



## Dariusz Kryszk<sup>1</sup>

Akademia Sztuki Wojennej  
Wydział Bezpieczeństwa Narodowego  
Katedra Komunikacji Publicznej  
d.kryszk@akademia.mil.pl

# WALKA INFORMACYJNA A PUBLIC RELATIONS<sup>2</sup>

**Streszczenie:** Istotą public relations jest współpraca oraz dwustronna, rzetelna, uczciwa komunikacja. W public relations nie definiuje się przeciwnika. PR nie jest narzędziem walki i nie może być w żaden sposób wykorzystywany do niej. Jeżeli zespół ds. public relations określi jedną z grup docelowych, będących odbiorcą komunikacji jako przeciwnika, przestaje wówczas zajmować się public relations, a rozpoczyna walkę informacyjną.

**Słowa kluczowe:** współpraca, walka informacyjna, public relations, PR.

## Wprowadzenie

Pokój i zapewnienie bezpiecznych warunków rozwoju lub czasami tylko przetrwania są podstawowymi celami zarówno człowieka, jak i całego społeczeństwa (państwa). Każdego dnia obserwujemy, jak dążąc do realizacji tego celu każdy z tych podmiotów wchodzi w interakcję z innymi, która zazwyczaj przybiera formę współpracy. Z reguły wszystkie strony odnoszą wówczas materialne bądź niematerialne korzyści. Niestety, czasami przekonujemy się, że rzeczywiste stosunki międzyludzkie, rynkowe czy też międzynarodowe nie zawsze oparte są o zasady współpracy.

Dążąc do efektów, które pragniemy uzyskać lub uniknąć, napotykamy czasami ludzi, którzy „przeszkadzają” nam w imię własnych interesów lub wyznawanych wartości. Działając w sposób mniej lub bardziej zamierzony, wchodzi-

<sup>1</sup> Płk rez. dr; w latach 2007-2016 główny specjalista Departamentu Prasowo-Informacyjnego i Departamentu Komunikacji Społecznej Ministerstwa Obrony Narodowej.

<sup>2</sup> W artykule przedstawiono poglądy i opinie autora, nie jest to oficjalne stanowisko MON, Wojska Polskiego, Akademii Sztuki Wojennej.

my w stan sporu z siłami (ludźmi, instytucjami itd.) nam niesprzyjającymi. W naszej świadomości może pojawić się myśl, że rozpoczyna się jakaś „walka” z rywalem, konkurentem, oponentem, adwersarzem, którego – w pewnych sytuacjach – mamy ochotę nazwać przeciwnikiem lub nawet wrogiem.

Wówczas, m.in. w sferze informacyjnej realnego życia politycznego lub ekonomicznego, możemy usłyszeć zwroty bazujące na terminologii sztuki wojennej, np.: „atak konkurencji”, „wojna cenowa”, „obrona przed wrogim przejęciem”. Można wręcz pokusić się o tezę, że co kilka lat w Polsce pojawia się moda na stosowanie metafor wojennych do opisywania, np. mechanizmów konkurencji lub polityki. W tym kontekście za bardzo niepokojące można uznać to, że działania public relations postrzegane są czasami jako „narzędzie walki informacyjnej z wrogiem”, przybierając wówczas nieformalną i nieuprawnioną postać „czarnego PR” – nazwa ta odnosi się niejako do zjawiska tzw. czarnej propagandy. Warto zatem, choć przez chwilę i przy zachowaniu wielu uproszczeń oraz dużej ogólności formułowanych poglądów, zastanowić się nad tym, czym są walka i sztuka wojenna (jako teoria walki), oraz jaką rolę powinny tu odgrywać public relations i walka informacyjna.

## 1. Walka na wolnym rynku

O istnieniu walki informacyjnej w środowisku cywilnym świadczyć może poniższy przykład. „Firma kosmetyczna wprowadzała na rynek europejski, w tym także na polski, krem przeciwzmarszczkowy, mający być swoistą rewolucją. Kilka lat badań, olbrzymie pieniądze wydane na reklamę i marketing. Premiera kremu miała odbyć się w całej Europie tego samego dnia, a poprzedzała ją dobrze zorganizowana akcja reklamowa. Jak w tym czasie zachowywała się konkurencja? (...) Na wielu internetowych blogach, kobiecych forach dyskusyjnych zaczęły pojawiać się recenzje tego kosmetyku, delikatnie mówiąc, mało przychylne. Potencjalne klientki mogły z nich dowiedzieć się, że krem ten powoduje uczulenie, szczypanie, wypryski i inne tego typu przykrości, a dodatkowo jest bardzo drogi i... zupełnie nie działa. (...) recenzje i nieprzychylne opinie na jego temat pojawiły się tego samego dnia, na różnych witrynach ale... jeszcze przed oficjalną premierą tego produktu, a więc nikt nie miał szans go tak przetestować, gdyż firma ta nie wypuściła wstępnej partii promocyjnej tegoż produktu. (...) Firma kosmetyczna bardzo szybko zareagowała na tą sytuację. Wystosowała pisma do właścicieli portali o usunięcie wpisów na forach i testach kosmetyków, dokładnie opisując zaistniałą sytuację. Dodatkowo pojawiły się liczne opi-

nie zadowolonych konsumentek, co w bardzo dużym stopniu zniwelowało początkowe, złe wrażenie” [www 1].

Autor niniejszego artykułu opisującego sytuację na rynku kosmetycznym, stwierdził, że „nie od dziś wiadomo, że nic tak skutecznie nie może popsuć szyków konkurencji jak dobry »czarny PR«... Niewiele firm przyznaje się do stosowania tego typu praktyk, gdyż często balansują one na pograniczu prawa, jednak zapotrzebowanie na tego typu usługi na polskim rynku wzrasta w wykładniczym tempie” [www 1].

Analizując powyższy przykład można pokusić się o tezę, że w przypadku firmy farmaceutycznej wprowadzającej produkt na rynek – w dużym uproszczeniu – celem podjętych działań miało być przedstawienie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej, lepsze zaspokojenie potrzeb kobiet i uzyskanie zysku ze sprzedaży nowego kremu, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju firmy. Prawdopodobnie przyjęto – słuszne z punktu widzenia interesu społecznego – założenie, że cały ten proces będzie odbywał się w ramach współzawodnictwa, zasad wolnego rynku i ekonomii współpracy [Sulek, 2008].

Dobry specjalista public relations, znający teorię walki m.in. T. Kotarbińskiego [1982], powinien jednak przewidzieć, że mogą pojawić się podmioty, które niestety nie będą przestrzegały obowiązujących reguł i form konkutowania. Subiektywne postrzeganie metody uzyskiwania przewagi przez firmę wprowadzającą nowy krem na rynek, odebrane może być bowiem jako zagrożenie interesów lub wręcz istnienia przez inne podmioty/firmy.

Niewykluczone zatem, że w opisanym przypadku część firm konkurujących prawdopodobnie chciała uniknąć spadku sprzedaży swoich produktów i ewentualnych strat, które zawsze stanowią realne zagrożenie bezpieczeństwa funkcjonowania firmy i pracujących w niej ludzi. Podjęła więc decyzję o rozpoczęciu działań informacyjnych, mających na celu przeszkodzenie firmie konkurencyjnej, wprowadzającej nowy produkt na rynek, w osiągnięciu przez nią założonych celów.

W tym miejscu warto podkreślić, posiłkując się rozważaniami o wojnie C. Clausewitza [1995], że decyzja o rozpoczęciu takich działań, ich skali, wykorzystywanych siłach i środkach może być wynikiem oceny sytuacji danej firmy na rynku. Procesowi podejmowania decyzji prawdopodobnie towarzyszyć będzie poczucie subiektywnego zagrożenia, że działania konkurencji zmierzają do: „ekonomicznego zniszczenia” danej firmy; zajęcia jej terytorium na rynku lub/i złamania woli konkutowania. Niewykluczone zatem, że im silniejsze i bardziej powszechne będzie poczucie zagrożenia bezpieczeństwa bytu firmy, im większe emocje będą towarzyszyły sytuacji, tym większa będzie chęć decydentów i per-

sonelu do sięgnięcia po wszelkie dostępne środki i sposoby w celu przeszkodzenia podmiotowi (przeciwnikowi, wrogowi), stwarzającemu zagrożenie dla interesów i celów firmy. Im słabsze natomiast będzie poczucie zagrożenia i towarzyszące temu napięcie, tym trudniej będzie decydującym sięgnąć po wszystkie siły i środki do walki z nim.

## 2. Współpraca – walka

Przedstawiony powyżej przykład pokazuje, że w rzeczywistym życiu społecznym można wydzielić w dużym uproszczeniu – posiłkując się m.in. prakseologią T. Kotarbińskiego [1982] – dwa zasadnicze typy ludzkich celowych działań (choć bywają również nieracjonalne motywy podjęcia walki, np. animozje towarzyskie): **kooperację pozytywną – współpracę i kooperację negatywną – walkę**.

Istotą ludzkiego działania powinna być współpraca przynosząca wszystkim jej uczestnikom określone korzyści i zapewniająca pokojowe, bezpieczne współistnienie. Warunkiem utrzymania takich relacji jest synergiczna zbieżność celów kooperujących podmiotów.

W dużym skrócie, walka rozumiana jest jako wszelkie przeszkadzanie w osiągnięciu celu przez przeciwny podmiot. Jeżeli podczas tych działań nie używamy broni, to mamy do czynienia z **walką niezbrojną** [Łepkowski (red.), 2002], której celem jest osłabienie potencjału strony przeciwnej.

Jedną z głównych sfer działania, w której dochodzi do uwidocznienia się sprzeczności celów konkurujących podmiotów, jest sfera informacyjna.

W analizowanym przypadku prawdopodobnie celem podjętych działań (**walki informacyjnej**) strony przeciwnej było destrukcyjne oddziaływanie na wizerunek produktu i sprzedającej go firmy – atak. Celem działań (**public relations**) firmy wprowadzającej produkt na rynek było rzetelne, wiarygodne informowanie publiczności/klientów o produkcie, przeciwdziałając w ten sposób **walce informacyjnej** strony przeciwnej – a zatem obrona.



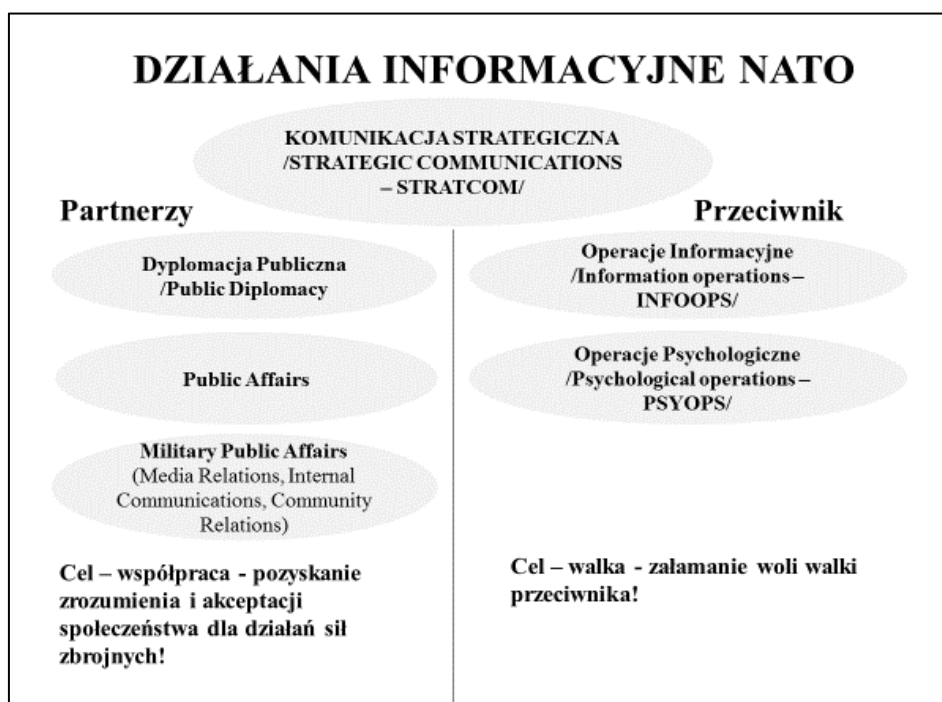
Rys. 1. Dwa zasadnicze typy ludzkich celowych działań: współpraca – walka

**Istotą walki informacyjnej** jest zdefiniowanie przeciwnika i podejmowanie dwojakiego rodzaju działań, tj. z jednej strony psychologicznej manipulacji, wprowadzania w błąd, zniekształcania informacji w jego systemie komunikowania, a z drugiej – aktywności zapewniającej ochronę własnych systemów przed podobnym działaniem przeciwnika w celu osiągnięcia wyznaczonego celu i narzucenia swojej woli – zwycięstwa [Szpyra, 2002].

**Istotą public relations** jest współpraca i dwustronna rzetelna, uczciwa komunikacja. W public relations nie definiuje się przeciwnika. PR nie jest narzędziem walki i nie może być w żaden sposób wykorzystywany jako narzędzie walki informacyjnej.

W siłach zbrojnych państw demokratycznych istnieje doktrynalny zakaz wykorzystywania wojskowych zespołów public relations (według terminologii NATO – Military Public Affairs (MPA)) do walki (operacji) informacyjnej z przeciwnikiem [NATO, 2009]. W czasie wojny zajmują się tym inne pionierzy funkcjonalne sił zbrojnych (Operacje Informacyjne, ang. *Information Operations* (INOOPS) oraz Operacje Psychologiczne ang. *Psychological Operations* (PSYOPS)). Istnieje również zakaz prowadzenia tego typu walki, jak i każdej innej, wobec własnego społeczeństwa. Ważną rolę w zapewnieniu NATO ko-

munikacji z partnerami pełni również Dyplomacja Publiczna (ang. *Public Diplomacy* (PD) oraz *Public Affairs* (PA)). Koordynacją – uwzględniając wytyczne szczebla politycznego – wszystkich wyżej wymienionych obszarów zajmuje się Komunikacja Strategiczna (ang. *Strategic Communications* (STRATCOM)) [NATO Allied Command..., 2010].



Rys. 2. Działania informacyjne NATO

Przenosząc to na pole cywilne można stwierdzić, że jeżeli zespół ds. public relations w firmie określi jedną z grup docelowych swojej komunikacji jako przeciwnika, przestaje wówczas zajmować się public relations, a rozpoczyna walkę informacyjną. Stąd być może wywodzi się określenie „czarny PR”.

Walka wymaga znacznego zaangażowania sił, środków i czasu. Decydując się na nią, trzeba mieć świadomość, że **wszystkie strony biorące w niej udział poniosą materialne i/lub niematerialne straty**. W przypadku sięgnięcia przez państwo po siły zbrojne (walkę zbrojną), należy liczyć się również ze stratami w ludziach. W związku z tym, iż osiągnięcie założonych celów poprzez walkę wiąże się z dużymi kosztami, niezbędne jest racjonalne uzasadnienie podjęcia walki i pozyskanie przychylności otoczenia. Pojawia się wtedy przede wszyst-

kim moralny obowiązek zastanowienia się nad konsekwencjami użycia siły w imię obrony swoich interesów i wyznawanych wartości.

Przywódca decydujący się na podjęcie walki musi być zatem przekonany o jej słuszności. Trzeba również pamiętać, że – w dłuższej perspektywie czasowej – bez pozyskania poparcia różnych grup ludzi/interesariuszy z wewnętrznego, jak i zewnętrznego otoczenia zwycięstwo (narzucenie swojej woli przeciwnikowi) w prowadzonej walce będzie bardzo utrudnione lub wręcz niemożliwe. Przed przywódcą pojawia się więc konieczność uzasadnienia decyzji podjęcia walki i pozyskania poparcia jak największej grupy ludzi. W tym celu bardzo pomocna może okazać się – z pewnymi zastrzeżeniami – teoria wojny sprawiedliwej wsparta sztuką public relations.

### 3. Usprawiedliwienie walki i zasady jej prowadzenia

Jak już wcześniej wspomniano, walka towarzyszy formom współpracy międzyludzkiej. Ważne jest jednak, by strony podejmujące walkę czyniły to z wartościowych społecznie pobudek i w sposób usprawiedliwiony. W teorii wojny sprawiedliwej – analizowanej np. przez J. McMahana [1998] – przyjmuje się, że sięgnięcie po walkę zbrojną, a więc środki przymusu, może nastąpić jedynie wtedy, gdy spełnione zostaną cztery podstawowe zasady. W myśl pierwszej z nich **użycie środków przymusu to ostateczność** – decydując się na użycie siły należy wykazać – w tym komunikacyjnie – że **wyczerpane zostały wszelkie możliwe środki pokojowego rozwiązania konfliktu**. Trudno bowiem oczekiwać, by natychmiastowe sięgnięcie po środki przymusu (czasami mocno uzasadnione, by uzyskać postulowany przez sztukę wojenną efekt zaskoczenia) znalazło zrozumienie i akceptację w oczach opinii publicznej. Niepowodzenie wysiłków dyplomatycznych, jak i sankcji ekonomicznych uzasadnia w pewnym sensie użycie siły. Wątpliwości, co do zastosowania środków przymusu mogą zostać rozwiane przez argument, że nie ma innego wyjścia. Inaczej mówiąc, lider podejmujący walkę nie może liczyć na zrozumienie otoczenia, jeśli wcześniej nie udowodni, że wyczerpał wszelkie możliwe sposoby polubownego zażegnania konfliktu.

Druga zasada mówi, że **środki walki muszą być stosowane proporcjonalnie do założonych celów**. W prowadzonych działaniach ważne jest **zachowanie właściwych proporcji w wyborze „broni” i sposobów prowadzenia walki**. Trzeba zatem dążyć do osiągnięcia założonego celu przy zastosowaniu minimum środków. Przed osobami odpowiedzialnymi za działania komunikacyjne pojawia się zatem trudne wyzwanie, by przekonać różne grupy ludzi, że

użyte w walce siły i środki nie są nadmierne w stosunku do zamierzonego celu. Ważne w tym kontekście jest to, by zadać sobie pytanie, czy podjęte działania nie spowodują „większego zła” niż to, któremu chce się zapobiec, oraz jakie będą skutki użycia siły.

Uzasadnienie podjęcia walki i udowodnienie, że używamy siły proporcjonalnie, to tylko część problemu związanego z pozyskaniem poparcia społecznego dla prowadzonych działań. Pozostaje bowiem pytanie przeciwko komu konkretnie prowadzimy walkę. Kolejną zasadą, której przestrzeganie daje szansę na pozyskanie przynajmniej zrozumienia otoczenia dla sposobu prowadzenia walki, jest **maksymalne odróżnienie „ludzi/obiektów” naszego destrukcyjnego oddziaływania u przeciwnika od ludzi, którzy nie są zaangażowani bezpośrednio w konflikt pomiędzy walczącymi stronami**. Przykładowo, wspólnie prowadzące walkę zbrojną demokracje dokładają wszelkich starań, by ograniczyć cierpienia ludności cywilnej. Obywatele państw demokratycznych w coraz większym stopniu oczekują bowiem działań militarnych, prowadzonych w możliwie jak najbardziej „cywilizowany” sposób.

A zatem, gdy nie udaje się w czasie walki zbrojnej uniknąć rozlewu krwi pośród ludności cywilnej, państwa demokratyczne bywają postrzegane tak samo źle jak autorytarne reżimy lub międzynarodowe organizacje terrorystyczne, przeciwko którym państwa te zbrojnie występują. Nieproporcjonalne użycie siły i przypadkowe ofiary oraz cierpienie osób postronnych mogą być wówczas dla osób z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, w tym dla przedstawicieli środków masowego przekazu, głównym tematem konfliktu i stanowić o kryterium oceny skuteczności prowadzonej walki, szczególnie w aspekcie moralnym. Niewinne ofiary wśród ludności cywilnej/osób niezaangażowanych w konflikt stają się zawsze skandalicznym zjawiskiem, nie do przyjęcia w przypadku każdego rodzaju walki zbrojnej, jak i niezbrojnej, w tym walki informacyjnej. Podejmując walkę, należy zatem zwracać szczególną uwagę na ochronę osób postronnych, które są zawsze wystawione na niepotrzebne ryzyko. Wynika z tego, że w procesie planowania i prowadzenia walki oraz komunikowania działań podjętych w jej trakcie należy bardzo precyzyjnie określić, kto jest naszym przeciwnikiem i jakie są obiekty naszego destrukcyjnego oddziaływania.

Według czwartej zasady ludzie będą bardziej skłonni **zaakceptować użycie siły i zastosowane środki, jeżeli uzyskane w wyniku walki korzyści przewyższą poniesione koszty**. Chodzi zatem o to, aby różne grupy osób z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego miały jasną oraz klarowną wizję nowego porządku i tego, jakie nowe wartości (np. większy stopień bezpieczeństwa międzynarodowego) staną się własnością społeczeństwa na skutek zwycięstwa w prowadzonej walce. Przedstawienie takiej wizji leży zawsze w gestii decydentów.



## Podsumowanie

Każdy człowiek, przywódca, podmiot, w tym również gospodarczy, powinien rozwijać przede wszystkim sztukę współpracy. Przy zbieżności realizowanych celów przynosi ona partnerom materialne lub niematerialne korzyści. Partnerzy – w interesie społecznym – konkurują, współzawodniczą między sobą, doskonaląc swoje umiejętności, produkty czy usługi. Nie utożsamiają oni konkurencji z przeciwnikiem lub wrogiem. Współpracy pomiędzy partnerami towarzyszy dwustronna, rzetelna, uczciwa komunikacja, której rozwijaniem zajmuje się public relations.

Z drugiej strony, realia życia np. w sferze ekonomicznej wymuszają w pewien sposób konieczność liczenia się z działaniami ludzi, którzy mogą wszelkimi dostępnymi siłami i środkami przeszkadzać nam w realizacji wyznaczonych celów. Wówczas możemy mieć do czynienia z przeciwnikiem, który będzie dążył do narzucenia nam swojej woli, m.in. poprzez działania charakterystyczne dla walki informacyjnej (psychologiczna manipulacja, wprowadzanie w błąd itp.).

W tym kontekście public relations, ze względu na swoją społeczną misję – rzetelnego, uczciwego „kanału” komunikacji – nie może być w żaden sposób wykorzystywany jako narzędzie walki informacyjnej.

Walce zawsze towarzyszą straty, dlatego posiadanie choćby fragmentarycznej wiedzy na temat tego, czym jest walka i jej teoria, czyli sztuka wojenna może stworzyć warunki do bycia lepszym przywódcą, który ma świadomość, czym jest walka, w której zmuszony jest niestety czasami uczestniczyć. Potrafi rozróżniać siły przyjazne i strony przeszkadzające, jest w stanie rozpoznać i określić, jaką rolę powinny odgrywać w niej public relations i walka informacyjna. Musi jednak pamiętać, by wszelkie jego działania – w tym przede wszystkim walka – były prowadzone w interesie społecznym.

Warto również podkreślić, że bezkrytyczne przejmowanie zasad sztuki wojennej przez biznes nie wydaje się właściwe. Różnice między organizacjami sektora prywatnego i siłami zbrojnymi powodują, że teorie wypracowane w obszarze nauk wojskowych mogą nie być możliwe do wykorzystania dla organizacji cywilnych i odwrotnie [Sulek, 2008].

Wydaje się, że istnieje jednak część wspólna między teorią konkurencji a teorią walki. Konkurencja wymusza doskonalenie produktów, usług, procesów ekonomicznych, komunikacyjnych (public relations), jak i samej organizacji działającej na wolnym rynku. W walce obie strony wymuszają wzajemnie konieczność doskonalenia swoich sił, środków i sposobów walki – w tym również walki informacyjnej, dążąc tym samym do usprawniania swoich technik działania.

## Literatura

- Clausewitz C. (1995), *O wojnie*, Wydawnictwo Test, Lublin.
- Kotarbiński T. (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Łepkowski W. (red.) (2002), *Słownik z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa.
- McMahan J. (1998), *Wojna i pokój* [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- NATO (2009), *MC 0457/1 NATO Military Policy on Public Affairs* (2009), NATO, MC, Brussels.
- NATO Allied Command Operations and Allied Command Transformation (2010), *Public Affairs Handbook*, NATO, SHAPE, Belgium.
- Sulek M. (2008), *Trzy działy prakseologii*, „Rocznik naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie Wyższej Szkoły Menadżerskiej w Warszawie”, z. 1-2, t. II.
- Szpyra R. (2002), *Operacje informacyjne państwa w działaniach sił powietrznych*, AON, Warszawa.
- [www 1] <http://ebiznes.bblog.pl/wpis,czarny;pr;-;internetowa;wojna;na;slowa,5339.html> (dostęp: 3.07.2007).

## INFORMATION WARFARE AND PUBLIC RELATIONS

**Summary:** The partner cooperation and bilateral reliable, honest communication is an essence of public relations. Public relations does not define the enemy, it is not a fighting tool and cannot be used for fighting by any means. In case PR team defined one of the target groups of its communication activity as an enemy it would not be public relations any more – it would be a start of an information warfare.

**Keywords:** cooperation, information warfare, public relations.