI wieku.

spójności wpływania na percepcję wyselekcjonowanych grup odbiorców, realizowaną zarówno poprzez działania kinetyczne (ogień, manewr), jak i wszystkie możliwe formy niekinetycznego „sygnalizowania” (wypowiedzi, przekazy, spotkania, obrazy, klipy, gesty itp.), z zamiarem stworzenia przystępnych warunków do realizacji własnych celów (zamiarów).

Autorzy wyrażają nadzieję, że treści przedstawione w tym artykule przyczynią się do pełnej implementacji tej zdolności w SZ RP oraz pomogą szerokiemu gronu odbiorców, w tym również specjalistom planowania operacyjnego, poznać istotę Komunikacji Strategicznej, której geneza wynika przede wszystkim z doświadczeń misji bojowych (Irak, Afganistan). O tym operacyjnym aspekcie Komunikacji Strategicznej nie można nigdy zapominać, podejmując ewentualne decyzje strukturalne w procesie tworzenia kompleksowego systemu Komunikacji Strategicznej w Siłach Zbrojnych RP.

LITERATURA:

1. P.W. CHARELLI AND S.M. SMITH, *Learning from our modern wars: the imperatives of preparing for a dangerous future*, “Military Review”, September-October, 2007.
2. T. CORN, *The art of declaring Victory and Going Home: Strategic Management of Expectations*, Small Wars Journal, September 19, 2009.
3. F. HOFFMAN (2007), *Neo-Classical Counterinsurgency. Parameters*, pp. 71-78.
4. H. KENNON, H. NAKAMURA AND M.C. WEED, *U.S. Public Diplomacy: Background and Current Issues*, Congressional Research Service Report for Congress, Washington D.C., December 18, 2009.
5. D. KILKULLEN (2006), *Counterinsurgency Redux. Survival 48(4)ACO Strategic Communication Directive (AD) 95-2. B-7010 SHAPE*, Belgium.
6. K. LIDERMAN, A. MALIK, *Bezpieczeństwo informacyjne jako cel ataku terrorystycznego*, [w:] P. Majer, M. Stek (red.), *Jakość w działaniach na rzecz bezpieczeństwa państw Grupy Wyszehradzkiej z perspektywy europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, Józefów 2011, s. 17-27.
7. K. LIDERMAN, A. MALIK, *Polityka informacyjna a bezpieczeństwo informacyjne*, „Studia Bezpieczeństwa Narodowego”, IOiZ, Nr 4, s. 399-411, WAT, Warszawa 2013.
8. M.G. MULLEN, *From the Chairman: Strategic Communication: Getting Back to basic*, “Joint Forces Quarterly”, No 55, 4th Quarter, 2009.
9. D. MURTHY, *The trouble with Strategic Communication(s)*.
10. *NATO Strategic Communication Policy*. NATO International Staff, Annex to PO(2009)0141, Bruksela 29, September 2009.
11. *NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France*, Prepared by the RAND Corporation for the Joint Forces Centre for Concept Development, Doctrine and Experimentation, France (semi-structured interviews carried out at NATO and the United States), Published 2010 by RAND Corporation.

12. CH. PAUL (2011), *Strategic Communication – origins, concepts, and current debates*. Publishing by PRAEGER.
13. Strasburg/Kehl Summit Declaration issued on 4th April 2009 by Heads of State and Government participating in the NATO meeting. NATO press release (2009) 044.
14. PH.M. TAYLOR, *Public Diplomacy and Strategic Communications*, introduction to Routledge Handbook of Public Diplomacy, New York, 2009.
15. The Multinational Capabilities Development Campaign, *MCDC 2013-1: Focus Area Strategic Communication in Combined Operational Access – Information Activities and Emerging Communication Practices*.
16. *U.S. Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, version 3.0, US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, 24 June 2010.
17. U.S. Department of Defense, *Strategic Communication Joint Integrating Concept*, Washington D.C., version 1.0, October 7, 2009.
18. U.S. Department of Defense, *Strategic Communication Science and Technology Plan*, Washington D.C., April 2009.
19. White House (2010), *National Framework for Strategic Communications*, Washington DC: White House.
20. R.S. ZAHARNA, *The U.S. Credibility Deficit – U.S. Strategic Communication and Public Diplomacy after 9/11*, Houndmills, UK, Palgrave Macmillan, 2010.

STRATEGIC COMMUNICATION AS A NEW OPERATIONAL CAPABILITY – CONSIDERATIONS ON IMPLEMENTATION

Abstract: The aim of this article is to present Strategic Communication (StratCom) as a new operational capability to be implemented in the Polish Ministry of National Defence and the Polish Armed Forces (PAF). NATO adopted the Strategic Communication Policy in 2009, calling on member states to determine their stance towards it. At present, in many member states, Strategic Communication occupies a relatively new but solid doctrinal position for further development. Whereas, the initial activities aimed at implementing Strategic Communication, as a routine practice of all levels of the Polish Armed Forces have only just started. The challenges connected with this issue cover even some basics: proper understanding of the definition and relations with well developed tools such as Military Public Affairs (MPA), Military Public Diplomacy (MPD), Information Operations (InfoOps) and Psychological Operations (PSYOPS) among others. The authors propose a new interpretation of the Strategic Communication term and discuss some controversial considerations which are still contested in order to influence the widest possible audience, including decision makers, with intention to avoid costly and unwanted mistakes during the implementation process.

Keywords: information policy, Strategic Communication, STRATCOM