

# KOMUNIKOWANIE POLITYCZNE I PUBLICZNE W NOWYCH MEDIACH

## WYBRANE PRZYKŁADY

Redakcja  
Agnieszka Grzechynka  
Katarzyna Szmyd



Wydawnictwo Naukowe  
Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie



# **KOMUNIKOWANIE POLITYCZNE I PUBLICZNE W NOWYCH MEDIACH**

WYBRANE PRZYKŁADY



# KOMUNIKOWANIE POLITYCZNE I PUBLICZNE W NOWYCH MEDIACH

WYBRANE PRZYKŁADY

Redakcja  
Agnieszka Grzechynka  
Katarzyna Szmyd



Wydawnictwo Naukowe  
Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie

Kraków 2025

© Uniwersytet Ignatianum w Krakowie, 2025

Publikacja sfinansowana z subwencji Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
przeznaczonej na utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego i badawczego  
Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie w 2024 roku

Recenzenci

Dr hab. Klaudia Cymanow-Sosin, prof. UPJPII  
Dr hab. Monika Ślufińska, prof. UJ

Redakcja

Anna Grochowska-Piróg

Projekt okładki i stron tytułowych  
PHOTO DESIGN – Lesław Sławiński

Opracowanie typograficzne i łamanie  
Jacek Pawłowicz Labor

ISBN 978-83-7614-604-1

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie  
ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków  
tel. 12 39 99 620  
wydawnictwo@ignatianum.edu.pl  
<http://wydawnictwo.ignatianum.edu.pl>

Dystrybucja:

Wydawnictwo WAM  
Dział Handlowy  
tel. 12 62 93 254-255 • faks 12 62 93 496  
e-mail: handel@wydawnictwowam.pl

Księgarnia Wysyłkowa  
tel. 12 62 93 260  
[www.wydawnictwowam.pl](http://www.wydawnictwowam.pl)

# Spis treści

<i>Agnieszka Grzechynka, Katarzyna Szmyd</i>	
Wstęp .....	7
<i>Jan Kreft</i>	
Chatbot to przyjaciel czy wróg dziennikarza w pełnieniu roli „strażnika prawdy”? .....	17
<i>Mirosław Lakomy</i>	
Paralelizm polityczny mediów. Refleksje na temat roli mediów w kontekście koncepcji „czwartej władzy” .....	31
<i>Agnieszka Grzechynka</i>	
Jak cię widzą, tak cię lajkują. Strategia wykorzystania mediów społecznościowych do budowy marki podmiotów politycznych .....	49
<i>Lukasz Burkiewicz</i>	
Zarządzanie wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego przy wykorzystaniu nowych mediów .....	69
<i>Katarzyna Szmyd</i>	
Elektroniczna demokracja – istota pojęcia i problemy definicyjne. E-usługi w administracji publicznej (wybrane przykłady) .....	89
<i>Hubert Guz</i>	
Technologie informacyjno-komunikacyjne w samorządzie lokalnym – przykład Miechowa .....	111
<i>Juliusz Sikorski</i>	
Źródła pośredniczące ( <i>proxy sources</i> ) w komunikacji politycznej jako narzędzie walki informacyjnej .....	149
<i>Przemysław Kot</i>	
Propaganda na Facebooku. Wybrane techniki zwiększające skuteczność przekazu propagandowego .....	197
Summary: Political and Public Communication in New Media .....	225



# Wstęp

Elektryczne źródło światła nie pojawiło się w wyniku ciągłego doskonalenia świec.

W cytowanej powyżej refleksji przypisywanej Orenowi Harariemu – profesorowi biznesu na Uniwersytecie San Francisco, autorowi bestsellerowych książek na temat nowoczesnego zarządzania – wybrzmiewa przesłanie, które doskonale odzwierciedla dynamikę zmian nie tylko w obszarze postępu technicznego, ale także teorii komunikacji. Wskazuje ono, że jedyną metodą zwiększania skuteczności działań jest nie tyle uporczywe doskonalenie istniejących narzędzi, ile raczej podejście nowatorskie, mające potencjał całkowitej zmiany dotychczasowego paradygmatu. Zmiany te winny być podyktowane praktyczną użytecznością, a ta – w sposób oczywisty – będzie wynikać z obserwacji zmieniających się realiów społecznych, trendów oraz potrzeb wybranych grup docelowych. Wydaje się, że wskazane czynniki leżą u podstaw wielu pionierskich odkryć i wynalazków, w tym narzędzi medialnych. Właśnie pragnienie wyjścia poza to, co już poznane, stało się impulsem do rozwoju druku, prasy, radia, telewizji, internetu i wreszcie – omawianych w niniejszej monografii – mediów społecznościowych.

Niezaprzeczalnie stanowią one jedno z najdynamiczniej rozwijających się narzędzi komunikacji, a rozliczne funkcjonalności pozwalają na ich wykorzystywanie zarówno do kreowania strategii zarządczych, jak też wdrażania we wszystkich obszarach współczesnych procesów publicznych. Wpływ social mediów na kształtowanie opinii społecznej, mobilizowanie jej członków oraz budowanie relacji jest niebagatelny i sprawia, że sięgają po nie podmioty funkcjonujące w obszarze polityki (międzynarodowej, państwowej czy samorządowej), biznesu, edukacji czy kultury. Jak wszystkim zjawiskom, także i tym warto przyglądać się w sposób wielowymiarowy oraz krytyczny,

co czynić będą autorki i autorzy niniejszej publikacji. Zanim jednak przekażemy w ręce Czytelnika wyniki ich badań, poczynimy kilku uwag wstępnych.

Publikacja powstała z inicjatywy członków Katedry Komunikowania Politycznego, działającej w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie. Dostrzegli oni, że w przestrzeni naukowej brakuje opracowania spoglądającego na wykorzystanie nowych mediów w przestrzeni politycznej w sposób kompleksowy, uwzględniający nie tylko rozważania teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne. Do współpracy zaproszono ekspertów w swoich dziedzinach (zarówno teoretyków, jak i naukowców z politycznym oraz biznesowym doświadczeniem praktycznym), którzy przeprowadzili badania nad możliwościami zastosowania social mediów w obszarach własnych specjalizacji. Każdy rozdział dostarcza w pełni praktycznej wiedzy, możliwej do natychmiastowego wdrożenia w strategiach zarządzania wybranymi obszarami organizacji politycznych, NGOs, struktur samorządowych czy przedsiębiorstw. Autorzy spoglądają na media społecznościowe w sposób krytyczny, za wspólny mianownik przyjmując postrzeżenie ich nie jako jednego narzędzia, ale raczej jako osobliwej formy „przekazu informacyjnego, realizowanego w ramach serwisów społecznościowych w formie multimedialnej, wielokanałowej komunikacji sieciowej”<sup>1</sup>. Proces ten odbywa się za pośrednictwem stron bądź aplikacji działających w sieci internetowej, a także w ramach społeczności tworzonych przez użytkowników tych serwisów, dlatego konieczne jest poczynienie dodatkowej uwagi. Tak przyjęta definicja oznacza bowiem, że do social mediów zaliczać będziemy nie tylko platformy społecznościowe (np. Facebook, LinkedIn) czy aplikacje (np. Instagram, TikTok), ale także szereg innych narzędzi. Stąd też autorki i autorzy, pisząc o mediach społecznościowych, będą odnosić się nie tylko do wyżej wspomnianych przykładów, ale także do blogów, mikroblogów, forów i grup dyskusyjnych, serwisów do udostępniania plików, portali typu „zadaj pytanie”, portali geolokalizacyjnych, serwisów opinii, serwisów crowdfundingowych, społecznościowych serwisów informacyjnych, portali typu wiki czy komunikatorów<sup>2</sup>.

Tak szeroki wachlarz dostępnych narzędzi będzie zatem oznaczał możliwość analizowania różnorodnych metod wykorzystania wybranych typów

---

1 K. Polańska, *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 656, s. 73.

2 A. Miotk, *Skuteczne social media*, Onepress, Gliwice 2017, s. 28–41.

social mediów w sferze politycznej, w której stanowią one nie tylko platformę do przekazu informacji czy promowania kandydatów w czasie elekcji, ale także rewolucyjne narzędzie pozwalające angażować społeczeństwo w procesy demokratyczne czy budować markę podmiotów politycznych. Ze względu na swoją specyfikę, media społecznościowe zezwalają na kreowanie wizerunku oraz prezentowanie poglądów wprost, bez pośrednictwa i ingerencji tradycyjnych mediów. Pozwala to na budowanie zaufania oraz lojalności wyborców, dodanie własnym przekazom komunikacyjnym wrażenia autentyczności, a także nadanie samemu procesowi formuły dialogowej. Niepodobna nie wspomnieć również o roli mediów społecznościowych w monitorowaniu opinii publicznej i badaniu nastrojów społecznych. Analiza dyskusji i reakcji na platformach społecznościowych może dostarczyć cennych informacji na temat preferencji wyborczych, obaw czy oczekiwań społecznych, co pozwala na bardziej precyzyjne dostosowanie komunikacji (i programów politycznych) do potrzeb społeczeństwa.

Należy jednak zaznaczyć, że tak wielka władza, oddana w ręce użytkowników, może także okazać się zagrożeniem, stwarzając pole do manipulacji, prowadzenia kampanii hejtu oraz szerzenia dezinformacji, zdolnej do destabilizowania procesów demokratycznych. Stały rozwój nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, wprowadza dodatkowe czynniki ryzyka, w tym możliwość wykorzystania technologii deepfake, ułatwiającej manipulację treściami wideo w sposób trudny do wykrycia<sup>3</sup>. Wspomnieć należy także o zorganizowanych kampaniach hejtu oraz dezinformacji, do których wykorzystywane są tzw. boty społecznościowe<sup>4</sup>. Ich algorytmy stają się coraz bardziej zaawansowane, a działania skuteczne – i trudne do

---

3 Liczba publikacji tego typu dynamicznie rośnie. Z dostępnych danych wynika, że w 2023 roku w mediach społecznościowych pojawiło się ich aż 500 000. Zob. R. Reddy, *24 Deepfake Statistics – Current Trends, Growth, and Popularity (December 2023)*, <https://contentdetector.ai/articles/deepfake-statistics> [dostęp: 25.03.2024].

4 Z badania przeprowadzonego w 2021 roku w czasie pandemii COVID-19 wynika, że aż 66% botów udostępniało informacje/treści dezinformacyjne, dotyczące ww. kwestii. Jak zauważają analitycy, w ramach samego tylko Twittera (obecnie platforma X), w jednym zbiorze tweetów związanych z COVID-19, aż 24,8% publikacji zawierało jawną dezinformację, a 17,4% „niezweryfikowane dane”. Zob. M. Himelein-Wachowiak, S. Giorgi, A. Devoto, M. Rahman, L. Ungar, H.A. Schwartz, D.H. Epstein, L. Leggio, B. Curtis, *Bots and Misinformation Spread on Social Media: Implications for COVID-19*, „Journal of Medical Internet Research” 2021, 23(5), <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8139392/> [dostęp: 25.03.2024].

wychwycenia. Co więcej, rozwój algorytmów oraz narzędzi analizy danych umożliwił coraz precyzyjniejsze targetowanie treści politycznych (także w formie reklam płatnych), rodząc ryzyko podziałów społecznych oraz napięć na tle politycznym czy światopoglądowym. Problem uznano za tak poważny, że kluczowe portale społecznościowe już teraz zaczęły wprowadzać stosowne obostrzenia. Aby zagwarantować transparentność działań w obszarach wrażliwych (takich jak kwestie społeczne, wybory czy polityka), Facebook wprowadził konieczną weryfikację wszelkich podmiotów chcących emitować płatne kampanie targetowane, dotyczące wymienionych zagadnień. Wymagane jest nie tylko potwierdzenie własnej tożsamości oficjalnym dokumentem, ale także połączenie konta reklamowego z zatwierdzonym zastrzeżeniem<sup>5</sup>, pozwalającym każdemu odbiorcy reklamy na weryfikację jej nadawcy. Co więcej, konieczne jest także wskazanie, czy treści prezentowane potencjalnym wyborcom „zawierają fotorealistyczny obraz lub film albo realistycznie brzmiące nagranie dźwiękowe, które zostały cyfrowo utworzone bądź zmodyfikowane”<sup>6</sup>.

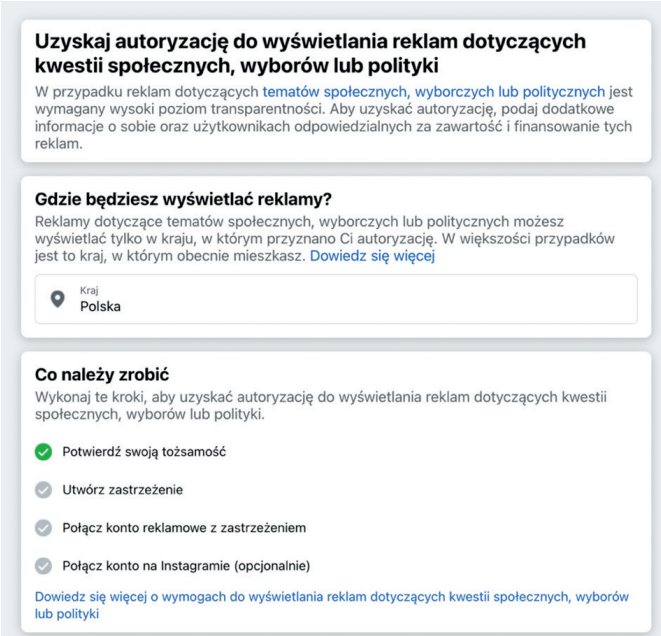
Wszystkie wspomniane zagrożenia wskazują nie tylko na potrzebę kontroli i regulacji działań w przestrzeni mediów społecznościowych (jak powyższe), ale także na konieczność kierunkowej edukacji społeczeństwa.

---

5 „Zastrzeżenie” jest to funkcja pozwalająca na podpisanie pod konto reklamowe strony (fanpage’a), prowadzonej w ramach serwisu, która pragnie emitować reklamy o charakterze politycznym. Aby „utworzyć zastrzeżenie” można skorzystać z dwóch możliwości: 1) należy podać wymagane, weryfikowalne dane, takie jak nazwa organizacji opłacającej reklamę, jej adres pocztowy, strona internetowa, adres email (prowadzony w tożsamej domenie) oraz numer telefonu lub 2) poprzez nazwę danego fanpage’a, podając adres pocztowy, adres email w dowolnej domenie oraz weryfikowalny numer telefonu (metoda ta jest jednak dostępna wyłącznie dla stron, które zostały stworzone i opublikowane przynajmniej 30 dni wcześniej). Wspomniane informacje, podane w trakcie weryfikacji, będą wyświetlane publicznie wraz z reklamami, w których użyto danego zastrzeżenia. Co więcej, aby zagwarantować możliwość sprawdzenia tożsamości nadawcy reklamy także w późniejszym czasie, informacje są przechowywane w „Bibliotece reklam” firmy Meta przez okres 7 lat. Zob. Centrum pomocy dla firm w Meta, *Tworzenie zastrzeżeń i łączenie kont reklamowych*, [https://www.facebook.com/business/help/488070228549681?id=288762101909005&\\_\\_tn\\_\\_=%2BR](https://www.facebook.com/business/help/488070228549681?id=288762101909005&__tn__=%2BR) [dostęp: 25.03.2024].

6 Centrum pomocy dla firm w Meta, *Uzyskanie autoryzacji do emisji reklam dotyczących kwestii społecznych, wyborów lub polityki*, <https://www.facebook.com/business/help/208949576550051?id=288762101909005> [dostęp: 25.03.2024].

Fot. 1. Zrzut ekranu ustawień profilu o tematyce politycznej, prowadzonego w portalu Facebook



**Uzyskaj autoryzację do wyświetlania reklam dotyczących kwestii społecznych, wyborów lub polityki**

W przypadku reklam dotyczących **tematów społecznych, wyborczych lub politycznych** jest wymagany wysoki poziom transparentności. Aby uzyskać autoryzację, podaj dodatkowe informacje o sobie oraz użytkownikach odpowiedzialnych za zawartość i finansowanie tych reklam.

**Gdzie będziesz wyświetlać reklamy?**

Reklamy dotyczące tematów społecznych, wyborczych lub politycznych możesz wyświetlać tylko w kraju, w którym przyznano Ci autoryzację. W większości przypadków jest to kraj, w którym obecnie mieszkasz. [Dowiedz się więcej](#)

Kraj  
Polska

**Co należy zrobić**

Wykonaj te kroki, aby uzyskać autoryzację do wyświetlania reklam dotyczących kwestii społecznych, wyborów lub polityki.

- Potwierdź swoją tożsamość
- Utwórz zastrzeżenie
- Połącz konto reklamowe z zastrzeżeniem
- Połącz konto na Instagramie (opcjonalnie)

[Dowiedz się więcej o wymogach do wyświetlania reklam dotyczących kwestii społecznych, wyborów lub polityki](#)

Źródło: Wewnętrzne ustawienia fanpage'a, brak ogólnodostępnego linku [dostęp prywatny: 25.03.2024].

Zadanie staje się szczególnie pilne w obliczu postępujących zmian cyfrowych, ich tempa oraz skali. Jak wynika z raportu „Digital 2024 – Poland”, w styczniu 2024 roku w Polsce z internetu aktywnie korzystało 35,75 miliona osób, co przekłada się na 88,1% całkowitej populacji państwa. Warto odnotować, że w omawianym okresie zarejestrowano 27,9 miliona użytkowników mediów społecznościowych (wzrost o 1,5% w porównaniu z rokiem poprzednim), niezależnie od ich wieku. Popularność tych narzędzi nie jest znacząco uzależniona od płci – 50,4% osób korzystających z social mediów w Polsce stanowiły kobiety, a 49,6% mężczyźni<sup>7</sup>. Dane dowodzą, że znacząco wydłuża się także czas, który Polacy poświęcają na wykorzystanie tych narzędzi. Szacuje się, że osoby w wieku 16–64 lata w różny sposób

7 *Digital 2024: Poland*, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-poland> [dostęp: 25.03.2024], s. 27.

i do różnych celów wykorzystują media internetowe przez 6 godzin i 17 minut dziennie, w tym przez ponad 1 godzinę 54 minuty przeglądają media społecznościowe<sup>8</sup>. Co jednak szczególnie istotne z punktu widzenia potencjalnego wykorzystania tych narzędzi przez podmioty polityczne, znacząca większość (71,4%) polskich użytkowników Internetu deklaruje, że pierwszym powodem korzystania przez nich z sieci nie jest rozrywka czy kontakty towarzyskie, ale poszukiwanie informacji<sup>9</sup>.

Forma zdobywania tych danych także uległa transformacji, zmuszając do nowego spojrzenia na sam proces komunikowania politycznego. W klasycznym rozumieniu pojęcie to ujmowano jako wszelkie działania komunikacyjne, podejmowane przez instytucje, partie polityczne, kandydatów lub inne podmioty w celu przekazania informacji, propagowania określonych poglądów, zdobywania poparcia lub wpływania na zachowania społeczne<sup>10</sup>. W tradycyjnym modelu komunikacja polityczna często przebiegała w sposób linearny i przewidywalny, gdzie nadawca emitował przekazy za pośrednictwem mediów, a odbiorca był często biernym uczestnikiem tego procesu. Ta asymetryczna relacja miała swoje źródło w ograniczonym dostępie do mediów oraz w braku realnej możliwości interakcji ze strony czytelnika/słuchacza/widza. Inni badacze, jak np. Richard M. Perloff, dostrzegali swoistą symbiozę komunikacyjną trzech podmiotów: liderów politycznych, mediów oraz obywateli (tzw. „złoty trójkąt Perloff’a”), gdzie media umożliwiały

---

8 Tamże, s. 25.

9 Tamże, s. 32.

10 Na potrzeby rozważań wstępnych warto przyjąć definicję zaproponowaną przez B. Dobek-Ostrowską. Zauważa ona, że „komunikowanie polityczne to proces, który: stanowi wycinek [...] komunikowania międzyludzkiego; zachodzi w określonej przestrzeni komunikacyjnej (informacyjnej); obejmuje konkretną zbiorowość ludzką; odbywa się na mikropoziomie (jednostki), mezopoziomie (instytucje) oraz makropoziomie (społeczeństwo jako całość); wykorzystuje wszelkie dostępne kanały komunikacyjne: [...] komunikowanie masowe – medialne/komunikowanie interpersonalne; jest komunikowaniem formalnym; ma na celu publiczne przekazywanie i wymianę komunikatów o polityce między aktorami politycznymi, tworzącymi politykę, i obywatelami, których tworzenie polityki dotyczy, przy włączeniu na szeroką skalę mediów masowych, odpowiedzialnych za przedstawienie tej polityki; jest dwukierunkowy i przebiega od aktorów do obywateli i od obywateli do aktorów”. Zob. B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 155.

także komunikację obywateli z rządzącymi<sup>11</sup>. Nadal jednak relacja ta miała wyraźną strukturę hierarchiczną, wymagała pośrednika w postaci mediów, i była obciążona wysokim progiem wejścia.

Dotychczasowe i charakterystyczne dla „tradycyjnych mediów” relacje horyzontalne zostały wyparte przez – typową dla internetu i mediów społecznościowych – strukturę wertykalną. W nowej, dynamicznej formule, użytkownicy mediów społecznościowych nie tylko odbierają przekazy, ale również aktywnie je generują, komentują oraz dzielą się nimi z innymi użytkownikami w wybranej przez siebie formie, miejscu i czasie. Zjawisko to prowadzi nie tylko do powstania wirtualnych społeczności, gdzie przepływ informacji jest szybki i nieustanny, ale także sprawia, że interakcje między użytkownikami odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu opinii oraz trendów. Stanowi to poważne wyzwanie dla organizacji politycznych, ponieważ nie kontrolują już w pełni prowadzonej narracji, a także zmuszone są do sięgania po nowe narzędzia, funkcjonalności i techniki.

W niniejszej publikacji autorki i autorzy starają się zidentyfikować i omawiać nakreślone powyżej zjawiska z perspektywy teoretycznej, oraz odnosić je do konkretnych studiów przypadku, dążąc do wyciągnięcia praktycznych wniosków, istotnych dla wszystkich podmiotów, budujących i wdrażających strategie komunikowania politycznego. Poza analizą obecnie obserwowanych trendów i zjawisk, podejmą także próby prognozowania kierunków rozwoju tej dziedziny, ze szczególnym uwzględnieniem sztucznej inteligencji, która już dziś urasta do miana czynnika mogącego doprowadzić do kolejnej zmiany paradygmatu.

Jan Kreft w opracowaniu pt. *Czy Chatbot to przyjaciel, czy wróg dziennikarzy w pełnieniu przez nich roli „strażników prawdy”?* wskazuje wpływ narzędzi sztucznej inteligencji na indywidualne i wspólnotowe doświadczenia, szczególnie w kontekście dziennikarstwa, gdzie stają się one narzędziami do pisania, analizy obrazów i zwiększania wydajności. Omawia rolę chatbotów w poznaniu prawdy i ich wpływ na tożsamość dziennikarzy, którzy postrzegają siebie jako „strażników prawdy”, mimo że obecnie tworzą tylko niewielką część światowych zasobów informacyjnych. Artykuł kończy się sugestią o koewolucji perspektyw dziennikarzy i sztucznej inteligencji oraz formułuje podstawowe dylematy związane z interpretacją prawdy w tej współpracy.

---

11 R.M. Perloff, *Political Communication. Politics, Press, and Public in America*, LEA, New Jersey-London 1998, s. 8.

Mirosław Lakomy w tekście pt. *Paralelizm polityczny mediów. Refleksje na temat roli mediów w kontekście koncepcji „czwartej władzy”* odnosi się do debaty konferencyjnej z maja 2023 roku, prowadzonej na Uniwersytecie Ignatianum w Krakowie i dotyczącej czwartej władzy. Twierdzi, że media często służą interesom władzy politycznej, działając jako narzędzia realizacji jej celów, co oznacza, że nie zawsze są autonomiczne i niezależne. Uzasadnienie tej tezy opiera się na kilku rezonansowych przykładach, które ilustrują zjawisko paralelizmu politycznego.

Agnieszka Grzechynka w opracowaniu pt. *Jak cię widzą, tak cię lajkują. Strategia wykorzystania mediów społecznościowych do budowy marki podmiotów politycznych* dowodzi, że umiejętne wykorzystanie danych i analiza zachowań użytkowników social mediów mogą przekładać się na skuteczniejszą komunikację i oddziaływanie na wyborców. Przestrzega ona jednak przed stawianiem znaku równości pomiędzy mikrotargetowaniem a definicyjnym public relations, ponieważ – choć cele tych działań i wykorzystane narzędzia mogą wydawać się zbieżne – strategia działania bazować winna na fundamencie innych wartości i technik.

Kolejne opracowanie, zatytułowane *Zarządzanie wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego przy wykorzystaniu nowych mediów*, Łukasz Burkiewicz poświęcił zarządzaniu wizerunkiem jednostek samorządu terytorialnego (JST) z wykorzystaniem nowych mediów, które odgrywają kluczową rolę w budowaniu relacji z mieszkańcami, promowaniu lokalnych inicjatyw i efektywnej komunikacji z lokalną społecznością. Nowe media umożliwiają JST osiągnięcie maksymalnych efektów przy minimalizacji zasobów, co jest istotne w kontekście współczesnych zmian technologicznych i społecznych. Artykuł przedstawia teoretyczne aspekty wspomnianego zagadnienia oraz praktyczne przykłady zastosowania nowych mediów w zarządzaniu wizerunkiem wybranych JST.

Katarzyna Szmyd w tekście pt. *Elektroniczna demokracja – istota pojęcia i problemy definicyjne. E-usługi w administracji publicznej (wybrane przykłady)* zdefiniowała pojęcie elektronicznej demokracji oraz dokonała identyfikacji problemów związanych z jej definiowaniem. Artykuł przedstawienia również rolę e-usług w administracji publicznej, ilustrując ich zastosowanie na wybranych przykładach. Taka analiza pozwoli czytelnikowi zrozumieć, jak nowoczesne technologie wpływają na demokratyczne procesy i efektywność administracji publicznej.

Hubert Guz w artykule pt. *Social media i nowoczesne technologie informacji w małych społecznościach terytorialnych – case study gminy Miechów* opisuje

problematykę wykorzystania Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych (ICT) przez samorząd lokalny. Za inspirację do analizy posłużyła gmina miejsko-wiejska Miechów, a dodatkowy punkt odniesienia stanowiły dane statystyczne obrazujące wykorzystanie ICT przez administrację publiczną w Polsce.

Juliusz Sikorski w tekście pt. *Źródła pośredniczące (proxy sources) w komunikacji politycznej jako narzędzie walki informacyjnej* analizuje, jak w społeczeństwach informacyjnych władza państwa i polityków ulega rozproszeniu na rzecz innych podmiotów za sprawą nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Opisuje, jak spersonalizowana komunikacja masowa i tworzenie niezależnych grup komunikacyjnych prowadzą do wzmacniania poglądów i zakłóceń w politycznym dyskursie, sprzyjając populizmowi i postprawdzie. Artykuł wskazuje na kryzys demokracji liberalnej, wynikający z tych przeobrażeń, co prowadzi do polaryzacji i antagonizowania społeczeństw, zagrażając poszukiwaniu konsensusu w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Monografię kończy opracowanie pt. *Propaganda na Facebooku. Najważniejsze techniki propagandowe używane przez polskie partie polityczne*. Przemysław Kot analizuje w nim teorię propagandy politycznej i opinii publicznej, skupiając się na metodach zwiększających skuteczność tego typu działań. Celem autora była empiryczna weryfikacja skuteczności sześciu technik propagandowych na przykładzie kampanii wyborczych Prawa i Sprawiedliwości oraz Koalicji Obywatelskiej w 2023 roku, co czynił poprzez przedstawienie definicji propagandy oraz wyników badań ankietowych.

Zarówno redaktorki, jak i autorzy tomu mają nadzieję, że zawarte w nim rozważania zaoferują czytelnikowi wszechstronną analizę wpływu nowych mediów i technologii na różne aspekty życia społecznego i politycznego, ukazując zarówno możliwości, jak i wyzwania z tym związane. Wierzą, że przedstawione w tej monografii refleksje i wyniki badań staną się cennym źródłem wiedzy i inspiracji dla badaczy, studentów oraz wszystkich zainteresowanych tym dynamicznie rozwijającym się obszarem, przyczyniając się do lepszego zrozumienia współczesnych procesów komunikacyjnych i ich konsekwencji.

dr Agnieszka Grzechynka  
dr Katarzyna Szmyd



Jan Kreft  
Politechnika Gdańska  
<https://orcid.org/0000-0003-4129-8424>

## Chatbot to przyjaciel czy wróg dziennikarza w pełnieniu roli „strażnika prawdy”?

### Abstrakt

Skutki działania chatbotów, jako kolejny rozdział ewolucji sztucznej inteligencji, są indywidualnym i wspólnotowym doświadczeniem w wielowymiarowym wymiarze: od rozrywki po retorycznie niezbędne narzędzie i równorzędny podmiot dla *homo sapiens*, a zwłaszcza *homo oeconomicus* (człowiek racjonalnego) i *homo faber* (człowieka zręcznego, rzemieślnika).

W codziennej praktyce dziennikarze używają chatbotów do pisania i, rzadziej, tworzenia kodu komputerowego, ale chatboty to nie tylko słowa. ChatGPT, narzędzie OpenAI oparte na sztucznej inteligencji, może również analizować obrazy opisując, co się na nich znajduje, odpowiadając na pytania na ich temat, a nawet rozpoznając twarze konkretnych osób, co sugeruje jego rosnące znaczenie dla ludzkiego oglądu rzeczywistości.

Z perspektywy dziennikarstwa kluczowa jest jednak rola chatbotów w poznaniu prawdy, odnosi się bowiem do dziennikarskiej tożsamości, ideologii i roli zawodowej. Choć w codziennej praktyce dziennikarze uczestniczą w tworzeniu coraz mniejszej części światowych zasobów informacyjnych (obecnie około 1/200), to autodefiniują swą rolę zawodową i tożsamość jako „strażników prawdy” i tak ich zawodowa rola jest społecznie interpretowana. Jednocześnie na masową skalę zaczynają używać narzędzi informatycznych, zwłaszcza chatbotów, głównie w imię zwiększenia wydajności. Ta unikatowa kohabitacja człowieka i sztucznej inteligencji skłania do zadania pytania o jej skutki dla poszukiwania prawdy.

W pierwszej części przedstawiona zostanie krytyczna interpretacja rozumienia prawdy w działaniu chatbotów/sztucznej inteligencji i ich twórców. W drugiej części – ewolucja podejścia do koncepcji prawdy w dziennikarstwie. W konkluzji pada sugestia koewolucji obu perspektyw oraz sformułowane

są podstawowe dylematy związane z interpretacją prawdy w kontekście współpracy dziennikarzy ze sztuczną inteligencją.

**Słowa kluczowe:** prawda, sztuczna inteligencja, chatbot

## Abstract

The impact of chatbots, as the next chapter in the evolution of artificial intelligence, is an individual and communal experience on a multidimensional level: from entertainment to rhetorically indispensable tool and equal subject for *homo sapiens*, especially *homo oeconomicus* (rational man) and *homo faber* (skilful man, craftsman).

In their daily practice, journalists use chatbots to write and, more commonly, create computer code, but chatbots are not just about words. ChatGPT, OpenAI's artificial intelligence-based tool, can also analyse images by describing what's in them, answering questions about them and even recognising the faces of specific people, suggesting its growing importance to the human view of reality.

From a journalistic perspective, however, the role of chatbots in learning the truth is crucial, as it relates to journalistic identity, ideology and professional role. Although, in their daily practice, journalists participate in the creation of an increasingly small proportion of the world's news resources (currently around 1/200), they self-define their professional role and identity as 'guardians of the truth' and this is how their professional role is socially interpreted. At the same time, they are starting to use IT tools, especially chatbots, on a massive scale, mainly in the name of increasing productivity. This unique cohabitation of humans and artificial intelligence prompts the question of its implications for the search for truth.

In the first part, a critical interpretation of the understanding of truth in the operation of chatbots/artificial intelligence and their creators will be presented. In the second part, the evolution of approaches to the concept of truth in journalism. It concludes by suggesting a coevolution of the two perspectives and formulates the basic dilemmas related to the interpretation of truth in the context of journalists' collaboration with artificial intelligence.

**Keywords:** truth, artificial intelligence, chatbot

## Wstęp

Mają być receptą na ludzką ułomność nieobiektywności, wyjątkowym wsparciem dla *homo sapiens* w podążaniu za większym dobrostanem, przełomem w ludzkim podążaniu za prawdą i zrównoważonym rozwojem. Narzędzia wspierane sztuczną inteligencją, takie jak popularne chatboty, poruszają zbiorową oraz indywidualną wyobraźnię i prowokują oszałamiającymi możliwościami do wyznaczania nowych granic poznania. Wraz z coraz lepszym wglądem w ich zasięg i zakresu obecności w polu ludzkiego doświadczenia i ludzkich osądów, skłaniają jednak także do nowych, krytycznych refleksji. Wiedza na ich temat wyłania się stopniowo z mgławic narracji rozpiętych między pogardliwym osądem (kolejna technokratyczna „błyszcząca rzecz”, oślepiająca rozum) a zachwytem nad niezbędnym i pożądanym partnerem człowieka w jego podążaniu za prawdą<sup>1</sup>.

Sztuczna inteligencja i jej narzędzia, takie jak chatboty, uchodzą z jednej strony za nieunikniony owoc rozwoju, ale z drugiej strony jest idealizowanym, a przede wszystkim trudno definiowalnym artefaktem, co skłania niekiedy do chłodzącej entuzjazm opinii, że może jest sztuczna, ale nie inteligentna. W odniesieniu do chatbotów oznacza to ni mniej, ni więcej że: nie myślą, nie rozumieją, nie są krokiem w kierunku jakiegokolwiek sztucznej inteligencji znanej z twórczości science-fiction i nie mają nic wspólnego z procesami poznawczymi zachodzącymi w świecie zwierząt, a przede wszystkim w ludzkim mózgu i umyśle<sup>2</sup> - zauważył Luciano Floridi. A skoro tak, to w ich przypadku nie może być mowy o „prawdzie”.

Na obecnym etapie rozwoju, w 2024 roku, sztuczna inteligencja chatbota GPT przypomina zatem zdolności syntezy przeciętnych lub leniwych uczniów, którzy pisząc krótki esej korzystają z kilkunastu odnośników zaproponowanych przez nauczyciela i zaglądając trochę tu i trochę tam, układają eklektyczny, spójny tekst, ale bez zrozumienia i bez nowej myśli. Innymi

---

1 J. Posetti, *Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change*, „Journalism Innovation Project” 2018, nr 11.

2 L. Floridi, *AI as agency without intelligence: on ChatGPT, large language models, and other generative models*, „Philosophy & Technology” 2023, t. 36, nr 1, s. 1-7.

słowy, interpretacja GPT-3, jako początku pojawienia się ogólnej formy sztucznej inteligencji, jest jedynie niedoinformowaną fantastyką naukową<sup>3</sup>.

Popularności nowej technologii powinna więc towarzyszyć świadomość, że wiara w wiarygodność „wyroczeni sztucznej inteligencji” może prowadzić do nieuzasadnionego zaufania do wyników pracy jej modeli<sup>4</sup>, ale należy dodać, że uwaga ta leży na marginesie głównego nurtu fascynacji metodami ilościowymi dochodzenia do prawdy, kwestionującymi „staromodne” pojęcia prawdy w dziennikarstwie<sup>5</sup>. Co nie oznacza, że rozwinięte narzędzia sztucznej inteligencji nie stanowią wyjątkowego intelektualnego wyzwania choćby dlatego, że sugerują możliwość oddzielenia skutecznego działania od potrzeby bycia inteligentnym, rozumnym i rozważnym. Co więcej, są one już tak zaawansowane, że nie możemy być pewni, że będziemy w przyszłości odpowiedzialnymi, świadomymi i wiarygodnymi oraz sprawczymi jej „pasterzami”<sup>6</sup>.

## Nowe „maszyny” prawdy

Nie rozstrzygając tego ostatniego dylematu, w praktyce dziennikarskiej chatboty stają się w zawodowym i wspólnotowym odbiorze nowymi, zaskakująco wydajnymi, „producentami prawdy”/„maszynami prawdy”. Tak przynajmniej można sądzić badając działanie GPT – dużego modelu językowego i analizując, jak zbieranie danych, architektura modeli i mechanizmy tzw. sprzężenia zwrotnego łączą odmienne rozumienia prawdy. Współczesna konceptualizacja tego niezwykle spektaklu jako operacjonalizacja prawdy ukazuje, jak różne, często sprzeczne twierdzenia są płynnie zsyntetyzowane i przedstawione w postaci prawdy<sup>7</sup>.

---

3 L. Floridi, M. Chiriatti, *GPT-3: Its nature, scope, limits, and consequences*, „Minds and Machines” 2020, nr 30, s. 689–690.

4 J. Schoeffler, M. De-Arteaga, N. Kuehl, *On explanations, fairness, and appropriate reliance in human-AI decision-making*, 2022, arXiv preprint arXiv:2209.11812

5 S.J. Osterlind, *The error of truth: how history and mathematics came together to form our character and shape our worldview*, Oxford 2019.

6 L. Floridi, J.W. Sanders, *On the morality of artificial agents*, „Minds and Machines” 2004, t. 14, s. 349–379.

7 L. Munn, L. Magee, V. Arora, *Truth Machines: Synthesizing Veracity in AI Language Models 2*, arXiv preprint arXiv:2301.12066, Cornell University 2023.

Sukces rodziny chatbotów jest szeroko rozpowszechniony i dyskutowany. W tym modelu jego autorytatywnie brzmiące twierdzenia materializują się cyfrowo w miliardach esejów, artykułów i dialogów. Jednocześnie zdolność do szybkiego generowania odpowiedzi stanowi formę hegemonii epistemicznej, rodzaj konsensusu wzmocnionego sztuczną inteligencją. Prawda jest w tym przypadku generowana i konstruowana, a dokładność, prawdziwość lub faktyczność są tylko częścią zadania, ponieważ najważniejsza jest produktywność – zdolność modelu do szybkiego generowania twierdzeń.

W tym środowisku „operacyjnej przypadkowości prawdy” L. Munn, L. Magee i V. Arora przedstawiają z pozoru banalną, ale pouczającą ambivalencję sztucznej inteligencji, dylemat równania „dwa plus dwa”<sup>8</sup>. W powieści George’a Orwella *Rok 1984* to równanie ukazuje siłę państwa totalitarnego w określaniu prawdy: „w jakimś momencie Partia ogłosiła dwa plus dwa równa się pięć i trzeba będzie w to uwierzyć”<sup>9</sup>. Matematyczne, a nawet zdroworozsądkowe podejście do prawdy oznaczałoby jedną odpowiedź. Jeśli oczekujemy, że system sztucznej inteligencji będzie działał jak kalkulator, powinien zawsze odpowiadać matematycznie poprawnie – „cztery”. Możemy jednak wyobrazić sobie, że po przeszkoleniu zachowuje się jak wyszukiwarka danych, które obejmują powieści, beletrystykę i inne teksty nie oparte na faktach. Moglibyśmy się wtedy spodziewać uzupełnienia „wiedzy sztucznej inteligencji” o niesławny orwellowski przykład, i odpowiedzi „pięć” – i to z dużą częstotliwością<sup>10</sup>.

Współczesne większe modele językowe są zatem „świadome” prawdy literackiej i nagminnie, w złych kontekstach, udzielają odpowiedzi „pięć”. Zaawansowany ChatGPT3 już nie popełnia tego błędu, ale w odpowiedzi na rozszerzone pytanie „co Partia ogłosiła w odpowiedzi na ‘dwa plus dwa’ w powieści *Rok 1984*” – odpowiada poprawnie: „pięć”. Taka precyzja jest pożądana i oczekiwana, albowiem prawda jest z perspektywy rynkowej wartościową cechą wzmacniającą zaufanie użytkownika. Ale jest też cechą kosztowną, albowiem w dobie rozkwitu dezinformacji firmy sztucznej inteligencji poświęciły wielkie zasoby w moderowanie „prawdy”, inwestując

---

8 Tamże.

9 G. Orwell, *Rok 1984*, Wolne Lektury, przeł. Julia Fiedorczyk, <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/orwell-rok-1984/> [dostęp: 26.03.2024], s. 37.

10 L. Munn, L. Magee, V. Arora, *Truth Machines: Synthesizing Veracity in AI Language Models* 2, dz. cyt., s. 8-9.

w rozwój technologii sztucznej inteligencji, która mogłyby skutecznie ocenić, co jest i nie jest prawdą<sup>11</sup>. Nadal jest to jednak działanie wspierające, albowiem nadrzędną logiką ich szkolenia pozostaje „zszywanie” prawd, częściowych prawd i kłamstw. W bardziej bezwzględnej opinii, współczesne modele sztucznej inteligencji to po prostu producenci „płynnych bzdur”<sup>12</sup>: prawdopodobnych, ale niepoprawnych lub bezsensownych odpowiedzi generowanych z niezachwianą pewnością siebie „eksperta od wszystkiego”.

Prawda jest zatem – na obecnym etapie ewolucji modeli sztucznej inteligencji – jej piętą achillesową. Dotyczy to także dużych modeli językowych, związanych ze skalowalnością, z miliardami parametrów i pochłanianiem terabajtów tekstu lub innych źródeł. W innej interpretacji, gdy „powodzenie” osiąga się poprzez mechaniczną replikację podstawowego zestawu danych w sposób probabilistyczny, to duże modele językowe są, zasadniczo, „stochastycznymi papugami”<sup>13</sup>: dobrze naśladują ludzki język, ale nie rozumieją, co słowa i pojęcia znaczą (choć nie brakuje już badań sugerujących pewne przejawy „rozumienia”<sup>14</sup>).

Ilościowe metody leżą u podstaw rozumienia prawdy jako matematycznie wyliczalnej w modelach sztucznej inteligencji. W tym miejscu warto dodać, że pojawiający się w kontekście uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji termin „podstawowa prawda” (ang. *ground truth*)<sup>15</sup> nie jest „prawdą” w po-

11 D. Seetharaman, *Facebook Looks to Harness Artificial Intelligence to Weed Out Fake News*, „Wall Street Journal” 2016, December 1, <http://www.wsj.com/articles/facebook-could-develop-artificial-intelligence-to-weed-out-fake-news-1480608004> [dostęp: 01.11.2023].

12 K. Malik, *ChatGPT Can Tell Jokes, Even Write Articles. But Only Humans Can Detect Its Fluent Bullshit*, „The Observer”, 2022, November 11, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/dec/11/chatgpt-is-a-marvel-but-its-ability-to-lie-convincingly-is-its-greatest-danger-to-humankind> [dostęp: 29.10.2023].

13 Z. Li, *The dark side of chatgpt: Legal and ethical challenges from stochastic parrots and hallucination*, 2023, arXiv preprint arXiv:2304.14347, Cornell University 2023.

14 Na przykład: ST. Piantadosi, F. Hill, *Meaning without reference in large language models*, arXiv preprint arXiv:2208.02957, Cornell University 2022.

15 „Podstawowa prawda” (ang. *ground truth*) jest terminem używanym w statystykach oraz uczeniu maszynowym i oznacza sprawdzanie wyników uczenia maszynowego pod kątem dokładności w stosunku do realnego świata. Termin zapożyczono z meteorologii, gdzie „prawda naziemna” odnosi się do informacji uzyskanych na miejscu. Termin ten oznacza rodzaj kontroli rzeczywistości dla algorytmów uczenia maszynowego. Przykładem oczyszczania w tym kontekście jest sprawdzanie wiadomości, które bayesowski filtr spamu oznaczył jako spam pod kątem fałszywych alarmów lub

tocznym, czy filozoficznym rozumieniu. To po prostu idealny, oczekiwany po modelu wynik (według osób odpowiedzialnych za jego projektowanie i działanie), który zapewnia poczucie stabilności epistemicznej, obejmuje bowiem niezapośredniczony zbiór faktów zaczerpniętych z obserwacji. Jeśli zatem na przykład zestaw obrazów zostanie oznaczony, zgodnie z opinią osoby odpowiedzialnej za model, jako „pies”, to ta etykieta zostanie nazwana „podstawową prawdą” w projekcie i będzie wykorzystana do uczenia systemów sztucznej inteligencji.

## Mit obiektywnej sztucznej inteligencji

Taka logika ma fundamentalne konsekwencje dla zrozumienia relacji sztucznej inteligencji z prawdą i obiektywizmem. Oznacza bowiem, że jej systemy replikują (niekiedy twórczo) i wzmacniają ukryte wartości osób, które zdecydowały, jak ma wyglądać idealne zachowanie systemu. Słowem, system maszyn szkolonych na podstawie danych uczy się także wartości. Jeśli zbiór danych pochodzi z części Internetu, to szkolony na nich projekt „odziedziczy” ukryte wartości, ale i uprzedzenia twórców danych. Prawda chatbotów nie jest więc jedynie technicznym pojęciem, ale ma niejawną, głęboko zaszytą, kontekst społeczny, kulturowy i polityczny oraz odwołuje się do określonych norm i wartości.

Skoro ważnym etapem w tak pokrótce zarysowanym procesie „przyrządania” prawdy chatbotów jest przygotowanie danych, metaforycznie określane niekiedy jako staranne ich „gotowanie”, to ważne jest poznanie, jaka rzeczywistość jest wówczas konceptualizowana, jak definiowany jest problem i co stanowi idealne rozwiązanie. W praktyce chodzi o decyzje projektowe przygotowywane przez zespół profesjonalistów/projektantów, a w szerszym ujęciu o władzę decydowania o tym, jaka jest prawda i świat będzie zdefiniowany przez zbiór uczący<sup>16</sup>.

## Prawda w dziennikarstwie

---

wiadomości e-mail, które są prawidłowe. S. Lebovitz, N. Levina, H. Lifshitz-Assaf, H., *Is AI ground truth really true?*, „MIS Quarterly” 2021, t. 45, nr 3, s. 1501-1526.

16 J. Kreft, *Władza algorytmów: u źródeł potęgi Google i Facebooka*, Kraków 2018.

Tradycyjnie koncepcje prawdy są dyskutowane przede wszystkim z dwóch opozycyjnych perspektyw: prawdy dziennikarskiej, definiowanej na podstawie założenia „realizmu”, oraz prawdy jako konstrukcji społecznej<sup>17</sup>. W pierwszym przypadku rzeczywistość ma być „obiektywna”, niezależna od ludzkiej percepcji. To, co człowiek dostrzega, ma być prawdą absolutną, choć ujęcie takie bywa zniuansowane i uwzględnia wyzwania związane z relacjonowaniem „obiektywnej prawdy” oraz przewiduje w praktyce dziennikarskiej wykorzystanie pojęć wyjaśniających, takich jak „oparte na faktach” lub „zweryfikowane”<sup>18</sup>. „Prawda dziennikarska” nie jest zatem prawdą w sensie absolutnym, filozoficznym czy naukowym. To proces dążenia do niej rozpoczynający się od profesjonalnego gromadzenia i weryfikowania faktów, a następnie przekazywania rzetelnego opisu ich znaczenia<sup>19</sup>. Pierwotnie w amerykańskim środowisku dziennikarskim, a następnie w wielu innych, prawdę zakotwiczone w obiektywizmie. Był to technokratyczny paradygmat dziennikarstwa, a z czasem „dziennikarstwo obiektywne” zinstytucjonalizowano na uniwersytetach<sup>20</sup>. W drugim przypadku środowisko akademickie sformułowało ogólne założenia konstruowania prawdy jako konstrukcji społecznej, czyli przy użyciu pojęć, przekonań, wartości i instytucji społecznych<sup>21</sup>. W tej popularnej wersji dziennikarstwo jest zbiorem społecznie akceptowanej procedury dochodzenia do prawdy (by fakt stał się wiadomością).

Wyraźnie zauważalny w ostatnich dekadach zwrot ku subiektywizmowi w ramach należytej dziennikarskiej staranności i przewidywalnych, wystandardyzowanych kroków dochodzenia do prawdy, zachodził w coraz bardziej dynamicznych warunkach zmian technologicznych i podważania dziennikarskich „prawd o ustalaniu prawdy”. Przede wszystkim kwestionowano – to odwołanie do kantowskiej *Krytyki czystego rozumu* – w ogóle istnienie tzw. prawdy obiektywnej, ponieważ dziennikarze, jako istoty ludzkie, są z natury

17 D. Nawarathne, C. Storni, C., *Black-boxing Journalistic Chains, an Actor-network Theory Inquiry into Journalistic Truth*, „Journalism Studies” 2023, s. 1-22.

18 J.O. Hearn-Branaman, *Journalism and the philosophy of truth: Beyond objectivity and balance*, New York – London 2016.

19 B. Kovach, T. Rosenstiel, *The Elements of Journalism. What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*, New York.

20 T.P. Vos, „Homo journalisticus”: *Journalism education's role in articulating the objectivity norm*, „Journalism” 2012, t. 13, nr 4, s. 435-449.

21 M. Ekström, O. Westlund. *Epistemology and journalism*, Oxford 2019.

subiektywni<sup>22</sup>. Zarzucano zatem, że idea obiektywności jest po prostu nierealistyczna w dziennikarstwie, a dziennikarze nie dysponują odpowiednimi środkami epistemologicznymi mogących uzasadniać prawdę w ich pracy. Niejako przy okazji podkreślano, że „tyrania obiektywizmu” spycha na dalszy plan takie gatunki dziennikarskie, jak „skażone subiektywnością” formy, czyli opinie i komentarz.

Stopniowo stosunek dziennikarstwa do prawdy stawał się niejednoznaczny: uzurpacyjnym aspiracjom dziennikarzy do „ontologicznej prawdy” towarzyszyło marginalizowanie ich uprzywilejowanej roli dziennikarza – profesjonalisty, „poszukiwacza” i „odkrywcy”. Choć nadal dziennikarze przyjmowali za pewnik, że społeczeństwo potrzebuje ich – i tylko dziennikarzy – do wypełniania funkcji strażnika publikacji i głoszenia prawdy, to dostosowywali się do zmian technologicznych i społecznych w newsroomach<sup>23</sup>. W cyfrowym środowisku erozji dziennikarskiego monopolu na dostarczanie informacji i ekspansji mediów społecznościowych, dyfuzji fake news i postprawdy<sup>24</sup> oraz uzależnienia tradycyjnych mediów od platform, prawda stawała się owocem społecznej interpretacji rzeczywistości, zbiorowego (a nie tylko dziennikarskiego) nadawania sensu<sup>25</sup>.

Współcześnie dziennikarze są uwikłani w coraz bardziej wyrafinowane oraz mało rozpoznane wpływy cyfrowych zapośredniczeń i porzucają rolę profesjonalnych poszukiwaczy prawdy. Stają się jej mediatorami (brokerami), choć nadal dyskursywnie dążą do przestrzegania zasad bezstronności i uczciwości. W społecznym odbiorze, zwłaszcza młodszej części użytkowników mediów („cyfrowych tubylców), nie są już wyjątkowymi ludźmi o tajemniczych zdolnościach „obcowania z prawdą” ze względu na samo zaangażowanie w jej poszukiwanie. Ich standardy i stosowane procedury nie są już stosowane w celu wykrywania prawdy i obrony przed fałszem, ale

---

22 S. Maras, *Objectivity in journalism*, Cambridge, Malden 2013.

23 S. Lewis, *The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries*, „Information, communication & society” 2012, t. 15, nr 6, s. 836–866.

24 J. Kreft, M. Boguszewicz-Kreft, D. Hliebowa, *Under the Fire of Disinformation. Attitudes Towards Fake News in the Ukrainian Frozen War*, „Journalism Practice” 2023, s. 1–21.

25 J. Kreft, *Władza platform. Za fasadą Google, Facebooka i Spotify*, Kraków 2021.

w celu zbliżenia się do prawdy w sposób jak najbardziej rzetelny i społecznie akceptowalny<sup>26</sup>.

## Prawda chatbotów a dziennikarska prawda

Choć nie brakuje opinii, że w tak pokrótce opisanym środowisku wielkiej i szybkiej ewolucji, modele językowe nie pozwolą na znalezienie „prawdy” i są jedynie związkami prawdopodobieństw statystycznych z GPT na czele jako „królem pastiszu”, pozbawionym prawdziwego zrozumienia pojęcia, relacji i historii<sup>27</sup>, to ostatnie prace nad systemami sztucznej inteligencji nakładają na model coś w rodzaju dodatkowej warstwy „rzeczywistości”, pozwalając wnioskować o ewentualnym podstawowym rozumieniu rzeczywistości. Sztuczna inteligencja jest coraz bardziej rozwinięta.

Z perspektywy ewolucji dziennikarstwa poddawanego kolejnym presjom technologicznymi i społecznym, obiecujące wydaje się przede wszystkim partnerstwo człowieka (z jego umiejętnością oceny) i potencjału obliczeniowego maszyny w ramach przejrzystych modeli. Współpraca ta może być osadzona w ramach społecznego konstruktywizmu i postpozytywizmu – ten drugi zakłada, że twierdzenia mogą być oceniane w odniesieniu do jakiejś rzeczywistości częściowo lub niedoskonale rozumianej<sup>28</sup>. Zamiast zatem jedynie naśladować inteligencję poprzez miliony prób i błędów, model miałby pewien stopień „zdrowego rozsądku” wywodzący się z podstawowego zrozumienia świata, natomiast korelacja z danych treningowych byłaby oceniana w kontekście prawd „wyższego rzędu”.

Przyszłe, wspierane sztuczną inteligencją, dziennikarstwo wysokiej jakości powinno się charakteryzować się dążeniem do realizacji dwóch ideałów, które w świetle obecnych badań wydają się równe odległe, co inspirujące:

---

26 A. Michailidou, H.J. Trenz, *Rethinking journalism standards in the era of post-truth politics: from truth keepers to truth mediators*, „Media, Culture & Society” 2021, t. 43, nr 7, s. 1340–1349.

27 E.M. Bender, T. Gebru, T., A. McMillan-Major, S. Shmitchell, *On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big?*, w: *Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency*, s. 610–623.

28 I.E. Suleimenov, Y.S. Vitulyova, A.S. Bakirov, A.O.A. Gabrielyan, *Artificial Intelligence: what is it?*, w: *Proceedings of the 2020 6th International Conference on Computer and Technology Applications 2022*, s. 22–25.

równowagi między zadaniami ludzkimi wspomaganymi przez sztuczną inteligencję a zadaniami zautomatyzowanymi przez sztuczną inteligencję (1) oraz obecności technologii, która jest ukształtowana przez praktyki dziennikarskie, potrzeby i normy, a nie narzuconego dziennikarstwu narzędzia, które dziennikarze są zmuszeni są wykorzystywać w pracy informacyjnej (2)<sup>29</sup>.

Pożądana byłaby także demitologizacja sztucznej inteligencji, która nie tylko dostarczałaby dokładne, dostępne, różnorodne, istotne i aktualne wiadomości o sprawach publicznych<sup>30</sup>, ale nie byłaby już traktowana jako jedyne (w przyszłości) magiczne panaceum<sup>31</sup>.

## Zakończenie

W codziennej redakcyjnej praktyce sztuczna inteligencja to nie tylko chatboty, ale także narzędzia wykorzystywane do gromadzenia informacji, sugerowania źródeł, a nawet weryfikacji faktów fakty. Zestaw poręcznych, choć mało zrozumiałych instrumentów, wspierających, ale i potencjalnie zastępujących w niektórych zadaniach dziennikarzy, w najbardziej żmudnych zadaniach, aby mogli uwolnić swą kreatywność i krytyczną refleksję – nie tylko w celu zwiększenia wiarygodności, ale w dążeniu do wysokiej jakości dziennikarstwa. Potężne modele językowe, takie jak GPT i modele Google czy Mety, mają zatem (przynajmniej w założeniu) towarzyszyć dziennikarzom tworząc nie tylko teksty, ale także dashboardsy i inne wizualizacje. Tyle założenia.

W praktyce na drodze do ideału kohabitacji wysokiej jakości dziennikarstwa i sztucznej inteligencji stoją wyzwania, którym trudno na razie sprostać. Halucynacje, stronniczość i toksyczność – to tylko pierwsze z długiej listy ułomności. Do rozstrzygnięcia pozostają takie kwestie, jak własność materiałów szkoleniowych i wyników modeli, pochodzenie i wiarygodna akredytacja źródeł i odpowiedzialność za zawartość i integralność produktu

---

29 R.E. Moran, S.J. Shaikh, *Robots in the news and newsrooms: Unpacking meta-journalistic discourse on the use of artificial intelligence in journalism*, „Digital Journalism” 2020, t. 10, nr 10, s. 1756–1774.

30 B. Lin, S.C. Lewis, *The one thing journalistic AI just might do for democracy*, „Digital Journalism” 2020, t. 10, nr 10, s. 1627–1649.

31 J. Kreft, *Władza misjonarzy. Zmierch i świt świeckiej religii w Dolinie Krzemowej*. Kraków 2023.

końcowego. Nie lada wyzwaniem jest także podział odpowiedzialności za treść między dziennikarzy i sztuczną inteligencję.

Tymczasem, niezmiennie, czynnikiem napędzającym rozwój sztucznej inteligencji w dziennikarstwie jest przede wszystkim obniżenie kosztów i poprawa wydajności, a nie dbałość o rzetelność, prawdomówność, dokładność itd. Ich brak jest akceptowaną „stratą uboczną” w wielkim pochodzie rozwoju, którą należy niwelować, ale która do pewnego stopnia jest naturalna tam, gdzie wykuwa się nowy porządek gromadzenia wiedzy.

Niezmienny pozostaje natomiast osobliwy paradoks: oto o rozwoju chatbotów decydują te same czynniki, który przyczyniają się destabilizacji tradycyjnych modeli biznesowych, podważającej rynkowe fundamenty dotychczasowych firm medialnych<sup>32</sup>. Te same, które mają wspierać sztuczną inteligencję w poszukiwaniu prawdy. Być może integracja jej sukcesu z uwiadomieniem tradycyjnego dziennikarstwa zdezaktualizuje tę aporię.

Co jednak istotne, w środowisku postprawdy i masowego tworzenia treści medialnych przez ludzkich i nie-ludzkich aktorów, prawda jawi się obecnie raczej jako wynik ustalania faktów, poszukiwania informacji i kontestacji, a dziennikarze pełnią rolę profesjonalnych pośredników, a nie „strażników prawdy”. Sztuczna inteligencja ma w tym kontekście jednocześnie potencjał stabilizacyjny i destabilizacyjny.

## Bibliografia

- Beckett C., *New powers, new responsibilities: A global survey of journalism and artificial intelligence*, London School of Economics, London 2019.
- Bender E.M., T. Gebru, A. McMillan-Major, S. Shmitchell, *On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big?*, w: *Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency*, s. 610–623.
- Ekström M., O. Westlund, *Epistemology and journalism*, Oxford University Press, Oxford 2019.
- Floridi L., *AI as agency without intelligence: on ChatGPT, large language models, and other generative models*, „Philosophy & Technology” 2023, t. 36, nr 1, s. 1–7.
- Floridi L., M. Chiriatti, *GPT-3: Its nature, scope, limits, and consequences*, „Minds and Machines” 2020, nr 30, s. 681–694.

---

32 C. Beckett, *New powers, new responsibilities: A global survey of journalism and artificial intelligence*, London 2019, s. 18.

- Floridi L., J.W. Sanders, *On the morality of artificial agents*, „Minds and Machines” 2004, vol. 14, s. 349–379.
- Hearns-Branaman J.O., *Journalism and the philosophy of truth: Beyond objectivity and balance*, Routledge, New York – London 2016.
- Kovach B., T. Rosenstiel, *The Elements of Journalism. What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*, Crown Publishing Group, New York 2021.
- Kreft J., *Algorithm as demiurge: a complex myth of new media*, w: R. Batko, A. Szopa, *Strategic imperatives and core competencies in the era of robotics and artificial intelligence*, Hershey 2017, s. 146–166.
- Kreft J., *Władza algorytmów: u źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
- Kreft J., *Władza misjonarzy. Zmierzch i świt świeckiej religii w Dolinie Krzemowej*, Universitas, Kraków 2023.
- Kreft J., *Władza platform. Za fasadą Google, Facebooka i Spotify*, Universitas, Kraków 2021.
- Kreft J., M. Boguszewicz-Kreft, D. Hliebowa, *Under the Fire of Disinformation. Attitudes Towards Fake News in the Ukrainian Frozen War*, „Journalism Practice” 2023, s. 1–21.
- Lebovitz S., N. Levina, H. Lifshitz-Assaf, *Is AI ground truth really true?*, „MIS Quarterly” 2021, t. 45, nr 3, s. 1501–1526.
- Lewis S., *The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries*, „Information, Communication & Society” 2012, t. 15, nr 6, s. 836–866.
- Li Z., *The dark side of chatgpt: Legal and ethical challenges from stochastic parrots and hallucination*, 2023, arXiv preprint arXiv:2304.14347, Cornell University 2023.
- Lin B., S.C. Lewis, *The one thing journalistic AI just might do for democracy*, „Digital Journalism” 2020, vol.10, nr 10, s. 1627–1649.
- Maras S., *Objectivity in journalism*, Polity Press, Cambridge, Malden 2013.
- Malik K., *ChatGPT Can Tell Jokes, Even Write Articles. But Only Humans Can Detect Its Fluent Bullshit*, „The Observer” 2022, November 11.
- Michailidou A., H.J. Trenz, *Rethinking journalism standards in the era of post-truth politics: from truth keepers to truth mediators*, „Media, Culture & Society” 2021, t. 43, nr 7, s. 1340–1349.
- Moran R.E., S.J. Shaikh, *Robots in the news and newsrooms: Unpacking meta-journalistic discourse on the use of artificial intelligence in journalism*, „Digital Journalism” 2020, t. 10, nr 10, s. 1756–1774.
- Munn L., L. Magee, V. Arora, *Truth Machines: Synthesizing Veracity in AI Language Models 2*, arXiv preprint arXiv:2301.12066, Cornell University 2023.
- Nawararthe C., C. Storni, *Black-boxing Journalistic Chains, an Actor-network Theory Inquiry into Journalistic Truth*, „Journalism Studies” 2023, s. 1–22.
- Orwell G., *Rok 1984*, Wolne Lektury, przeł. Julia Fiedorczyk, <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/orwell-rok-1984/> [dostęp: 26.03.2024].
- Piantadosi S.T., F. Hill, *Meaning without reference in large language models*, arXiv preprint arXiv:2208.02957, Cornell University 2022.

- Posetti J., *Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change*, „Journalism Innovation Project” 2018, nr 11.
- Schoeffler J., M. De-Arteaga, M.N. Kuehl, *On explanations, fairness, and appropriate reliance in human-AI decision-making*, 2022, arXiv preprint arXiv:2209.11812.
- Seetharaman D., *Facebook Looks to Harness Artificial Intelligence to Weed Out Fake News*, „Wall Street Journal” 2016, December 1.
- Suleimenov I.E., Y.S. Vitulyova, A.S. Bakirov, A.O.A. Gabrielyan, *Artificial Intelligence: what is it?, w: Proceedings of the 2020 6th International Conference on Computer and Technology Applications 2022*, s. 22–25.
- Vos T.P., „*Homo journalisticus*”: *Journalism education's role in articulating the objectivity norm*, „Journalism” 2012, t. 13, nr 4, s. 435–449.

Mirosław Lakomy  
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-0556-1379>

## Paralelizm polityczny mediów. Refleksje na temat roli mediów w kontekście koncepcji „czwartej władzy”

### Abstrakt

Artykuł jest reakcją na debatę konferencyjną, która toczyła się w maju 2023 roku w Uniwersytecie Ignatianum w Krakowie na temat czwartej władzy. Teza pracy zasadza się na twierdzeniu, że media często działają w służbie i interesie władzy politycznej (paralelizm polityczny, klientelizm), będąc instrumentem realizacji jej celów (*soft power*). Nie zawsze są więc autonomiczne i nie zawsze pracują w służbie społecznej oraz na rzecz obrony prawdy. Uzasadnienie tak przyjętego stanowiska zaprezentowano w postaci opisu kilku rezonansowych przykładów, dowodzących istnienia zjawiska paralelizmu.

**Słowa kluczowe:** czwarta władza, *soft power*, klientelizm, paralelizm polityczny, dyplomacja publiczna

### Abstract

The article is a reaction to the conference debate that took place in May 2023 at the Ignatianum University in Krakow on the fourth power. The thesis of the work is based on the claim that the media often act in the service and interest of political power (political parallelism, clientelism), being an instrument to achieve its goals (*soft power*). Therefore, they are not always autonomous and do not always work in the social service and defense of the truth. The justification for such a position was presented in the form of a description of several resonant examples, proving the existence of the phenomenon of parallelism.

**Keywords:** fourth estate, *soft power*, clientelism, political parallelism, public diplomacy

## Wstęp

Inspiracją do podjęcia tematyki wskazanej w tytule artykułu stała się publikacja Pauliny E. Godlewskiej pt. „Niemcy. Media: 200 dziennikarzy otrzymało od rządu 1,5 mln euro”<sup>1</sup>. Pierwotnym źródłem tej informacji jest portal t-online stacji Deutschlandfunk<sup>2</sup>. Napisano tam:

W ciągu ostatnich pięciu lat rząd federalny i podległe mu władze federalne [pierwsza władza] zapłaciły dziennikarzom około 1,5 miliona euro za moderację, teksty, redakcję, szkolenia, wykłady i inne wydarzenia. Około 900 tysięcy euro trafiło do dziennikarzy nadawcy publicznego Deutsche Welle, a około 600 tysięcy euro do pracowników mediów prywatnych. (...) Lista nie obejmuje opłat wnoszonych przez Federalną Służbę Wywiadowczą (...)<sup>3</sup>.

Byli to dziennikarze tak znanych gazet jak „Der Spiegel”, „Zeit”, „Tagesspiegel” (media prywatne) oraz ARD, ZDF, WDR i rbb (media publiczne). Szczególnie bulwersujący jest fakt „zatrudnienia znanych dziennikarzy programu informacyjnego Tagesschau”<sup>4</sup>. Sprawa ta nie nabrała w Niemczech spodziewanej dynamiki dyskursu na temat klientelizmu, a jedyną osobą spośród aktywnych aktorów politycznych, która publicznie ale dość skromnie zareagowała na tę sytuację, był zastępca lidera partii FDP Wolfgang Kubicki. Stwierdził on, że państwowe kontrakty dla dziennikarzy są „wysoce problematyczne”. Jego zdaniem, do zadań dziennikarzy nie należy służenie polityce, ale „kontrolowanie” jej. Twierdzi także, że demokratyczna rola dziennikarstwa została doprowadzona w tym przypadku do absurdu<sup>5</sup>.

1 PE. Godlewska, *Niemcy. Media: 200 dziennikarzy otrzymało od rządu 1,5 mln euro*, <https://wydarzenia.interia.pl/zagranica/news-niemcy-media-200-dziennikarzy-otrzymalo-od-rzadu-1-5-mln-eur,nId,6646952> [dostęp: 19.04.2023].

2 <https://www.deutschlandfunk.de/bundesregierung-zahlte-seit-2018-honorare-von-fast-1-5-millionen-euro-an-journalisten-100.html> [dostęp: 19.04.2023].

3 Tamże.

4 <https://www.pap.pl/aktualnosci/news,1554246,niemiecki-rzad-oplacial-200-dziennikarzy-ekspert-istnieje-niemal> [dostęp: 19.04.2023].

5 *Niemcy: Co wolno szefowi medialnego koncernu. Wyśrubowane standardy etyczne niemieckiego dziennikarstwa odchodzą w przeszłość*, [w:] „Polityka”, 19.04.2023, <https://www.rp.pl/polityka/art38346111-niemcy-co-wolno-szefowi-medialnego-koncernu> [dostęp: 19.04.2023].

W ustroju demokratycznym obowiązuje zasada transparentności tego rodzaju relacji, a przytoczony wyżej przykład z Niemiec egzemplifikuje zdefiniowany przez Daniela C. Hallina i Paolo Manciniego (2004) termin paralelizmu politycznego. Ich zdaniem odnosi się on „do charakteru powiązań między podmiotami politycznymi i mediami oraz pokazuje, w jakim stopniu media odzwierciedlają podziały polityczne”<sup>6</sup>. Colin Seymour-Ure pierwotnie stosował tę kategorię, w węższym znaczeniu, do charakteryzowania powiązań między prasą i partiami politycznymi. Według wspomnianych badaczy istnieje pięć czynników charakteryzujących stopień paralelizmu politycznego:

1. parytety odzwierciedlające różne orientacje polityczne,
2. powiązania organizacyjne pomiędzy mediami i partiami politycznymi (np. w okresie II Rzeczypospolitej gazety łączyły bardzo sztywne związki z partiami politycznymi),
3. zaangażowanie byłych aktorów politycznych jako personelu mediów (dobity przykład podaje Wojciech Jabłoński<sup>7</sup>, twierdząc, że w okresie „Pustynnej Burzy” niektóre media *mainstreamowe* zatrudniały byłych generałów jako komentatorów, co siłą rzeczy zdecydowało o silnej stronniczości przekazu),
4. czy awans zawodowy personelu mediów jest zależny od powiązań politycznych?,
5. stronniczość, tendencyjność, uprzedzenia (*bias*).

Paralelizm polityczny przyjmuje również formę klientelizmu, który definiujemy jako

układ nieformalnych zależności, w ramach których wpływy decydent polityczny – (patron, gestor zwany także czasami „strażnikiem mediów”) rozacza „opiekę” nad medium w zamian za poparcie polityczne. Zjawisko klientelizmu jest powszechnie uznawane za formę patologii społecznej, ponieważ narusza formalne i oficjalne reguły rywalizacji politycznej, doprowadzając do powstania „szarej strefy” nie podlegającej publicznej kontroli, a więc niszczącej demokrację. Klientelizm należy także postrzegać jako formę korupcji<sup>8</sup>.

---

6 Por. P. Mancini, D.C. Hallin, *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym*, przeł. M. Lorek, Kraków 2010.

7 Por. W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

8 K. Nowakowski, *Klientelizm jako forma korupcji* [online:] [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5190/1/15\\_KRzysztof\\_Nowakowski\\_Klientelizm-jako-forma-korupcji\\_213-230.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5190/1/15_KRzysztof_Nowakowski_Klientelizm-jako-forma-korupcji_213-230.pdf) [dostęp: 28.04.2023].

James C. Scott twierdzi, iż jest to „relacja, w której osoba o wyższym społeczno-ekonomicznym statusie (patron) używa swoich własnych wpływów i zasobów do protekcji i wynagradzania osoby o niższym statusie (klient), która odwzajemnia się, zapewniając ogólne poparcie i pomoc, w tym także osobiste usługi dla patronów”<sup>9</sup>. Zazwyczaj tego rodzaju relacje mają charakter nieformalny i niejawni.

Media, które poddały się wpływom aktorów politycznych, stają się swego rodzaju instrumentem *soft power*. Zdaniem Joanny Kwiecień i Szymona Chojnowskiego

termin *soft power* (inteligentna władza) ukuł Joseph Nye i odnosi się on do wpływów cywilizacyjnych i kulturowych oraz kładzie nacisk na różne przejawy działań pozamilitarnych w dobie globalizacji. *Soft power* polega na wykorzystaniu atrakcyjności i siły przyciągania wspólnych wartości jako narzędzia perswazji<sup>10</sup>.

To zdolność do przekonywania i pozyskiwania innych do współpracy w osiąganiu stawianych celów politycznych. Zasadniczą rolę zatem odgrywają w procesie wiadomości i komunikaty dostarczane przez media do odbiorców na całym świecie.

Teoretycznym uzasadnieniem takiego rozumienia roli mediów jako narzędzia miękkiej perswazji jest koncepcja aren komunikacyjnych Jürgena Habermasa. Zakłada ona istnienie trzech aren: *gov to gov* (ang. *government* – rząd; dyplomacja klasyczna – globalny proces komunikacji pomiędzy podmiotami o charakterze międzynarodowym), *gov to people* oraz *people to people* (dyplomacja publiczna przebiegająca na linii rząd – obywatele. W okresie postmodernizacyjnym tego rodzaju komunikacja ma charakter globalny). Dyplomacja publiczna

jest to forma międzynarodowego komunikowania politycznego, kierowana ku szerszemu audytorium. Możemy określić ją dwoma skrótami: g2p bądź p2p. (...) Procesy dyplomatyczne, szczególnie za pośrednictwem mediów, są w stanie otworzyć się szerzej na ogół międzynarodowego społeczeństwa, np. poprzez transmisje z konferencji czy spotkań „na szczycie”<sup>11</sup>.

9 Tamże, s. 214.

10 J. Kwiecień, S. Chojnowski, *Nowe sfery bezpieczeństwa międzynarodowego* [online], <https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik/archiwum/Documents/JKwiecienSzChojnowski8.pdf> [dostęp: 28.04.2023].

11 B. Ociepka, *Dyplomacja publiczna jako forma komunikowania międzynarodowego*, [w:] *Dyplomacja publiczna*, Wrocław 2008, s. 18.

Beata Ociepka definiuje ją jako dwustronną, dialogową formę politycznego komunikowania międzynarodowego, skierowaną do publiczności za granicą, realizowaną dzięki pośrednictwu środków przekazu i poprzez kanały bezpośrednie. Celem nadrzędnym tej polityki jest kreowanie pozytywnego wizerunku państwa poza jego granicami, a także wpływanie na zagraniczną opinię publiczną.

Teza pracy zasadza się na twierdzeniu, że media często działają w służbie i interesie władzy politycznej (paralelizm polityczny, klientelizm), będąc instrumentem realizacji jej celów politycznych (*soft power*). Nie zawsze są więc autonomiczne i nie zawsze pracują w służbie społecznej i obrony prawdy. Spróbujmy zatem prześledzić historię i znaczenie terminu „czwarta władza” wolnych i autonomicznych mediów w państwach demokratycznych, który stoi w opozycji do monteskiuszowskiego rozumienia władzy wykonawczej, ustawodawczej i sądowniczej.

## Rozumienie terminu „czwarta władza”

Problematyka tzw. „czwartej władzy” ma niezwykle bogatą literaturę i jest od dawna szeroko omawiana przez autorów z całego świata. Jej popularność wynika z wagi, jaką przywiązuje się w ustrojach demokratycznych do uczciwości i przejrzystości procesów decyzyjnych, realizowanych przez trzy ośrodki władzy: wykonawczej, ustawodawczej i sądowniczej. W trakcie ewolucji mediów początkowo prasa, a później także pozostałe media masowe zaczęły realizować funkcje kontrolne w stosunku do wymienionych wyżej ośrodków władzy publicznej. Działania te zaowocowały szeregiem spektakularnych „odkryć”, dzięki którym udało się oczyścić klasę polityczną z - mówiąc kolokwialnie - „czarnych owiec”. Spróbujmy zatem prześledzić krótko historię, która doprowadziła nas do narodzin mediów pełniących funkcję czwartej władzy w społeczeństwach demokratycznych.

Autorstwo terminu czwarta władza (ang. *fourth estate*) zwyczajowo przypisuje się Edmundowi Burke’owi (1729–1797), ideologowi konserwatyzmu, jednak zdaniem Andrzeja Paczkowskiego nie ma między historykami pełnej zgody co do autorstwa tego pojęcia. Thomas Carlyle (1795–1881) przypisywał je (w 1841 roku) Edmundowi Burke’owi, który w wystąpieniu parlamentarnym z lat 80. XVIII wieku miał zwrócić się do dziennikarzy zasiadających na ławach prasowych: „wy jesteście czwartą władzą w królestwie”. Mimo mozolnych

poszukiwań, sformułowania tego nie znaleziono w żadnym dziele Burke'go. W 1828 roku parlamentarzysta angielski Thomas B. Macaulay (1800–1859) w eseju o konstytucjonalizmie użył – jako własnego – identycznego sformułowania: *a fourth estate in the realm* (czwarta władza w królestwie). Zarówno Burke, jak i Macaulay uznawali, że prasa pełni rolę autonomiczną, niezależną i uzupełnia konstytucyjne organy władzy, oraz może wywierać realny wpływ na kształtowanie decyzji państwowych. W tym rozumieniu tego pojęcia zasada się twierdzenie, że prasa pełni funkcje kontrolne wobec organów państwowych poprzez możliwość informowania odbiorców (czytelników) o decyzjach politycznych. Pozyskiwana w ten sposób przez obywateli wiedza dawała im możliwość stałego współuczestnictwa w życiu publicznym. Mimo braku synchronicznej interakcji istniała możliwość „rozliczenia” aktorów politycznych z ich pracy. Tą okazją były wybory, stąd stała potrzeba zabiegania polityków o względy opinii publicznej, w czym aktywnie pośredniczą media.

Z pewnością procesy te przyspieszyły po zniesieniu cenzury w 1695 roku w Anglii, co doprowadziło w tym państwie do dynamicznego rozwoju rynku prasy. Początkowo pełniła ona jedynie funkcje informacyjne, ale w 1711 roku powołano do życia „The Spectator” (pol. Widz), gdzie poruszano ambitne tematy, zakładające możliwość „ulepszenia” społeczeństwa i popularyzacji idei oświeceniowych. „Spectator” stał się wzorcem naśladowanym w innych krajach (Niemcy, Włochy, Francja). W Polsce Stanisław August Poniatowski stał się patronem „Monitora” (1765), czasopisma prowadzonego przez Franciszka Bohomolca (Jezuitę), Ignacego Krasickiego oraz Adama Kazimierza Czartoryskiego. Podobnie jak angielski pierwowzór, „Monitor” piętnował sarmackie wady kultury szlacheckiej, pieniactwo, pijaństwo, karciarstwo, lenistwo. Promowano postawy obywatelskie i patriotyczne.

Przemiany, jakie obserwowaliśmy w kondycji prasy w kolejnych latach sprawiły, że Lester Frank Ward (1841-1913), uważany za ojca amerykańskiej socjologii, w monografii *A Treatise on the Origin and Spontaneous Development of Society*, wydanej w 1903 roku, stanowczo twierdził, że nie ma prasy niezależnej<sup>12</sup>. Miał rację, ponieważ w tym czasie w Stanach Zjednoczonych Ameryki do głosu dochodziła już prasa bulwarowa (tabloidy) Williama Randolpha Hearsta i Josepha Pulitzerza, zorientowana na masowego,

12 Zob. F. Ward, *A Treatise on the Origin and Spontaneous Development of Society*, Washington 1903 [online:] <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/ward/pure-soc.pdf> [dostęp: 02.04.2024].

niewykształconego i mało wymagającego odbiorcę, którego satysfakcjonują skandalizujące treści. Jednocześnie z popularyzacją prasy i wzrostem jej społecznego zasięgu rosła świadomość dysponentów mediów (gestorów) co do możliwości kształtowania świadomości politycznej czytelników oraz wpływu na wyniki „demokratycznych” wyborów.

## Czym jest władza mediów?

Warto w tym miejscu przypomnieć klasyczny podział reżimów politycznych Arystotelesa, który użył dwóch kryteriów: jakościowego (czyje dobro jest realizowane przez władzę?) oraz ilościowego (ilu ludzi sprawuje władzę?).

Mamy tu więc do wyboru: jednostkę, niewielką liczbę ludzi oraz znaczną ich liczbę). W przypadku kryterium jakościowego występują dwie możliwości: dobro ogółu oraz dobro rządzących. Na tej podstawie Arystoteles wyróżnił sześć ich klas: trzy realizujące dobro ogółu (ustroje właściwe) i trzy, które realizują dobro rządzących (formy zwyczajne). Na podobne pytania należałoby, *per analogiam*, także odpowiedzieć również w kontekście analizy władzy mediów. Biorąc pod uwagę kryterium jakościowe, trzeba się zastanowić, czyje dobro jest realizowane poprzez działalność medialną?<sup>13</sup>

Występują tu dwie możliwości: dobro ogółu (demokratycznej wspólnoty – ustroj właściwy) lub dobro rządzących (partii politycznej, korporacji, gestora, patrona – ustroj zwyrodniały).

Istota władzy mediów polegałaby zatem na tym, że opinia publiczna konstituuje twór polityczny, znany jako suweren. Suweren posiada władzę najwyższą i to on decyduje, komu ją oddać. W ustrojach demokratycznych opinia publiczna bywa rozumiana rozmaicie. S. Kuśmierski twierdzi na przykład, że jest to „wszechobowiązująca wola ludu”<sup>14</sup>. Walter Lippmann definiował ją jako zewnętrzną reakcję wobec powstających problemów, która „wyrażała się w głosowaniu, demonstracjach, przyzwoleniu dla rządowych inicjatyw lub ich bojkocie”<sup>15</sup>. Według niego opinię publiczną stanowią „ob-

---

13 W.J. Korab-Karpowicz, *Historia filozofii politycznej. Od Tukidydesa do Locke'a: Tradycja klasyczna i jej krytycy*, Kęty 2010, s. 84.

14 Por. S. Kuśmierski, *Opinia publiczna. Wprowadzenie do teorii*, Warszawa 1997.

15 Zob. B. Dobek-Ostrowska, J. Frasz, B. Ociepa, *Teoria i praktyka propagandy*, Wrocław 1999, s. 67.

razy wzajemnych stosunków między ludźmi, ich potrzeby i zamierzenia oraz obrazy samych ludzi powstałe w ich umysłach”<sup>16</sup>.

Część publiczności medialnej to elektorat, o względy którego zabiegają aktorzy polityczni w trakcie kampanii wyborczych, wykorzystując media jako pośrednika. W ten sposób powstaje koło zależności, tworzące mechanizm wzajemnych interakcji.

Najwyraźniej widać władzę mediów wtedy, kiedy posługują się propagandą. W sposób niemal doskonały opisał te procesy Sergei Chakhotin, bazując na obserwacji uczestniczącej w początkach III Rzeszy oraz budując tzw. model ukłucia podskórnego (pocisku) propagandy mechanistycznej, od której nie ma ucieczki, bowiem media całkowicie i bezgranicznie (niewolniczo) podporządkowane są władzy politycznej. Ma ona charakter totalitarny, jak zwyrodniały system, któremu służy.

Należy tu wspomnieć również o teorii Agenda Setting autorstwa Maxwella McCombsa z 1968 roku, która odsłania mechanizmy tematyzowania i ramowania, polegające na pokazywaniu rzeczywistości „skadrowanej” na potrzeby przekazu (McCombs dogłębnie opisał ten temat w książce, wydanej również w Polsce). Maciej Iłowiecki w tym kontekście wskazuje na występowanie pewnych problemów, które nazywa dwunastoma grzechami głównymi mediów. Są to<sup>17</sup>: przemilczanie informacji niewygodnych; nagłaśnianie informacji niesprawdzonych; świadome insynuacje; inwektywy i określenia – utrwalacze; manipulacja tytułami i *leadami*; stosowanie reguły „przykrycia”; sięganie po metodę autorytetów pozornych; lansowanie amnezji historycznej; operowanie lękiem i agresją; symulowanie obiektywizmu i neutralności; mieszanie postulatów politycznych z obiektywizacją rzeczywistości; stosowanie techniki schlebiana.

Modele stosunków, jakie zachodzą pomiędzy mediami i polityką, mogą przybierać różne formy. Szwajcarski badacz mediów Ulrich Sarcinelli wyróżnia trzy paradygmaty wzajemnych relacji (ustrój zwyrodniały)<sup>18</sup>:

16 E. Młyniec, *Opinia publiczna*, Toruń 2015, s. 14.

17 T. Sasińska-Klas, *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej*, „Zeszyty Prasoznawcze”, Kraków 2014, t. 57, nr 2 (218), s. 162-175.

18 S. Michalczyk, *Pojęcie mediatyzacji w nauce o komunikowaniu*, [w:] M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk (red.), *Mediatyzacja kampanii politycznych*, Katowice 2009, s. 17-33.

- paradygmat udziału we władzy (media jako czwarta władza przesuwająca się do pozycji pierwszej władzy) – w jego obrębie wskazuje się, że niezależne i autonomiczne media pełnią funkcję kontrolną nad pozostałymi typami władzy,
- paradygmat instrumentalizacji – oznacza on dominację jednej ze sfer; zakłada się w tym przypadku, że może występować albo nadwładza mediów, albo nadwładza polityki,
- paradygmat niezależności i symbiozy – oznacza to, że pomiędzy systemem politycznym a systemem medialnym występuje sieć różnorodnych interakcji, dlatego trwale współdziałają one z sobą, a ich wzajemne relacje są oparte na symbiozie.

Media nie bez przyczyny nazywa się czwartą władzą, ponieważ nie tylko gromadzą i publikują informacje, lecz także decydują o ich doborze, oceniają, interpretują wydarzenia. W kwestii wzajemnych relacji tych płaszczyzn dominują dwie teorie. Pierwsza to koncepcja zależności polityki od mediów masowych. Zgodnie z jej założeniami, istnieje wysoka autonomia instytucji politycznych, a media pełnią wobec tych instytucji służebną rolę oraz stanowią zwierciadło opinii publicznej. Druga teoria opiera się na przeciwnym twierdzeniu, że to media zależne są od polityki. Według niej większa jest rola autonomii mediów, które wyrażają interesy społeczne, racjonalnie kształtują opinie społeczeństwa i pełnią funkcję kontrolną.

### Egzemplifikacja tezy: Gorgonowa case – paradygmat instrumentalizacji – nadwładza mediów w relacji do władzy sądowniczej

Rita Gorgonowa stała się obiektem najgłośniejszej w okresie II Rzeczypospolitej sprawy sądowej, która w latach 1932–1934 rezonowała w ówczesnych mediach i pobudzała opinię publiczną do komentowania oraz wydawania osądów. Ten „wielki proces skłócił rodziny, przesłonił wydarzenia polityczne, wywołał zbiorową psychozę. Tworzono o nim wiersze i pieśni, napisano pracę magisterską, studium naukowe i jeden dramat”<sup>19</sup>, nakręcono dwa filmy fabularne i tysiące artykułów prasowych. Zdaniem Edmunda Żurka

---

19 K. Janicki, *Sprawa Rity Gorgonowej. Najgłośniejszy proces przedwojennej Polski* [online:], <https://wielkahaistoria.pl/sprawa-rity-gorgonowej-najglosniejszypocessprzedwojennej-polski/> [dostęp: 20.04.2023].

(dziennikarza) sprawa ta „była największym wydarzeniem medialnym dwudziestolecia międzywojennego”<sup>20</sup>. Dotyczyła zabójstwa córki lwowskiego architekta Henryka Zaremby – Elżbiety, której Gorgonowa była guwernantką. Sprawa miała charakter poszlakowy, ponieważ grupie dochodzeniowej nie udało się znaleźć bezspornych dowodów winy Gorgonowej, mimo iż była jedyną podejrzaną. Początkowo Sąd Okręgowy we Lwowie zasądził karę śmierci dla podejrzaney, ale w wyniku kasacji karę tę uchylił Sąd Najwyższy RP. Ostatecznie, 29 kwietnia 1933 roku Sąd Okręgowy w Krakowie skazał ją na osiem lat więzienia, które odbyła w Bydgoszczy i Poznaniu. W wyniku amnestii wyszła na wolność 3 września 1939 roku. Jak już wspominałem, „proces ten był intensywnie dyskutowany w prasie; artykuły w obronie oskarżonej pisały Elga Kern i Stanisława Przybyszewska oraz – podczas procesu krakowskiego – Irena Krzywicka”<sup>21</sup>. Zdaniem Waldemara Piaseckiego początkowo „prasa odrażała zbrodnię dokonaną przez kobietę obcego pochodzenia na pięknej polskiej dziewczynie, która za wszelką cenę nie chciała dopuścić do niemoralnego związku swego ojca z cudzoziemką. Pojawiły się wezwania do linczu”<sup>22</sup>. Pogrzeb Lusi stał się swego rodzaju festiwalem agresywnej nagonki na Gorgonową, który umiejętnie wykorzystały ugrupowania narodowe do rozgrywki politycznej z mniejszościami narodowymi. Dlatego zapewne

opinia publiczna i prasa w zdecydowanej większości uznały wyrok za sprawiedliwy. Gorgonowa miała jednak swoich zagorzałych sojuszników. Na łamach „Wiadomości Literackich” z pełną pasją krytyką procesu, a także atmosfery wytworzonej wokół niego, wystąpiła znana niemiecka dziennikarka i pisarka Elga Kern [pochodzenia żydowskiego] (...). Relacjonując proces, wytykała nieprofesjonalne i tendencyjne poczynania śledczych, błędy proceduralne, a także „bankructwo wszelkiego humanitaryzmu” polegające na tym, że „przy tej nagonce roznamietnionego i dufnego moralizatorstwa nie znalazł się ani jeden mężczyzna, ani jedna kobieta, którzy by stanęli w obronie Gorgonowej”. Wystąpienia prokuratora nazwała „historycznymi”. Znalazła sojuszniczki w pisarkach Stanisławie Przybyszewskiej i Irenie Krzywickiej (...). W swych publikacjach w „Wiadomościach Literackich” dowodziły, że wyrok jest

20 A. Zajda, *Z dziejów reportażu sądowego* [online:], <https://ingremio.org/wydania-in-gremio/2020/in-gremio-145/z-dziejow-reportazu-sadowego/> [dostęp: 20.04.2023].

21 Por. C. Łazarewicz, *Koronkowa robota. Sprawa Gorgonowej*, Czarne, Wołowiec 2018.

22 W. Piasecki, Jan Karski, *Jedno życie. Kompletna historia*, Tom I: 1914–1939. *Madagaskar*, Kraków 2012.

klasyczną „pomyłką sądową”, na którą wielki wpływ miał zbiorowy stan umyslowy i „epidemiczny wir opinii”<sup>23</sup>.

W polemikę z tekstami Elgi Kern weszły dzienniki „ABC” i „Ilustrowany Kurier Codzienny”, które kwestionowały jej poglądy, uznając je za szkodliwe<sup>24</sup>. Kolejną dziennikarką i pisarką, występującą w obronie oskarżonej, była Stanisława Przybyszewska, która na łamach „Wiadomości Literackich” weszła w „rolę publicznego obrońcy oskarżonej. Na łamach tego pisma Stanisława Przybyszewska opublikowała w 1933 roku tekst pt. *Rita Gorgonowa: ofiara zastępcza*, w którym chciała dowieść niewinności kobiety”<sup>25</sup>. Trzecią dziennikarką, relacjonującą część procesu przebiegającą już w Krakowie, była Irena Krzywicka. Pisała eseje do „Wiadomości Literackich”, które zebrała w formie książkowej w 1935 roku i wydała pod tytułem *Sąd idzie* (Wydawnictwo Czytelnik). Proces narracji, związany ze sprawą Gorgonowej, znakomicie omówiły Anna Kurowicka, Ewa Serafin oraz Ewa Wróblewska-Trochimiuk w artykule *The (Lost) Voice of a Woman: the Gorgonowa Case in Irena Krzywicka's Narrative*<sup>26</sup>. Zdaniem autorek, Krzywicka zaangażowała się w walkę o prawa kobiet, traktując tę sprawę jako pretekst do krytyki burżuazji i jej instytucji.

W tym kontekście trzeba zwrócić uwagę na to, że w praktyce polskiego sądownictwa sprawa Gorgonowej po raz pierwszy nabrała tak dużego wydźwięku medialnego, który z pewnością miał wpływ na zeznania świadków, ocenę ławy przysięgłych oraz obrońców i oskarżycieli. Media (prasa) w Polsce odcisnęły swoje piętno na władzy sądowniczej.

---

23 W. Piasecki, *Sprawa Gorgonowej, czyli kto wydawał wyroki w II RP?* [online:], <https://histmag.org/Sprawa-Gorgonowej-czyli-kto-wydawal-wyroki-w-II-RP-11174> [dostęp: 20.04.2023].

24 Tamże [dostęp: 20.04.2023].

25 M. Świerkosz, *Prawda bywa kamieniem* [online:], [https://archiwum.didaskalia.pl/127\\_swierkosz.htm#:~:text=\[dostęp: 20.04.2023\].](https://archiwum.didaskalia.pl/127_swierkosz.htm#:~:text=[dostęp: 20.04.2023].)

26 A. Kurowicka, E. Serafin, E. Wróblewska-Trochimiuk, *The (Lost) Voice of a Woman: the Gorgonowa Case in Irena Krzywicka's Narrative*, „Poznańskie Studia Sławistyczne” 2016, nr 11, s. 127-142.

## Case study „Afery Watergate” – paradygmat instrumentalizacji, nadwładza polityki, agencje wpływu

Z początkiem lat 70. XX wieku dwie amerykańskie gazety, „The Washington Post” (WaPo) oraz „The New York Times” (NYT), odegrały znaczącą rolę w walce z prezydentem Richardem Nixonem, który okazał się nieuczciwy w stosunku do opozycji (afera Watergate) oraz społeczeństwa (afera Pentagon Papers – Daniel Ellsberg). Do niedawna uznawaliśmy, że WaPo i NYT odegrały tu niezwykle istotną rolę w demaskacji polityki, a czwarta władza zatriumfowała. Jednakże najbardziej istotną rolę pełnił Mark Felt, o roli którego dowiedzieliśmy się w 2005 roku, tuż przed jego śmiercią. Ogłosił wówczas, że to on dostarczał anonimowo dowody C. Bernsteinowi i R. Woodwardowi. Sprawował wtedy funkcję zastępcy szefa FBI i – jak stwierdził – był tzw. „głębokim gardłem” (*deep throat* – tak nazywano wówczas w mediach informatora). Zmienia to całkowicie obraz tej historii i przesuwa jej środek ciężkości na stronę służb specjalnych, które postanowiły wykorzystać media jako narzędzie do obalenia Nixona. Nie wiemy, czy była to operacja samego Felta, czy też wykonywał on czyjeś polecenia<sup>27</sup>.

Podobna historia powtórzyła się w czasach współczesnych, „nowomediálních”, kiedy portal Wikileaks, założony przez Juliana Assange’a, piętnował korupcję polityczną w wojsku i polityce – nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również w Federacji Rosyjskiej. Portal funkcjonował, jak przystało na komunikację sieciową, na podstawie aplikacji TOR (*The Onion Route*), która pozwalała na anonimowe dostarczanie do jego Dropboxa informacji politycznie wrażliwych. Początkowo mechanizm ten działał na podstawie aktywności tzw. *whistleblowers* (demaskatorów), ale z czasem prawdopodobnie włączyły się do tego procederu służby specjalne z całego świata. Świadczą o tym materiały publikowane tamże, z których wynika, że dostępu do nich nie mógł mieć nikt przypadkowy. Z tego powodu rząd USA postanowił ścisnąć Assange’a i uczynił to skutecznie. Podstawą prawną jest w tym przypadku ustawa z 1917 roku – *Espionage Act*.

W 2013 roku, dzięki materiałom dostarczonym przez Edwarda Snowdena, rolę Roberta Upshura Woodwarda oraz Carla Bernsteina odegrał Glenn

---

27 W serwisie YouTube można dzisiaj odnaleźć wiele filmów dokumentalnych na ten temat, m.in. „Deep Throat: The Full Story of Watergate”, reż. Tom Brokaw z NBC News.

Greenwald, dziennikarz brytyjskiego „The Guardian”, który rozpoczął publikację ogromnej ilości materiałów dostarczanych przez Snowdena. Ich przesłaniem jest teza o mechanizmach powszechnej inwigilacji, prowadzonej przez amerykańską NSA. Wśród szeregu informacji na plan pierwszy wysunął się materiał dotyczący programu szpiegowskiego PRISM. Obecnie Snowden mieszka i pracuje w Rosji.

### *Case study* „Team Jorge” – paradygmat instrumentalizacji, nadwładza polityki, agencje wpływu

Z początkiem 2023 roku przez nowe media przetoczyła się krótka fala oszałamiających informacji na temat izraelskiej grupy trolli – *Team Jorge* (TJ) z siedzibą w Modi'in, gdzie ulokował się izraelski przemysł zaawansowanych technologii. Ujawnione przez dziennikarzy (Radio France, „The Marker” i „Haaretz”) dowody są na tyle bulwersujące, że mogłyby stanowić materiał na aferę wieku, jednakże sprawa utknęła w niszowych mediach sieciowych. Żadne z mediów mainstreamowych nie zajęło się tym tematem i nie umieściło go w swojej agendzie.

Przytoczona sprawa bardzo mocno przypomina wydarzenia z 2018 roku, kojarzone z firmą Cambridge Analytica (CA).

Działalność tej firmy polegała na nielegalnym pozyskaniu „danych osobowych prawie 87 milionów użytkowników Facebooka, aby wpłynąć na wyborców na skalę przemysłową. CA sprzedawała swoje usługi w około 60 stanach – od reżimu irańskiego po amerykańską narodową spółkę naftową – została oskarżona o manipulowanie licznymi wyborami, przyczyniła się do zwycięstwa Donalda Trumpa w USA w 2016 roku i do głosowania w sprawie brexitu w Anglii<sup>28</sup>.

Niemal pięć lat po zdemaskowaniu działalności grupy CA, dziennikarze z organizacji Forbidden Stories<sup>29</sup>, kierowanej przez Brittany Kaiser, wpadli na trop *Team Jorge*. W 2022 roku dziennikarze, udający klientów firmy,

---

28 C. Andrzejewski, „*Team Jorge*”: w sercu globalnej maszyny dezinformacji [online:] <https://forbiddenstories.org/story-killers/team-jorge-disinformation/> [dostęp: 30.04.2023].

29 Forbidden Stories od organizacja non profit, która zajmuje się „utrzymywaniem historii przy życiu”, wówczas kiedy dziennikarze śledczy czują się zagrożeni lub tracą życie. Przypomina nieco Wikileaks swoją wrażliwością na prawdę w mediach i polityce.

„uczestniczyli w kilku spotkaniach z Jorge: trzech online i jednym w jego biurze w Izraelu”<sup>30</sup>.

Jak pisze Cecile Andrzejewski, Jorge twierdził, że zorganizował „33 kampanie prezydenckie, z których 27 zakończyło się sukcesem”<sup>31</sup>. Mówił też, „że jest w stanie umieścić swoje historie we francuskiej telewizji. Aby udowodnić swoją rację, wyciągnął fragment reportażu wyemitowanego w BFM TV w grudniu 2022 roku. (...) Tekst tej audycji – niezgodny z linią redakcyjną kanału – został odczytany przez R. M’Barki’ego<sup>32</sup>”. Nieuczciwi dziennikarze to jeden ze sposobów rozpowszechniania informacji, fabrykowanych przez TJ. Współcześnie, w świecie nowych mediów, ważniejszą rolę odgrywa

armia awatarów hostowanych i uruchamianych za pomocą platformy internetowej. (...) To narzędzie (...) nazywa się AIMS: Advanced Impact Media Solutions. W 2022 roku Jorge miał katalog ponad 30 000 zautomatyzowanych profili wirtualnych osób z prawdziwymi kontami na Facebooku, Twitterze, Instagramie, Amazon i Bitcoin. Jorge wykorzystał te fałszywe konta, aby opublikować lawinę komentarzy w sieciach społecznościowych, wzbudzić kontrowersje (...)”<sup>34</sup>.

Nie mam wątpliwości, że działalność TJ jest kontynuacją i praktyczną realizacją doktryny Bernaysa, którą opisałem w mojej książce pod tym tytułem. TJ nie ma żadnych hamulców moralnych, które wstrzymywałyby go przez fabrykowaniem fałszywych oskarżeń, a jego działalność jest dowodem potwierdzającym możliwości inwigilacyjne służb specjalnych, o których alarmował w 2013 roku Edward Snowden.

### *Case study* „Twitter Files” – paradygmat instrumentalizacji, nadwładza polityki, agencje wpływu

W październiku 2022 roku Elon Musk przejął Twittera i niemal natychmiast rozpoczął proces przeglądania materiałów zgromadzonych na serwerach medium. Zarządanie tym działaniem oddał w ręce dziennikarza Matta Taibbi’ego (byłego reportera „Rolling Stone”), który wszystkie wrażliwe

30 C. Andrzejewski, „*Team Jorge*”: w sercu globalnej maszyny dezinformacji, dz. cyt.

31 Tamże.

32 Rachid M’Barki, znany prezenter telewizji BFM, obecnie w centrum skandalu.

33 C. Andrzejewski, „*Team Jorge*”: w sercu globalnej maszyny dezinformacji, dz. cyt.

34 Tamże.

politycznie materiały publikował na stronie: <https://twitter.com/mtaibbi/status/1598822959866683394>. Udział w tych pracach wzięli również: Bari Weiss, Lee Fang oraz Michael Shellenberg, David Zweig i Alex Berenson. Pierwsze recenzje tweetów Taibbi'ego pozwoliły na postawienie tezy, że do tej pory (kiedy Twitterem zarządzał Jack Dorsey) moderacja debaty w tym medium była stronicza i miała nastawienie (*bias*) liberalne oraz sprzyjała Demokratom<sup>35</sup>. Ponadto tłumiono tam wolność słowa<sup>36</sup>. Zjawiska te najdobitniej były widoczne w kontekście afery związanej z laptopem Huntera Bidena oraz deplatformingiem Donalda Trumpa po 6 stycznia 2020 roku (atak aktywistów na Kapitol, znany jako J6).

Grupa dziennikarzy, kierowana przez Taibbi'ego zdołała ustalić, że FBI (w slangu – Biuro) regularnie żądało, aby Twitter usuwał konta i posty z negatywnymi informacjami na temat Partii Demokratycznej. Tym sposobem relacje między Biurem a korporacją nabrały charakteru stosunku zachodzącego między patronem a zależną od niego marionetką. Dowodzi tego informacja opublikowana przez „New York Post”, że Twitter zatrudniał całą sieć byłych agentów, w tym m.in. ważną i kontrowersyjną postać – Jima Bakera (prawnik Biura)<sup>37</sup>.

Według Taibbi'ego, po wyborach prezydenckich w 2016 roku w agencji utworzono specjalną grupę roboczą do pracy z sieciami społecznościowymi, złożoną z 80 osób. Jego zdaniem istniała „stała i wszechobecna” komunikacja między Twitterem a Biurem, które zarządzało treściami politycznymi na platformie. W jednym z tweetów Matt Taibbi pisał: „Kontakt Twittera z FBI był stały i wszechobecny (...). Między styczniem 2020 roku a listopadem 2022 roku było ponad 150 e-maili między FBI a byłym szefem Twitter Trust and Safety – Yoelem Rothem”<sup>38</sup>. W tym samym poście dziennikarz napisał, że Biuro wysłało również listy kont do oflagowania, bowiem mogą one uzasadniać dodatkowe działania ze względu na ich wykorzystywanie do rozpowszechniania dezinformacji na temat nadchodzących wyborów<sup>39</sup>.

---

35 S. Fisher, *Kompleks przemysłowy mediów alternatywnych* [online:], <https://www.axios.com/2022/12/06/musk-substack-taibbi-alternative-media> [dostęp: 30.04.2023].

36 J. Gans, *Musk mówi, że pliki dotyczące „tłumienia wolności słowa” zostaną opublikowane na Twitterze* [online:], <https://thehill.com/policy/technology/3755038-musk-says-files-on-free-speech-suppression-will-be-published-on-twitter/> [dostęp: 30.04.2023].

37 W. Nava, *Elon Musk zwalnia prawnika Twittera Jamesa Bakera za „utajnienie” dokumentów dotyczących historii Huntera Bidena*, <https://nypost.com/2022/12/06/elon-musk-fires-twitter-lawyer-james-baker-over-hunter-biden/> [dostęp: 01.05.2023].

38 Konto Matt Taibbi'ego (@mtaibbi) 16 grudnia 2022.

39 Tamże.

W kilku odsłonach *Twitter Files* Matt Taibbi zdemaskował dotychczasową działalność kierownictwa firmy. W części pierwszej znalazły się m.in. treści związane z laptopem Huntera Bidena<sup>40</sup>. W części drugiej odnajdujemy informacje na temat tzw. *shadowbanningu* niewygodnych politycznie użytkowników Twittera<sup>41</sup>. Trzecia partia informacji opisywała historię zbanowania konta prezydenta Donalda Trumpa, kolejna zaś pokazywała debatę pracowników Twittera, dotyczącą wydarzeń z 6 stycznia 2020 oraz sposobów ich moderowania. W kolejnych odsłonach Taibbi rozszerza dostęp do danych z serwerów Twittera, publikując w ósmej części historię najciekawszą. Dotyczy ona tego, że Twitter umożliwił CENTCOM<sup>42</sup> wykorzystywanie kont do prowadzenia internetowych kampanii wpływu w innych państwach.

Najważniejsza platforma do komunikacji politycznej na świecie dowiodła, że w świecie nowych mediów możliwe jest również zjawisko paralelizmu politycznego poprzez moderację debaty korzystnej dla jednej ze stron układu politycznego.

## Zakończenie

Pseudo-Ksenofont w swoim dziele *Ustrój Aten* ostatecznie uznał, że

demokracja jest systemem skutecznym i tymczasowo dobrze funkcjonującym, jednak (...) zasadniczą wagę przywiązuje do (...) kondycji moralnej tworzących go jednostek. Chodzi więc tutaj nie tyle o charakter ustroju (czy jest sprawiedliwy, czy nie), lecz o cechy rządzących, ich konstytucję moralną – ethos<sup>43</sup>.

40 B. Fung, *Released Twitter emails show how employees debated how to handle 2020 New York Post Hunter Biden story* [online:], <https://edition.cnn.com/2022/12/02/tech/musk-twitter-hunter-biden/index.html> [dostęp: 01.05.2023].

41 J. Shaper, *Former NYT columnist Bari Weiss releases 'Twitter Files Part Two'* [online:], <https://thehill.com/policy/technology/3768087-former-nyt-columnist-bari-weiss-releases-twitter-files-part-two/> [dostęp: 01.05.2023].

42 CENTCOM – Centralne Dowództwo Stanów Zjednoczonych (USCENTCOM lub CENTCOM) jest jednym z jedenastu zunifikowanych dowództw bojowych Departamentu Obrony USA. Została utworzona w 1983 roku, przejmując dotychczasowe obowiązki *Rapid Deployment Joint Task Force (RDJTF)*. Za: [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Central\\_Command](https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Central_Command) [dostęp: 01.05.2023].

43 Pseudo-Ksenofont, *Ustrój polityczny Aten*, przeł. M. Borowska, K. Holzman, [w:] A. Mączkowska, *Wybór źródeł do dziejów starożytnej Grecji i hellenizmu*, Warszawa 1986, s. 185.

Podobnie należy myśleć w odniesieniu do mediów, które realizując swoją misję społeczną muszą być autonomiczne, niezależne od władzy wykonawczej, ustawodawczej i sądowniczej, a swoją konstytucję moralną opierać na etosie.

Egzemplifikacja paradygmatów relacji zachodzących między mediami i polityką według Ulricha Sarcinello, w moim przekonaniu, wychodzi nieco poza jego ustalenia i jest adekwatna do realiów okresu postmodernizacyjnego, kiedy to komunikacja została zdominowana przez nowe media i rządzi się nowymi prawami. Aktorami współuczestniczącymi w tych procesach są tzw. agencje wpływu, o których wspomniałem w tekście.

## Bibliografia

- Dobek-Ostrowska B., J. Fras, B. Ociepka, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Jabłoński W., *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Korab-Karpowicz W.J., *Historia filozofii politycznej. Od Tukidydesa do Locke'a: Tradycja klasyczna i jej krytycy*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2010.
- Kuśmierski S., *Opinia publiczna. Wprowadzenie do teorii*, Wydawnictwo WSE, Warszawa 1997.
- Łazarewicz C., *Koronkowa robota. Sprawa Gorgonowej*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2018.
- Mancini P., D.C. Hallin, *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym*, przeł. Marta Lorek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Mączkowska A., *Wybór źródeł do dziejów starożytnej Grecji i hellenizmu*, Warszawa 1986.
- Michalczyk S., *Pojęcie mediatyzacji w nauce o komunikowaniu*, [w:] M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk (red.), *Mediatyzacja kampanii politycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009, s. 17-33.
- Młyniec E., *Opinia publiczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2015.
- Piasecki W., *Jan Karski. Jedno życie. Kompletna historia*, t. 1: 1914-1939. *Madagaskar*, Wydawnictwo Insignis, Kraków 2015.
- Pseudo-Ksenofont, *Ustrój polityczny Aten*, przeł. M. Borowska, K. Holzman, [w:] A. Mączkowska, *Wybór źródeł do dziejów starożytnej Grecji i hellenizmu*, Warszawa 1986, s. 185.
- Sasińska-Klas T., *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej*, [w:] „Zeszyty Prasoznawcze” Kraków 2014, t. 57, nr 2 (218).

## Netografia

- Andrzejewski C., „TEAM JORGE”: *W sercu globalnej maszyny dezinformacji* [online:], <https://forbiddenstories.org/story-killers/team-jorge-disinformation/>.

- Fisher S., *Kompleks przemysłowy mediów alternatywnych* [online:], <https://www.axios.com/2022/12/06/musk-substack-taibbi-alternative-media>.
- Fung B., *Released Twitter emails show how employees debated how to handle 2020 New York Post Hunter Biden story* [online:], <https://edition.cnn.com/2022/12/02/tech/musk-twitter-hunter-biden/index.html>.
- Gans J., *Musk mówi, że pliki dotyczące „tłumienia wolności słowa” zostaną opublikowane na Twitterze* [online:], <https://thehill.com/policy/technology/3755038-musk-says-files-on-free-speech-suppression-will-be-published-on-twitter/>.
- Godlewska P.E., *Niemcy. Media: 200 dziennikarzy otrzymało od rządu 1,5 mln euro* [online:], <https://wydarzenia.interia.pl/zagranica/news-niemcy-media-200-dziennikarzy-otrzymalo-od-rzadu-1-5-mln-eur,nId,6646952>.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Central\\_Command](https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Central_Command).
- <https://www.deutschlandfunk.de/bundesregierung-zahlte-seit-2018-honorare-von-fast-1-5-millionen-euro-an-journalisten-100.html>.
- <https://www.pap.pl/aktualnosci/news,1554246,niemiecki-rzad-oplacial-200-dziennikarzy-ekspert-istnieje-niemal>.
- Janicki K., *Sprawa Rity Gorgonowej. Najgłośniejszy proces przedwojennej Polski* [online:], <https://wielkahistoria.pl/sprawa-rity-gorgonowej-najglosniejszy-proces-przedwojennej-polski/>.
- Nava W., *Elon Musk zwalnia prawnika Twittera Jamesa Bakera za „utajnienie” dokumentów dotyczących historii Huntera Bidena* [online:], <https://nypost.com/2022/12/06/elon-musk-fires-twitter-lawyer-james-baker-over-hunter-biden/>.
- Niemcy: Co wolno szefowi medialnego koncernu. Wyśrubowane standardy etyczne niemieckiego dziennikarstwa odchodzą w przeszłość*, [w:] „Polityka”, 19.04.2023 [online:], <https://www.rp.pl/polityka/art38346111-niemcy-co-wolno-szefowi-medialnego-koncernu>.
- Nowakowski K., *Klientelizm jako forma korupcji* [online:], [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5190/1/15\\_Krzysztof\\_Nowakowski\\_Klientelizm-jako-forma-korupcji\\_213-230.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5190/1/15_Krzysztof_Nowakowski_Klientelizm-jako-forma-korupcji_213-230.pdf).
- Piasecki W., *Sprawa Gorgonowej, czyli kto wydawał wyroki w II RP?* [online:], <https://histmag.org/Sprawa-Gorgonowej-czyli-kto-wydawal-wyroki-w-II-RP-11174/2015/05/29>.
- Shapero J., *Former NYT columnist Bari Weiss releases ‘Twitter Files Part Two’* [online:], <https://thehill.com/policy/technology/3768087-former-nyt-columnist-bari-weiss-releases-twitter-files-part-two/>.
- Świerkosz M., *Prawda bywa kamieniem* [online:], [https://archiwum.didaskalia.pl/127\\_swierkosz.htm](https://archiwum.didaskalia.pl/127_swierkosz.htm).
- Ward F., *A Treatise on the Origin and Spontaneous Development of Society*, Washington 1903 [online:] <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/ward/puresoc.pdf>,
- Zajda A., *Z dziejów reportażu sądowego* [online:], <https://ingremio.org/wydania-in-gremio/2020/in-gremio-145/z-dziejow-reportazu-sadowego/>.

Agnieszka Grzechynka  
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-0476-9776>

# Jak cię widzą, tak cię lajkują. Strategia wykorzystania mediów społecznościowych do budowy marki podmiotów politycznych

## Abstrakt

Czy pluszowa gęś, która stała się niekwestionowanym hitem handlowym dzięki filmikom, zamieszczanym w aplikacji TikTok, może okazać się cennym studium przypadku dla praktyków polskiej sceny politycznej? Czy fakt stania się bohaterem memów może pomóc w zbudowaniu rozpoznawalności, która zagwarantuje miejsce na liście wyborczej? Czy cyfrowy wizerunek i liczba lajków stają się ważniejsze od twardych kompetencji? I wreszcie, czy sztuczna inteligencja okaże się sojusznikiem w batalii o serca (i głosy) wyborców? Zadając te prowokacyjne pytania autorka wprowadza czytelnika w świat mediów społecznościowych, dążąc do przedstawienia możliwych strategii ich wykorzystania w celu budowy wizerunku politycznego.

W prezentowanym tekście autorka łączy wiedzę płynącą z obszarów public relations, marketingu politycznego i mediów społecznościowych, korzysta też z własnych, biznesowych doświadczeń praktycznych, zdobytych w trakcie pracy nad kampaniami wizerunkowymi. Kreśląc tło teoretyczne dla omawianych zagadnień, rozważa zmieniającą się rolę mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku polityków oraz partii politycznych, a także analizuje wpływ algorytmów i technik manipulacyjnych na skuteczność działań marketingowych w sferze publicznej. Dowodzi ona, że umiejętne wykorzystanie danych i analiza zachowań użytkowników social mediów mogą przekładać się na skuteczniejszą komunikację i oddziaływanie na wyborców. Przestrzega jednak przed stawianiem znaku równości pomiędzy mikrotargetowaniem a definicyjnym public relations, ponieważ – choć cele tych działań i wykorzystane narzędzia mogą wydawać się zbieżne – strategia działania powinna bazować na fundamencie innych wartości i technik.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, wizerunek, public relations, marketing polityczny

## Abstract

Can a fluffy plush goose, propelled to commercial stardom through TikTok videos, offer valuable insights for practitioners in the Polish political arena? Could becoming a meme sensation actually aid in building the kind of recognition that secures a coveted spot on the electoral list? Are digital personas and the tally of likes beginning to overshadow traditional competencies? Lastly, can artificial intelligence be a game-changer in the quest for voters' hearts (and votes)? By posing these thought-provoking questions, the author delves into the world of social media with the aim of presenting potential strategies for shaping a political image.

In the chapter presented to readers, the author combines knowledge from the fields of public relations, political marketing, and social media, drawing on her practical business experiences gained from working on image campaigns. The author provides the theoretical framework for the discussed issues, contemplates the evolving role of social media in shaping the images of politicians and political parties, and analyzes the impact of algorithms and manipulative techniques on the effectiveness of marketing efforts in the public sphere. The author argues that skillful use of data and analysis of social media user behaviors can lead to more effective communication and greater influence on voters. However, she also warns against equating micro-targeting with traditional public relations, as while the goals and tools of these activities may seem similar, the strategy should be rooted in different values and techniques.

**Keywords:** social media, image, public relations, political marketing

## Wstęp

Jeff Bezos zwykł mawiać, że niepodobna jest znaleźć rzeczy, których nie da się sprzedać online. Świat handlu cyfrowego widział już bowiem niejedno: na popyt mogło liczyć zamknięte w torebce powietrze, którym podczas koncertu oddychał Justin Bieber<sup>1</sup>, puszka zwykłego pasztetu (która – jak zapewniał sprzedający – jest prawdziwie niezwykła, ponieważ właśnie wróciła z dalekiej podróży, „widziała więcej niż niejeden pasztet i była dalej niż niejeden

---

1 T. Williams, *People Are Selling Air From Justin Bieber's Aussie Tour On eBay Now*, <https://musicfeeds.com.au/news/people-selling-air-justin-bieber-australian-tour-ebay/> [dostęp: 01.09.2023].

człowiek<sup>22</sup>), czy roztopiony, śniegowy bałwan (czyli nieco wody, marchewka oraz grudki węgla<sup>3</sup>). Wszystkie te – jakże osobliwe – przedmioty spotkały się z zainteresowaniem kupujących oraz mediów, nie dlatego że posiadają faktyczną wartość. Charakteryzują je inne czynniki, kluczowe w dzisiejszych realiach rynkowych: kreatywny marketing, wykorzystanie mediów społecznościowych oraz content, bazujący na potencjalnie wiralowym.

Era marketingu 5.0., trafnie opisana przez Philipa Kotlera we współpracy z Hermawanem Kartajayą i Iwanem Setiawanem, dla marketerów i ekspertów do spraw public relations oznacza rewolucję, naznaczoną koniecznością uwzględniania zupełnie nowych czynników w trakcie prac nad strategiami wizerunkowymi (Rys. 1).

Rys. 1. Czynniki wpływające na współczesne realia marketingowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa 2021.

Narzędzia next tech, takie jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, analiza Big Data, blockchain czy rozszerzona rzeczywistość (AR), zmieniają fundamentalnie sposób, w jaki przedsiębiorstwa i marki komunikują się z klientami. Wspomniane technologie umożliwiają głębsze rozumienie zachowań konsumentów, dzięki czemu możliwe staje się dostarczanie im ściśle spersonalizowanych treści i ofert. Choć o fenomenie tym powszechnie dyskutuje się w kontekście efektywności, warto nadmienić, że mikrotargetowanie niesie ze sobą wyzwania związane z ochroną danych

2 Paszet znalazł konesera, który zdecydował się kupić go za niemal pół tysiąca złotych. Zob. <https://archiwum.allegro.pl/oferta/paszet-bialostocki-z-konca-swiata-bez-mom-jedyny-i5973531084.html> [dostęp: 01.09.2023].

3 S. Gadd, *There is a melted snowman for sale on eBay*, <https://www.mirror.co.uk/news/weird-news/melted-snowman-sale-ebay-4851998> [dostęp: 01.09.2023].

osobowych i potencjalnie nieetycznym wykorzystywaniem zaawansowanych technologii<sup>4</sup>.

Kolejnym z kluczowych aspektów marketingu 5.0 jest rosnąca rola interakcji z klientami. Marketerzy dostrzegają, że tworzenie powierzchownie atrakcyjnych treści nie jest już wystarczającym gwarantem retencji kupującego. Dzisiejsi konsumenci oczekują autentycznego zaangażowania i dialogu, a także biegłości w zakresie zaawansowanych kompetencji cyfrowych oraz zarządzania informacją w mediach społecznościowych. W praktyce oznacza to konieczność wypracowania takich umiejętności komunikacyjnych, które pozwolą budować trwałe relacje poprzez interakcje online. Narzędzia, wspierające automatyzację komunikacji, takie jak chatboty czy personalizowane rekomendacje, stają się nieodzownymi elementami strategii, jednakże czynnik ludzki – paradoksalnie – zaczyna odgrywać niezwykle ważną rolę. Klienci oczekują bowiem od marek dostarczania nie tylko materialnej, ale i niematerialnej wartości, co konsekwentnie wymusza zmiany w ich strategiach działania. Budowanie lojalności i zaangażowania klientów staje się priorytetem, a plany marketingowe muszą uwzględniać aspekty społeczne, ekologiczne oraz etyczne.

Powyżej nakreślone wyzwania i kierunki zmian wymagają pilnego zad adresowania w związku ze wzrostem rynkowego znaczenia nowych pokoleń – Generacji Z<sup>5</sup> oraz Alfa<sup>6</sup>. Ich przedstawiciele wychowali się w świecie

---

4 Więcej na ten temat w dalszej części rozdziału.

5 Pokolenie Z, urodzone w latach 1997–2012, stanowi jedną z najbardziej charakterystycznych grup społecznych w erze cyfrowej. To generacja, która wychowała się w świecie Internetu, smartfonów i natychmiastowej dostępności informacji. Jej osobliwość wynika z tego unikatowego kontekstu, sprawiając, że jest to pokolenie o wysokiej kompetencji technologicznej, w którego życiu social media odgrywają ważną rolę. Z uwagi jednak na natłok informacji i bodźców, powszechnie występujących w świecie online, pokolenie Z wykazuje tendencję do utrzymywania krótkotrwałej uwagi. Jego przedstawiciele mają skłonność do przegłędania treści w szybkim tempie, dlatego oczekują, że informacje będą przekazywane w sposób przystępny i atrakcyjny. Warto także zwrócić uwagę na zwiększone zainteresowanie kwestiami zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i spraw społecznych. „Gen Z” wydaje się zdecydowanie bardziej prospołeczny niż poprzednie generacje i często wybiera produkty oraz marki, które promują wyznawane przez nie wartości.

6 Generacja Alfa, której przedstawiciele urodzili się po 2013 roku, to najmłodsze pokolenie, które dopiero zaczyna wchodzić na rynek i wpływać na kształt wzorców społecznych. Podobnie jak pokolenie Z, także i Alfa dorasta w erze cyfrowej, z pełnym dostępem do nowoczesnych technologii. Choć formalnie profile w mediach

online, w związku z czym posiadają zupełnie inne oczekiwania i preferencje niż ich poprzednicy. Fakt ten stawia przed marketerami wyzwanie wynikające z konieczności dostosowania swoich działań do nowych trendów i zachowań, a także – co w praktyce najtrudniejsze – czynienie tego w sposób kompetentny, autentyczny i kreatywny. Marki muszą nie tylko rozumieć potrzeby nowych grup docelowych, ale też angażować się w sposób, który jest dla nich atrakcyjny. Jak dowodzi praktyka, nie tylko firmy biznesowe identyfikują w tym obszarze trudności. Obserwując globalne tendencje, możemy dostrzec rosnący dystans między młodymi wyborcami a tradycyjnymi autorytetami, do których poprzednie pokolenia zaliczały także klasę polityczną. W obliczu tego wyzwania, budowanie wizerunku polityka czy partii staje się znacznie bardziej skomplikowane. Aby zdobyć zaufanie tych trudnych grup docelowych, środowisko polityczne musi działać w sposób transparentny i autentyczny, demonstrować postawę pełnej otwartości na dialog, oraz – co kluczowe – podejmować te wysiłki tam, gdzie potencjalny wyborca jest obecny: w mediach społecznościowych.

## Politycy nie gęsi, swojego TikToka mają

Czy samo posiadanie konta w popularnych serwisach i sporadyczne publikowanie postów będą stanowić wystarczające czynniki sukcesu marketingowego? Z przekonaniem należy udzielić odpowiedzi przeczącej. Media społecznościowe, w przeciwieństwie do swoich „tradycyjnych” odpowiedników, funkcjonują bowiem w rytmie osobliwych reguł. W przypadku telewizji, radia

---

społecznościowych zakładać mogą dopiero osoby, które ukończyły 13 lat, nieformalnie generacja Alfa jest w nich obecna, narzucając nowe schematy narracji oraz stosując formy językowe charakterystyczne dla swojej grupy pokoleniowej. Marketerzy już teraz starają się je poznać i zrozumieć, aby przygotować się do komunikacji sprzedażowej z nowymi klientami. Za doskonały przykład takiego działania posłużyć może amerykańska agencja marketingowa Firebelly, która poprosiła przedstawiciela generacji Alfa o wyjaśnienie kontekstu wykorzystania typowych dla tego pokolenia słów (m.in. „rizz”, „bet” czy „cap”). Te osobliwe konsultacje posłużyły firmie do przygotowania humorystycznych filmików, opublikowanych następnie na profilu firmy w aplikacji TikTok. Pomimo wyczuwalnej ironii, zwracają one uwagę na realne wyzwanie oraz konieczność „pokoleniowej” edukacji marketerów. Zob. profil @wearefirebelly w aplikacji TikTok, <https://www.tiktok.com/@wearefirebelly/video/7255420280749690154> [dostęp: 05.09.2023].

czy prasy drukowanej już sam fakt zaistnienia na ich łamach bądź antenie przekładał się na znaczącą rozpoznawalność i pomimo przekazu jednokierunkowego, typowego dla tej formy komunikacji, był w stanie zagwarantować wzrost zaufania odbiorcy do nadawcy. Specyfika mediów społecznościowych stanowi przeciwieństwo tego zjawiska. Nowe media są miejscem interakcji i dialogu, a ich osobliwość nie zasadza się na dążeniu do przekazywania informacji, ale przede wszystkim tworzenia przestrzeni, w której odbiorca komunikatu stanie się równy nadawcy (współcześnie stając się wręcz podmiotem dominującym, wyznaczając preferowany zakres rozmowy, jej ramy, formę oraz timing). Zjawisko to ma praktyczne konsekwencje: marka nie może wyłącznie publikować treści przygotowywanych i dystrybuowanych zgodnie z komfortowym dla siebie harmonogramem. Zobowiązana jest do aktywnego uczestniczenia w dyskusjach, reagowania na komentarze i angażowania się w dialog z obserwatorami<sup>7</sup>. Marketerzy muszą być gotowi do bieżącego monitorowania swoich profili, wsłuchiwania się w otrzymywany feedback, a także elastycznego dostosowania własnych działań w sposób sprzyjający budowaniu więzi z odbiorcami, przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjałów algorytmów<sup>8</sup>.

Pomimo licznych wyzwania i zagrożeń, wiążących się z obecnością marek w mediach społecznościowych, świadomość potencjalnych korzyści staje się argumentem przeważającym, zachęcając do podejmowania strategicznej aktywności w ramach omawianych portali. Liczne przykłady z różnorodnych branż dowodzą, że media społecznościowe stanowią nieocenione narzędzie w budowaniu rozpoznawalności marek, wspieraniu działań sprzedażowych oraz tworzeniu trwałych relacji z klientami – niejednokrotnie czyniąc to na niespotykaną dotąd skalę. Tak wielka efektywność ma jednak swoją cenę: w nowych mediach każda firma, przedmiot czy osoba stają się swoistym „produktem”, wobec którego podejmuje się zbliżony typ działań

---

7 Bardziej szczegółowo na temat konieczności przyjęcia wzmożonej elastyczności w procesie zarządzania kampaniami w mediach społecznościowych zob. w: A. Grzechynka, *Lean Social Media. Szczupłe zarządzanie marką w mediach społecznościowych*, Kraków 2021.

8 Pierwotnym założeniem tych zautomatyzowanych zestawów reguł i procedur było analizowanie preferencji indywidualnych internautów po to, by dostarczać im treści możliwie najbardziej interesujących i angażujących. Algorytmy analizują wiele kategorii danych, takich jak preferencje użytkowników, interakcje z treściami czy czas spędzany na platformie (więcej na ten temat w dalszej części tekstu).

promocyjnych. W konsekwencji oznacza to możliwość stałego doskonalenia warsztatu, a historie sukcesu jednych podmiotów mogą stać się inspiracją dla kolejnych, niezależnie od tego, jak bardzo różnić je będzie charakter pierwotnych celów czy specyfika branży, w której funkcjonują.

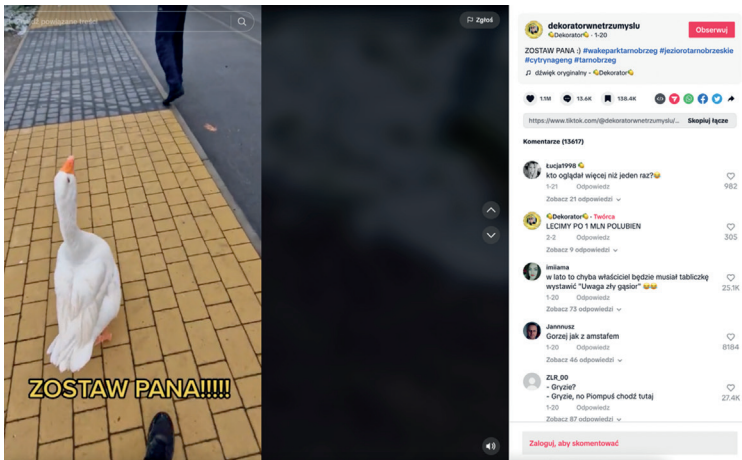
Niniejszy etap rozważań skłania do postawienia przewrotnego pytania: skoro działalność w social mediach opiera się na fundamencie efektywności, to czy gęś z TikToka może stać się wzorem dla polityków i dostarczyć im cennej lekcji na temat kreowania wizerunku? Odpowiedź również będzie przewrotna: tak, jednak pod warunkiem, że na zjawiska cyfrowe nie będą spoglądać powierzchownie, a wskazane osobliwe studium przypadku przeanalizują pod kątem określonych mechanizmów skuteczności. Któż nie pragnąłby bowiem w ciągu zaledwie kilku miesięcy zbudować półmilionowego grona zaangażowanych fanów oraz tak wielkiej rozpoznawalności, że pozwoli ona na wykreowanie nowego trendu oraz dystrybucję materiałów brandingowych w skali ogólnopolskiej?

Dla lepszego zrozumienia potencjału mediów społecznościowych w obszarze kreowania i umacniania wizerunku poddamy analizie zasygnalizowane studium przypadku. Wspomniana gęś o imieniu Pipa, będąca lokatorką Jeziora Tarnobrzeskiego, swoją popularność zawdzięcza aktywności tiktokera Kamila Treli, prowadzącego konto o nazwie @dekoratorwnetrzmyslu. Krótkie filmiki z udziałem gęsi, które publikował, nie spotykały się początkowo z większym zainteresowaniem, ale sytuacja zmieniła się w styczniu 2023 roku, kiedy jedna z kreacji została dostrzeżona przez twórców profilu Make Life Harder<sup>9</sup> – jednego z najpopularniejszych w Polsce kont na Instagramie. Udostępnione przed administratorów nagranie przedstawiające opiekuna gęsi, który usilnie stara się powstrzymać ptaka przed atakowaniem przypadkowych przechodniów, okazało się mieć wielki potencjał wiralowy, dzięki czemu liczba wyświetleń szybko przekroczyła pułap miliona odsłon.

---

9 Potwierdzeniem realnej siły konta jest nie tylko imponująca liczba zaangażowanych obserwatorów (1,2 miliona wg stanu z 05.09.2023 roku), ale realny wpływ, który wywiera na (nie tylko cyfrową) rzeczywistość. Jednorazowa publikacja apelu w instagrawych „stories” wielokrotnie pomogła w kilka godzin zebrać środki finansowe wspierające akcje charytatywne, w tym imponującą kwotę 2 667 876 PLN na rzecz Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Zob. *Make Life Harder dla WOŚP*, <https://www.siepomaga.pl/mlhwosp> [dostęp: 05.09.2023].

Fot. 1. Reakcja, która zapoczątkowała niezwykłą popularność twórcy oraz przyczyniła się do powstania nowego trendu



Źródło: Zrzut ekranu nagrania z konta @dekoratorwnetrzumyslu w aplikacji TikTok, <https://www.tiktok.com/@dekoratorwnetrzumyslu/video/7190822087802490118> [dostęp: 05.09.2023].

Dzięki przekierowaniu ruchu oraz darmowej przypadkowej reklamie, kolejne publikacje autora automatycznie mogły liczyć na wielkie zainteresowanie i zasięgi. Nie bez znaczenia okazało się jednak mądre wykorzystanie pojawiającej się popularności, humorystyczny i kreatywny content, nietypowy (aczkolwiek uroczy) obiekt nagrań, a także charakterystyczny sposób mówienia i zachowania opiekuna zwierzęcia. Wszystkie powyższe elementy oraz regularność tworzenia treści i multikanalowość działań twórcy sprawiły<sup>10</sup>, że szybko z anonimowego użytkownika TikToka stał się silną marką osobistą, którą zainteresowały się ogólnopolskie media. Rozpoznawalność i popularność gęsi w sposób spontaniczny rozbudziły uczucie sympatii wobec zwierzęcia, co przełożyło się na wyraźnie dostrzegalny popyt na produkty z podobizną ptaka<sup>11</sup>. Rodzący się trend bardzo szybko dostrzegła

10 Autor udostępniał filmiki także poza TikTokiem, w tym na Instagramie oraz w portalu YouTube. Działanie to pozwoliło mu zwiększyć zasięg treści, umacniać rozpoznawalność i docierać do nowych grup odbiorców.

11 Zjawisko to obserwowano już wcześniej. Podobne potrzeby konsumenckie pojawiły się w momencie wzrostu internetowej popularności myszo-jelenia (kanczyl srebrnogrzbisty) oraz kapibary. Oba gatunki stały się obiektami zainteresowania za sprawą

i wykorzystwała branża handlowa, rozpoczynając dystrybucję maskotek, przypominających popularną Pipę (Fot. 2). Wiosną i latem 2023 roku były one stałym elementem sklepów i stoisk w całej Polsce, stając się najchętniej wybieraną pamiątką turystyczną<sup>12</sup>.

Fot. 2. Pluszowa gęś jako fenomen handlowy w 2023 roku



Źródło: Zasoby własne autorki.

Przedstawione osobliwe studium przypadku może okazać się cenną wskazówką w zakresie konkretnych technik, wspierających budowanie i umacnianie wizerunku. Zanim przejdziemy do wniosków z dotychczasowych rozważań, które z powodzeniem mogą zostać wykorzystane w kampaniach marketingu politycznego, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden przykład. Od wcześniejszego różni się on tym, że pierwotnie internetowa rozpoznawalność nie była celem omawianego podmiotu, a przypadkowo uzyskana popularność spotkała się wręcz z niechęcią samego zainteresowanego. Ogromne

---

materiałów publikowanych w mediach społecznościowych. Zrodzone w ten sposób trendy zaowocowały popytem na produkty z podobizną zwierząt - z powodzeniem sprzedawano nie tylko maskotki, ale także odzież czy artykuły papiernicze.

- 12 Jak przyznają górale, w tym roku gęś stała się popularniejsza niż owca - dotychczasowy symbol Zakopanego. Zob. D. Witt, *Nowa moda wśród turystów na Krupówkach. Najstarsi górale jej nie rozumieją*, <https://turyści.pl/nowa-moda-wsrod-turystow-na-krupowkach-najstarsi-gorale-jej-nie-rozumieja-dw-dw-130423> [dostęp: 05.09.2023].

zasięgi i wynikająca z nich siła marki osobistej szybko zostały jednak dostrzeżone i wykorzystane do generowania korzyści poza siecią internetową.

## Panie Arczku, miejsca na liście są tylko dla zarządu

*Panie Arczku, Lipton jest dla zarządu – dla Pana tylko Saga*<sup>13</sup> – ten oraz inne memy, mające w sposób ironiczny ukazywać trudy pracy pod kierownictwem skąpego szefa, na stałe wpisały się w krajobraz mediów społecznościowych. Poza humorystycznymi podpisami, widnieje na nich także konkretna postać: Stanisław D., były wicemarszałek województwa podlaskiego, wcześniejszy wójt gminy Boćki. Sam zainteresowany nie rozumie, dlaczego stał się obiektem żartów, jednak ponieważ nie śmiano się z niego, ale raczej z archetypu szefa o imieniu Janusz, któremu jedynie użyczył charakterystycznego wizerunku, nie zgłaszał żadnych formalnych roszczeń. Wielka popularność zbudowanej mimowolnie marki osobistej została dostrzeżona przez podmioty biznesowe, które postanowiły wykorzystać jej potencjał, zalewając turystyczne stragany magnesami z wizerunkiem byłego wicemarszałka (Fot. 3). Podobnie jak pluszowa gęś, okazały się popularną pamiątką, ale także przyczyną pozwu.

Nadużycie wizerunku i czerpanie z niego korzyści finansowych spotkały się ze zdecydowaną reakcją samego zainteresowanego, który końcem lata 2023 roku zapowiedział złożenie pozwu<sup>14</sup>. Wydaje się jednak, że sytuacja ta pozwoliła mu spojrzeć w sposób bardziej pragmatyczny na potencjał mediów społecznościowych oraz dostrzec, że rozpoznawalność zbudowana na fenomenie „szefa pana Arczka” może przełożyć się na wymierne korzyści poza siecią internetową. Swoją popularność postanowił przekuć w sukces polityczny, zgłaszając chęć startu w wyborach parlamentarnych jesienią 2023 roku. Wiralowość wizerunku oraz siła marki zagwarantowały mu

---

13 *Panie Arczku, żarty są tylko dla zarządu. Bohater memów podejmuje kroki prawne*, <https://nowymarketing.pl/a/42786,panie-arczku-zarty-sa-tylko-dla-zarzadu-bohater-memow-podejmuje-kroki-prawne1> [dostęp: 05.09.2023].

14 MLG, *Samorządowiec stał się memem na magnesach. Będzie pozew*, <https://www.money.pl/gospodarka/bohater-memow-panie-arczku-na-magnesach-to-juz-przesada-będzie-pozew-6926596332612256a.html> [dostęp: 05.09.2023].

zainteresowanie władz partii politycznych, ostatecznie zapewniając wysokie, piąte miejsce na podlaskiej, sejmowej liście Konfederacji<sup>15</sup>.

Fot. 3. Produkty wykorzystujące wizerunek Stanisława D.



Źródło: Profil @MordorNaDomaniewskiej na Facebooku, <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=674641408036884&set=pb.100064730914761-2207520000&type=3> [dostęp: 05.09.2023].

Powyższe przykłady dowodzą, że zarówno świadome, jak i nieświadome wysiłki podejmowane na rzecz kreowania wizerunku w mediach społecznościowych są w stanie zapewnić widoczny wzrost rozpoznawalności i popularności (co niejednokrotnie staje się pierwszorzędnym – i jedynym – celem osób publicznych). Dzięki odpowiednio zaprojektowanym strategiom social mediów oraz wykorzystaniu algorytmów, można dotrzeć do ogromnej liczby użytkowników w krótkim czasie, a także zapewnić sobie widoczność i uwagę, co okazuje się kluczowe w procesie budowania marki. Istotne jest jednak zrozumienie, że tak powierzchownie pojmowana popularność nie

15 M. Chołodowski, *Na podlaskiej liście Konfederacji do Sejmu wiceszef Porozumienia i znany endeck*, <https://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/735241,30131853,wybory-2023-na-podlaskiej-liscie-konfederacji-do-sejmu-wiceszef.html> [dostęp: 05.09.2023].

zawsze przekłada się na trwałą reputację. Wynika to z tego, że *image*, pojmowany w kategoriach public relations, musi się opierać na stabilniejszych fundamentach.

Chociaż wizerunek z zasady zawsze stanowi jedynie „wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o sobie, przedsiębiorstwie lub instytucji” i nigdy „nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony”<sup>16</sup>, to jednak – w definicyjnym kontekście – stanowi on wypadkową rzeczywistych cech, kompetencji i wartości, które organizacja lub jednostka prezentuje w sposób etyczny, zgodny z prawdą. Public relations to zatem działalność oparta na budowaniu długotrwałych i zaufanych relacji z interesariuszami, bazująca na rzetelności i uczciwości, a także dążąca do zbliżania postaw oraz wzajemnego zrozumienia. W trakcie działań PR-owych partnerzy starają się zaprezentować w sposób maksymalnie korzystny, eksponując swoje najatrakcyjniejsze cechy oraz minimalizując widoczność tych niepożądanych. Co jednak kluczowe, wszystkie brane pod uwagę czynniki muszą znajdować pokrycie w rzeczywistości<sup>17</sup>.

Choć media społecznościowe stają się ważnym narzędziem, za pomocą którego można realizować wskazane powyżej czynności, należy dodać, że powszechnie bywają wykorzystywane także do budowania wizerunku fikcyjnego. W procesie tym osoba, firma lub marka starają się kształtować i prezentować otoczeniu w sposób przemyślany i atrakcyjny, choć niekoniecznie prawdziwy. Social media oferują możliwość kreowania dowolnego obrazu własnej osoby (także tego bardzo dosłownego, fizycznego), nawet wówczas, gdy nie ma on odzwierciedlenia w rzeczywistości. Zjawisko to może prowadzić do manipulacji i nadużyć, a także budzić uzasadnione obawy etyczne, szczególnie w dobie powszechnego wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji oraz algorytmów, promujących treści popularne – choć niekoniecznie prawdziwe.

## Wizerunek polityczny w erze digital

Wspomniane już wielokrotnie algorytmy to zautomatyzowane zestawy reguł i procedur informatycznych, które analizują, kategoryzują oraz wyświetlają treści na platformie społecznościowej w sposób nieprzypadkowy. Zostały

---

16 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2013, s. 39.

17 Cyt. za: tamże, s. 25.

zaprojektowane w celu optymalizacji interakcji użytkowników, zwiększenia zaangażowania oraz efektywności platformy, między innymi poprzez personalizację przepływu treści i promowanie takiego contentu, który wydaje się najtrafniej dopasowany do indywidualnych oczekiwań każdego użytkownika. Algorytmy social mediów analizują różnorodne dane, takie jak interakcje użytkowników, czas spędzony na platformie, preferencje treści i inne czynniki. Na tej podstawie są w stanie dostarczać treści, które są najbardziej atrakcyjne i istotne dla danego odbiorcy, ale jednocześnie podprogowo wpływać na jego zachowania oraz sposób postrzegania rzeczywistości. Ten ostatni czynnik często wykorzystywany bywa przez podmioty polityczne, które starają się podświadomie wpłynąć na zachowania wyborców.

Rys. 2. Obszary działań wizerunkowych, podejmowanych przez podmioty polityczne w mediach społecznościowych



Źródło: Opracowanie własne.

Pomijając działalność nieetyczną<sup>18</sup>, która – jak już zaznaczono – nie może być utożsamiana z aktywnością public relations, świadomość istnienia oraz mechanizm działania algorytmów może okazać się pomocy w procesie budowania marki politycznej. Zarówno analiza przytoczonych w niniejszym

18 Doskonałym przykładem nieetycznego wykorzystania algorytmów i mechanizmów mikrotargetowania była brytyjska firma Cambridge Analytica. Korporacja specjalizowała się w gromadzeniu i analizie danych osobowych użytkowników social mediów, pozyskanych głównie za pośrednictwem platformy Facebook. Informacje te obejmowały obszary wrażliwe, w tym preferencje polityczne, nawyki konsumenckie, a nawet psychologiczne profile internautów. Korporacja wykorzystywała te dane do tworzenia precyzyjnych profili psychograficznych, a następnie – na zlecenie podmiotów zewnętrznych – kierowała do użytkowników spersonalizowane przekazy o charakterze politycznym. Zob. C. Wylie, *Mindf\*ck. Cambridge Analytica, czyli jak popsuć demokrację*, Kraków 2020.

rozdziale case studies, jak i innych przykładów, dostrzegalnych w przestrzeni publicznej, skłaniają do strategicznego podejścia do wykorzystania mediów społecznościowych, szczególnie zaś do czynienia tego wielotorowo (Rys. 2).

Pierwsza z wymienionych kategorii działań wydaje się kluczowa. Praca z algorytmami w obszarze marketingu i politycznego public relations, prowadzonego w social mediach, wymaga zrozumienia zasad ich działania oraz dostosowania strategii do czynników efektywności. Kluczowe wydaje się zwłaszcza uwzględnienie czterech podstawowych obszarów (Tab. 1).

Tab. 1. Działania w obszarze świadomego wykorzystania algorytmów

<p><b>Zrozumienie istoty algorytmów</b></p>	<p>W praktyce oznacza to, że politycy muszą kształtować swoje strategie w oparciu o wiedzę na temat zasad działania algorytmów w ramach określonej platformy społecznościowej. Należy pamiętać, iż dokładny mechanizm ich funkcjonowania nie jest jawny (co narzuca na marketerów konieczność stałego testowania rozwiązań), a dodatkowo różni się on w zależności od określonej platformy czy aplikacji. Czynniki, które warto w tym kontekście monitorować, to m.in. priorytetyzacja treści, zasady widoczności contentu, „czas życia” materiałów na fedzie, preferowane formaty treści, trendujące hasztagi i słowa kluczowe, a także specyfikę segmentacji i docierania do grup docelowych. Warto zaznaczyć, że algorytmy platform społecznościowych są stale rozwijane i zmieniane, co oznacza, że politycy i marketerzy muszą aktywnie śledzić i regularnie testować skuteczność rozwiązań we wskazanych obszarach.</p>
<p><b>Aktywne dostosowywanie planu publikacji do wymagań algorytmów</b></p>	<p>Aktywne dostosowywanie planu publikacji do wymagań algorytmów to kluczowa strategia w dziedzinie marketingu internetowego i mediów społecznościowych. Po przeprowadzeniu monitoringu i analizy danych, opisanych powyżej, można dokonać istotnych dostosowań w praktykach publikacyjnych, a tym samym zwiększyć widoczność i skuteczność treści. Pod uwagę należy wziąć szczególnie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>częstotliwość i czas publikacji (algorytmy platform online często preferują regularność i świeżość treści, dlatego warto ustalić optymalny zakres publikacji, nie zapominając jednak o preferencjach samych odbiorców contentu),</li> <li>typy formatów (warto rozważyć, jaki rodzaj treści najlepiej sprawdza się na danej platformie; niektóre algorytmy mogą bardziej faworyzować content wideo, podczas gdy inne będą premiować interaktywne posty lub zdjęcia),</li> <li>zasadnicza treść (algorytmy mogą analizować jakie tematy są bardziej angażujące dla konkretnej grupy użytkowników i promować te, które będą zbliżone do optymalnych; niezależnie jednak od samych algorytmów, personalizacja treści, uwzględnienie aktualnych trendów i dostarczanie wartościowych dla odbiorców informacji mogą przyczynić się do lepszych wyników),</li> <li>hasztagi (słowa kluczowe mogą zwiększyć widoczność treści na niektórych platformach, zwłaszcza na Instagramie i Twitterze; ważne jest wybieranie tych hasztagów, które są nie tylko popularne, ale przede wszystkim realnie związane z treścią i mogą pomóc w docieraniu do konkretnej grupy odbiorców).</li> </ul>

<p><b>Monitorowanie trendów</b></p>	<p>Trendy w mediach społecznościowych odzwierciedlają aktualne interesy i preferencje społeczeństwa. Dzięki monitorowaniu tych zjawisk można lepiej zrozumieć, które tematy budzą szczególne emocje, a następnie świadomie dostosować własny przekaz. Autorka nie ma jednak na myśli działań nietetycznych (np. świadomego prowokowania frustracji czy leków), ale raczej celowe dostosowywanie kierunków własnej komunikacji. Jeśli istnieje widoczna potrzeba zmian w określonej dziedzinie, a polityk jest skłonny realnie działać w danym obszarze, będzie w stanie wykorzystać optymalny moment do prowadzenia działań wizerunkowych.</p>
<p><b>Monitorowanie własnego profilu pod kątem ewentualnych blokad</b></p>	<p>Monitorowanie konta w kontekście algorytmów społecznościowych polega na regularnym weryfikowaniu tego, czy profil użytkownika nie został objęty sankcjami, takimi jak blokady, shadow bany lub ograniczenia w zasięgu. Jest to ważne, ponieważ wszystkie platformy społecznościowe posiadają własne zasady i regulaminy, a ich nieprzestrzeganie (nawet nieświadome) może wpływać na widoczność profilu i skuteczność prowadzonych w jego ramach działań.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Choć zrozumienie mechanizmów funkcjonowania algorytmów oraz wypracowana kompetencja, pozwalająca na ich strategiczne wykorzystanie, wydają się kluczowe, warto pamiętać o podejmowaniu działań specyficznych dla nowych mediów – budowaniu społeczności. Mobilizacja i aktywizowanie użytkowników powinny zasadzać się na zrozumieniu wagi faktycznego angażowania obserwatorów i sympatyków w działania polityczne oraz zachęcanie ich do udziału w różnego rodzaju inicjatywach, wydarzeniach lub kampaniach. Jest to istotny element strategii politycznych online, ponieważ pozwala nie tylko zwiększyć rozpoznawalność i wpływ polityka w danej społeczności, ale także poszerzyć zasięgi (a tym samym wesprzeć działanie algorytmów i finalnie przekształcić pasywnych obserwatorów w aktywnych uczestników procesu politycznego).

W zakończeniu niniejszych rozważań autorka pragnie zwrócić uwagę na jeden jeszcze obszar działań, podejmowanych w obszarze politycznego public relations w social mediach. Wspomniane kontrolowanie przekazu i narracji (Rys. 2) to proces, w którym polityk lub organizacja polityczna aktywnie kształtuje sposób, w jaki jest postrzegana przez społeczność, oraz jakie kwestie i tematy są uważane za istotne. Kwintesencją tego działania jest przejście inicjatywy w komunikacji i stanie się aktywnym narratorem, a nie jedynie biernym słuchaczem lub drugorzędym uczestnikiem dialogu, inicjowanego przez oponentów. Dzięki kontrolowaniu narracji polityk może dostosowywać przekaz do celów własnej strategii wizerunkowej

i przekazywać informacje w sposób, który ma największy wpływ na społeczność. Jest w stanie skupić uwagę grupy targetowej na konkretnych kwestiach lub problemach, które są ważne z punktu widzenia planu wizerunkowego, a tym samym uniknąć dyskusji o niewygodnych tematach lub odsunąć uwagę od kontrowersji. Aktywny narrator jest w stanie taktycznie budować swój autorytet jako ekspert w konkretnej dziedzinie, a także umocnić wiarygodność dzięki utrzymaniu spójności w komunikacji i przekazie (Tab. 2).

Tab. 2. Działania w obszarze aktywizacji i mobilizacji społeczności cyfrowej

<b>Budowanie relacji i zaufania</b>	Zbudowanie społeczności, która ma przekonanie, że posiada realny wpływ na kształt podejmowanych decyzji, która doświadcza siły grupy oraz wspólnoty wartości i wie, że jej feedback jest traktowany poważnie, okazuje się stabilnym fundamentem działań wizerunkowych. Liczne przykłady – także spoza środowiska politycznego – dowodzą, że użytkownicy social mediów chętnie skupiają się wokół określonej idei, są w stanie mocno się z nią identyfikować, a także stać się jej aktywnymi orędownikami. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia we współczesnych realiach rynkowych, które charakteryzują się brakiem wiary w przekazy reklamowe i oficjalne komunikaty, autorstwa tradycyjnych autorytetów <sup>19</sup> . Klienci (oraz użytkownicy mediów społecznościowych) są jednak skłonni obdarzyć kredytem zaufania osoby, z którymi są w stanie stworzyć płaszczyznę wspólnych wartości i porozumienia. Polityk, zdolny do zbudowania takiego zaplecza, nie musi prowadzić otwartej agitacji; może liczyć na orędownictwo własnej marki – a tym samym większą wiarygodność.
<b>Edukacja</b>	Edukacja leadów (potencjalnych klientów lub – w omawianym przypadku – wyborców) polega na dostarczeniu im wartościowych informacji i treści, które pomagają im zrozumieć motywacje danego polityka, identyfikowane przez niego problemy i cele. Poprzez podejmowanie otwartego dialogu w mediach społecznościowych możliwe jest nie tylko wyjaśnianie i zbliżanie stanowisk, ale także budowanie zaufania, relacji i autorytetu. Skuteczne działania edukacyjne mogą sprawić, że potencjalni wyborcy będą bardziej skłonni do identyfikowania się z marką osobistą danego polityka, a finalnie udzielenia mu poparcia wyborczego. Skuteczne działania edukacyjne powinny obejmować wcześniejsze poznanie własnej grupy docelowej, dostarczanie wartościowych treści poprzez webinaria, live streamy lub debaty online, personalizację komunikacji, a także uważne słuchanie feedbacku.
<b>Kreowanie kultury zaangażowania</b>	Kreowanie kultury zaangażowania w social mediach wymaga systematycznego i długofalowego podejścia. Kluczowe jest budowanie relacji, słuchanie i reagowanie na potrzeby społeczności oraz demonstrowanie, że polityk jest autentycznie zaangażowany w rozwiązywanie problemów – szczególnie tych społecznych, bliskich przeciętnemu wyborcy. Pomocne może okazać się wykorzystywanie nowych mediów do prowadzenia działań z obszaru CSR i ESG, dokumentowanie własnego, realnego zaangażowania, a także zachęcanie do włączenia się w kolejne aktywności.

19 Zob. P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0.*, Warszawa 2017.

<p><b>Wykorzystywanie platform społecznościowych do organizacji wydarzeń</b></p>	<p>Korzystanie z platform społecznościowych do organizacji wydarzeń może pomóc w budowaniu pozytywnego wizerunku politycznego poprzez faktyczne angażowanie społeczności, dokumentowanie własnych działań i budowanie relacji z wyborcami. Choć portale społecznościowe posiadają liczne funkcjonalności, pozwalające prowadzić transmisje i spotkania online, warto pamiętać o kluczowych czynnikach efektywności. Istotna jest obecność w tych mediach, z których realnie korzysta dana grupa targetowa, staranne przygotowanie scenariusza i materiałów wizualnych, gościnna obecność postaci, atrakcyjnych dla widzów, a także pełna interaktywność oraz gotowość do prowadzenia otwartego dialogu. Warto przy tym pamiętać, że media społecznościowe nie muszą służyć jedynie do organizacji wydarzeń zdalnych. Stanowią świetne narzędzie mobilizacji i koordynacji eventów, odbywających się w realnej przestrzeni publicznej.</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne.

## Zakończenie

Jak cię widzą, tak cię lajkują – zdanie to, będące tytułem rozdziału, jest oczywiste i mogłoby stanowić jego zwięzłe podsumowanie, jednak autorka uważa za zasadne poczynienie kilku uwag końcowych. Niezaprzeczalnie nikt nie kwestionuje dziś znaczenia mediów społecznościowych i ich niebagatelnej roli w procesie budowania wizerunku politycznego. Obsługa tych narzędzi wydaje się intuicyjna, a określone działania oczywiste, jednak strategiczne podejście, gwarantujące trwałe efekty w kampanii politycznego public relations, okazuje się wyzwaniem dla wielu podmiotów publicznych. Zasygnalizowane przez autorkę wyzwania, takie jak: brak zrozumienia specyfiki algorytmów, niedostrzeganie różnicy pomiędzy celami public relations a tymi o charakterze krótkotrwałym (i często manipulacyjnym), a także bardzo powierzchowne traktowanie potencjału wybranych narzędzi, nakładają się na przekonanie o niezmienności realiów rynkowych oraz wyjątkowości klasy politycznej. Rzeczywistość dowodzi jednak, że współczesny partner komunikacji wizerunkowej oczekuje od polityków podobnego traktowania, na jakie może liczyć w kontakcie z markami biznesowymi – partnerstwa, równości i elastyczności.

Skuteczne wykorzystanie mediów społecznościowych wymaga więc nie tylko biegłości technicznej, ale też nowych kompetencji komunikacyjnych, które przyjmują różnorodną formę w zależności od platformy, w ramach której prowadzony jest dialog. Do zakresu umiejętności cyfrowych należy zaliczyć zaawansowaną zdolność do adaptacji, brak oporu przed

przyjmowaniem zmian, ale także czujność, krytycyzm oraz konieczną ostrożność w stosunku do pojawiających się rozwiązań. Problemy związane z bezpieczeństwem informacji, prywatnością oraz koniecznością ochrony danych wrażliwych sprawiają, że obecność w niektórych portalach czy aplikacjach (pomimo skuteczności technicznej) może budzić wątpliwości etyczne lub prawne<sup>20</sup>. Dodatkowym wyzwaniem mogą być kampanie „czarnego PR” oraz internetowego hejtu, które niejednokrotnie nie wynikają ze spontanicznego, społecznego oburzenia, ale ze starannie zaplanowanych działań oponentów politycznych.

Rozwój wspomnianych kompetencji zyskuje na znaczeniu szczególnie w obliczu szybkiej ewolucji sztucznej inteligencji, która rodzi liczne korzyści, ale także ryzyka. Dzięki zaawansowanym algorytmom SI może szybciej i dokładniej analizować dane i zachowania użytkowników w mediach społecznościowych, co pozwala na tworzenie bardziej spersonalizowanych komunikatów i treści. Politycy mogą dostosowywać przekazy do indywidualnych preferencji i potrzeb swoich wyborców, a dzięki temu efektywniej budować więź oraz generować większe zaangażowanie. Do potencjalnych zastosowań zaliczyć należy także możliwość automatyzacji niektórych procesów komunikacyjnych, takich jak odpowiedzi na pytania czy komentowanie postów, a także generowanie treści, spełniającej określone kryteria. Warto jednak mieć świadomość, że technologia ta nadal popełnia liczne błędy merytoryczne, nie posiada emocji, nie jest w stanie zrozumieć ironii i niejednoznacznego kontekstu komunikacyjnego. Może to prowadzić do tworzenia treści nieadekwatnych, a często także obraźliwych czy szkodliwych, w tym do generowania fake news’ów i deepfake’ów, które są w stanie wprowadzić w błąd uczestników procesu komunikacyjnego.

Niezaprzeczalnie przyszłość politycznego e-public relations będzie niezerwalnie związana z dalszym rozwojem technologii informacyjnych, a także narzuconą przez nie koniecznością stałego podnoszenia własnych kompetencji cyfrowych. Kluczowe wydaje się jednak zrozumienie, że

---

20 Jednym z przykładów, który dowodzi rosnącego znaczenia ochrony prywatności danych, jest próba wprowadzenia na europejski rynek nowej aplikacji, należącej do koncernu Meta. W reakcji na rygorystyczne przepisy, dotyczące ochrony danych w Europie oraz niemożność dostosowania się do nich, firma zdecydowała się opóźnić wprowadzenie Threads w Irlandii i Unii Europejskiej. Zob. N. Lomas, *Meta's Threads app is a privacy nightmare that won't launch in EU yet*, <https://techcrunch.com/2023/07/05/threads-no-eu-launch/> [dostęp: 05.09.2023].

czynnik ludzki nie może zostać pominięty – i to nie tylko dlatego, że to przecież on odpowiada za tworzenie algorytmów oraz programowanie narzędzi cyfrowych. Skuteczna komunikacja, która ma prowadzić nie do krótkotrwałej manipulacji, ale do budowy realnego, długofalowego i stabilnego wizerunku, wymagać będzie bowiem nie tylko skutecznego pośrednika (środka przekazu), ale przede wszystkim zaangażowanego, empatycznego nadawcy komunikatu, zdolnego zrozumieć potrzeby wyborców, dostosować styl dialogu do specyfiki różnorodnych grup, a także wyczuwać subtelne symptomy zmian nastrojów społecznych. Wydaje się zatem, że choć marketing polityczny nie jest już w stanie „wylogować się” z mediów społecznościowych, to ze „świata offline” także zdecydowanie nie powinien.

## Bibliografia

- Chołodowski M., *Na podlaskiej liście Konfederacji do Sejmu wiceszef Porozumienia i znany endeck*, <https://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/7,35241,30131853,wybory-2023-na-podlaskiej-liscie-konfederacji-do-sejmu-wiceszef.html> [dostęp: 05.09.2023].
- Gadd S., *There is a melted snowman for sale on eBay*, <https://www.mirror.co.uk/news/weird-news/melted-snowman-sale-ebay-4851998> [dostęp: 01.09.2023].
- Grzechynka A., *Lean Social Media. Szczupłe zarządzanie marką w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum, Kraków 2021.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0.*, MT Biznes, Warszawa 2017.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa 2021.
- Lomas N., *Meta's Threads app is a privacy nightmare that won't launch in EU yet*, <https://techcrunch.com/2023/07/05/threads-no-eu-launch/> [dostęp: 05.09.2023].
- Make Life Harder dla WOŚP*, <https://www.siepomaga.pl/mlhwosp> [dostęp: 05.09.2023].
- MLG, *Samorządowiec stał się memem na magnesach. Będzie pozew*, <https://www.money.pl/gospodarka/bohater-memow-panie-areczku-na-magnesach-to-juz-przesada-be-dzie-pozew-6926596332612256a.html> [dostęp: 05.09.2023].
- Panie Areczku, żarty są tylko dla zarządu. Bohater memów podejmuje kroki prawne*, <https://nowymarketing.pl/a/42786,panie-areczku-zarty-sa-tylko-dla-zarzadu-bohater-memow-podejmuje-kroki-prawne1> [dostęp: 05.09.2023].
- Paszтет białostocki z końca świata bez MOM jedyny*, <https://archiwum.allegro.pl/oferta/paszтет-bialostocki-z-konca-swiatek-bez-mom-jedyny-i5973531084.html> [dostęp: 01.09.2023].
- Williams T., *People Are Selling Air From Justin Bieber's Aussie Tour On eBay Now*, <https://musicfeeds.com.au/news/people-selling-air-justin-bieber-australian-tour-ebay/> [dostęp: 01.09.2023].

- Witt D., *Nowa moda wśród turystów na Krupówkach. Najstarsi górale jej nie rozumieją*, <https://turysci.pl/nowa-moda-wsrod-turystow-na-krupowkach-najstarsi-gorale-jej-nie-rozumieja-dw-dw-130423> [dostęp: 05.09.2023].
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Wylie C., *Mindf\*ck. Cambridge Analytica, czyli jak popsuć demokrację*, Insignis Media, Kraków 2020.

Łukasz Burkiewicz  
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie  
<http://orcid.org/0000-0001-9115-0837>

# Zarządzanie wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego przy wykorzystaniu nowych mediów

## Abstrakt

Zarządzanie wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) przy wykorzystaniu nowych mediów to szybko rozwijający się obecnie obszar działalności w sektorze spraw publicznych. Jest to przede wszystkim obszar, który w kontekście następujących zmian technologicznych i społecznych w niemal każdym obszarze życia, staje się przestrzenią o kluczowym znaczeniu dla budowania relacji z mieszkańcami, promowania inicjatyw lokalnych oraz efektywnej komunikacji władz z lokalną społecznością.

Nowe media stwarzają możliwości dotarcia do mieszkańców i budowania pozytywnego wizerunku JST w formule sprawnego zarządzania, pozwalając na uzyskiwanie maksymalnych efektów przy minimalizacji zaangażowanych zasobów. W niniejszym tekście została podjęta próba przedstawienia teoretycznego tytułowego zagadnienia oraz zaprezentowano przykłady związane z praktycznym wykorzystaniem nowych mediów przy zarządzaniu wizerunkiem w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego.

**Słowa kluczowe:** jednostki samorządu terytorialnego (JST), zarządzanie wizerunkiem, nowe media, komunikacja, sektor spraw publicznych

## Abstract

In today's public affairs sector, image management of local government units (LGUs) based on the use of new media is a rapidly developing area of activity. In the context of the ongoing technological and social changes in almost every sphere of life, this area is becoming a space of crucial importance for

the local authorities related to building positive relations with local residents, promoting local initiatives, and communicating effectively with the local community.

New media offer opportunities to reach out to residents and build a positive image of local government units in the formula of efficient management, which allows them to obtain maximum effects while minimising resources used. This paper consists of a theoretical presentation of the issue in questions and discusses several examples of a practical use of new media in image management in selected local government units.

**Key words:** local government units (LGUs), image management, new media, communication, public affairs sector

## Wprowadzenie

Artykuł został poświęcony problematyce kształtowania wizerunku w jednostkach samorządu terytorialnego przy wykorzystaniu nowych mediów. Jest to tematyka aktualna i niezwykle istotna z kilku powodów. Po pierwsze, w szerokim spojrzeniu na całą gospodarkę, przy coraz większej konkurencji rynkowej każda instytucja zamierzająca wyróżnić się w bardzo nasyconym otoczeniu powinna przywiązywać odpowiednią wagę do własnego wizerunku. Kreowanie wizerunku organizacji w otaczającej jej przestrzeni, a następnie zarządzanie tymże wizerunkiem poprzez informowanie o działalności tej instytucji, jej produktach, usługach, relacjach z otoczeniem, oraz wchodzenie w dialog z otoczeniem odgrywa obecnie w trzeciej dekadzie XXI wieku niezwykle istotną rolę nie tylko w procesie komunikacji organizacji z otoczeniem, ale i w innych przestrzeniach życia społeczno-gospodarczego. Po drugie, przeobrażeniu i zmianie ulegają klienci. Internet i mobilne technologie rewolucjonizują sposób, w jaki dzisiaj konsumenci komunikują się i pozyskują informacje. Są lepiej poinformowani i świadomi, korzystając z różnorodnych mediów i szczególnie tych najnowocześniejszych. Po trzecie, nastąpiły znaczące przemiany w dziedzinie komunikacji. Nowe media i rozwijające się technologie mobilne tworzą narzędzia do komunikacji i przekazu informacji, umożliwiając większe możliwości interakcji z klientami niż to miało miejsce wcześniej, nawet kilka lat czy dekad temu<sup>1</sup>.

---

1 J. Wyrwisz, *Nowe media w kreowaniu wizerunku organizacji*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 1/2015 (41), s. 211-212.

## Nowe media

Medioznawcy mają problem z jednolitym określeniem definicji „nowych mediów” - terminu, który pojawił się w latach 60. XX wieku<sup>2</sup>. Z jednej strony uważa się, że nowe media stanowią kontynuację ewolucji mediów, zaistniałych po wejściu telewizji na scenę publiczną. Są one zasadniczo metodami zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji, które zostały wprowadzone do obiegu po powszechnym rozpowszechnieniu się telewizji tradycyjnej<sup>3</sup>. Z kolei profesor Uniwersytetu w Melbourne Sean Cubitt za moment narodzin nowych mediów przyjął datę premiery przeglądarki internetowej Mosaic, która miała miejsce 13 października 1993 roku<sup>4</sup>. W ten sposób wszystko, co było przed październikiem 1993 roku, może uchodzić za prehistorię mediów. Zresztą historycy mediów Lisa Gitelman i Geoffrey B. Pingree zauważyli, że nowe media odnoszą się do teraźniejszości, najczęściej połączonej z jakąś cechą mediów komputerowych<sup>5</sup>. Lev Manovich mówił o nowych mediach sugerując, że są to media cyfrowe<sup>6</sup>. W ten sposób dochodzimy do procesu konwergencji mediów, czyli ich ucyfrowienia.

W epoce mediów analogowych media masowe, telekomunikacja i komputer stanowiły trzy odrębne media, które obecnie stały się właściwie jednym medium<sup>7</sup>. Stało się to dzięki procesowi cyfryzacji, który wyeliminował pomiędzy nimi granice i pozwolił na pełniejsze wykorzystanie urządzeń

- 
- 2 D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, przeł. M. Bucholc, A. Szulżycka, red. nauk. T. Goban-Klas, Warszawa 2008, s. 57. W obszarze definicji „nowych mediów” brak jednomyślności zarówno w literaturze specjalistycznej, jak i wśród praktyków. Zob. literatura referencyjna: T. Goban-Klas, *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, Warszawa 2005; M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media. Wprowadzenie*, Kraków 2009; *Nowe media i komunikowanie wizualne*, red. P. Francuz, S. Jędrzejewski, Lublin 2010; *Nowe media we współczesnym społeczeństwie*, red. M. Jeziński, A. Seklecka, Ł. Wójtkowski, Toruń 2011.
  - 3 J. Skrzypczak, *Popularna encyklopedia mass mediów*, Poznań 1999, s. 376.
  - 4 S. Cubitt, *Media Studies and New Media Studies*, w: *Companion to New Media Dynamics*, red. J. Hartley, J. Burgess, A. Bruns, Chichester-Malden 2013, s. 16.
  - 5 L. Gitelman, G.B. Pingree, *New Media, 1740-1915*, Cambridge 2003, s. xi-xii.
  - 6 L. Manovich, *Język nowych mediów*, przeł. P. Cypryański, Warszawa 2006, s. 115.
  - 7 K. Krzysztofek, *Status mediów cyfrowych: stare i nowe paradygmaty*, „Global Media Journal - Polish Edition” 1/2006, s. 14.

elektronicznych, np. smartfonów<sup>8</sup>. Nowe media, w tym Internet i platformy społecznościowe, w swoim fundamentalnym sensie charakteryzują się cyfrowymi procesami tworzenia, zapisywania, przechowywania i przekazywania informacji<sup>9</sup>. W tym kontekście przestrzeń internetowa stała się miejscem, gdzie różnego typu organizacje zaczęły się koncentrować na kształtowaniu wizerunku, korzystając z narzędzi dostarczanych przez rozwój cywilizacyjny<sup>10</sup>.

Nowe media zmieniają tradycyjny model komunikacji charakterystyczny dla mediów masowych, który nie zawsze był właściwy z punktu widzenia definicji komunikacji. Użytkownicy nowych mediów nie są już jedynie biernymi odbiorcami, pozbawionymi możliwości reagowania na przekazy, lecz aktywnymi uczestnikami, którzy mogą angażować się i reagować na komunikaty. Wbrew wielu uproszczeniom proces i działania komunikacyjne nie są tylko prostym przekazem informacji od nadawcy do odbiorcy. Bez wątplenia nie kończą się na jednokierunkowym procesie przekazu, ale odnoszą się one do dwukierunkowych, wspólnotowych, a co za tym idzie interaktywnych działań. W zasadzie ta zmiana w fundamentalnym wymiarze jest pozytywna, gdyż wprost nawiązuje do etymologicznie rdzennej części pojęcia komunikacji, jakim jest łaciński termin *communicare*. Wzajemność, współzależność, w końcu wymiana są rdzeniem i zasadniczą cechą komunikacji, zarówno w jej historycznym, jak i współczesnym znaczeniu<sup>11</sup>.

W tej przestrzeni w 2007 roku Paul Levinson wprowadził termin „nowych nowych mediów”, które w głównej mierze w jego koncepcji obejmują media społecznościowe<sup>12</sup>. Nie wchodząc w dyskusję metodologiczną – a o książce i teorii Levinsona takowa się toczy – w niniejszym tekście skupimy się na kształtowaniu wizerunku przez jednostki samorządu terytorialnego

8 D. de Kerckhove, *Inteligencja otwarta: narodziny społeczeństwa sieciowego*, przeł. A. Hildebrandt, R. Glegoła, Warszawa 2001, s. 34.

9 D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, dz. cyt., s. 151; B. Skowronek, *Nowe media a funkcjonowanie dyskursu społecznego*, w: *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, red. A. Hącia, K. Kłosińska, P. Zbróg, Warszawa 2020, s. 7.

10 M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „*Studia Medioznawcze*” 4/2008 (35), s. 33.

11 L. Korporowicz, *Kompetencje komunikacyjne, kulturowe i dialog międzykulturowy*, w: *Studia kulturowe*, red. L. Korporowicz, A. Knap-Stefaniuk, Ł. Burkiewicz, seria „Słowniki społeczne”, red. W. Pasierbek, B. Szlachta, Kraków 2022, s. 96.

12 P. Levinson, *Nowe nowe media*, przeł. M. Zawadzka, Kraków 2010, s. 15.

w mediach społecznościowych, które są kategorią nowych mediów, czy też „nowych nowych mediów” w rozumieniu wspomnianego Levinsona<sup>13</sup>. Należy przy tym zauważyć, że media społecznościowe mają szeroką gamę różnego typu narzędzi, jak Facebook, YouTube, LinkedIn i Pinterest, są to również aplikacje, jak Instagram, X (dawniej Twitter), TikTok czy SnapCzat<sup>14</sup>. Nie jest to oczywiście lista zamknięta<sup>15</sup>.

Początkowo media społecznościowe były domeną użytkowników prywatnych. Następnie do tej przestrzeni wdarły się marki biznesowe oraz przedsiębiorstwa, a z czasem pozostałe sektory wynikające z podziału państwa: sektor publiczny oraz organizacje pozarządowych<sup>16</sup>. Mimo że początkowo media społecznościowe uchodziły za przestrzeń niepoważną, obecnie są traktowane z wielką uwagą nie tylko przez biznes, który w nich upatruje jednego z najważniejszych kanałów komunikacji z klientami, ale również w innych wymiarach naszego życia<sup>17</sup>. Takim przykładem jest działanie Amerykańskiej Biblioteki Kongresu (Library of Congress), największej biblioteki na świecie, która w kwietniu 2010 roku rozpoczęła zbieranie informacji publikowanych na platformie Twitter (obecnie X). Celem tego działania było gromadzenie danych, które mogłyby być wykorzystane przez przyszłe pokolenia naukowców za pomocą takich narzędzi, jak *historical big data*. Jednakże od 1 stycznia 2018 roku nie wszystkie tweety są archiwizowane, lecz tylko te starannie wyselekcjonowane. Decyzję taką podjęto ze względu na nadmiar samych informacji, spośród których przeważały mało istotne wiadomości publikowane w serwisie oraz specyficzny charakter tychże wpisów (m.in.

---

13 W myśl definicji Paula Levinsona nie cały Internet jest nowym medium, a tylko jego część, ta która posiada charakter społecznościowy.

14 Oczywiście mówimy o bardzo młodym środowisku (w nawiasach daty uruchomienia serwisów): Facebook (2004), YouTube (2005), LinkedIn (2003), Pinterest (2010), Instagram (2010), X (2006, kiedyś Twitter), TikTok (2016), SnapCzat (2011).

15 A. Grzechynka, *Wielokulturowość w cyberprzestrzeni*, w: *Wielokulturowość*, red. B. Szlachta, seria „Słowniki społeczne”, red. W. Pasierbek, B. Szlachta, Kraków 2022, s. 376–378.

16 K. Polańska, *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 28/2011, nr 656 „Studia Informatica”, s. 73–87.

17 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Instytucje publiczne w mediach społecznościowych na przykładzie portalu Facebook w ujęciu międzynarodowym*, „Zarządzanie mediami” 2/2016 (4), s. 99.

większość z nich to tzw. memy)<sup>18</sup>. Wejście mediów społecznościowych, a właściwie danych przez nie generowanych, w świat nauki potwierdza coraz istotniejszą rolę tego kanału komunikacji w naszym otoczeniu.

## Zarządzanie wizerunkiem w administracji publicznej

Budowanie wizerunku organizacji to kompleksowy, długoterminowy proces, mający na celu kształtowanie jej pożądanego postrzegania w oczach otoczenia<sup>19</sup>. Pozytywny wizerunek instytucji (w odróżnieniu od negatywnego) może budować zaufanie klientów nawet wtedy, gdy nie dokonują oni zakupów czy też nie korzystają z jej usług<sup>20</sup>. Silny wizerunek wywołuje pozytywne emocje, takie jak satysfakcja, bezpieczeństwo czy prestiż. Oczywiście kreowanie wizerunku jest istotną częścią strategii organizacji, która musi zdawać sobie sprawę z faktu, że w przypadku biznesu przekłada się to na podejmowanie decyzji zakupowych przez klientów, a wśród instytucji publicznych na budowanie trwałych relacji z mieszkańcami miasta, powiatu czy gminy<sup>21</sup>. I tutaj na drodze możliwości kreowania i zarządzania wizerunkiem instytucji pojawiają się nowe media w postaci kanałów

---

18 E. Burkiewicz, *Nowe formy badania przeszłości. Przestrzeń międzykulturowa w naukach historycznych*, w: *Humanistyka współczesna*, red. B. Bodzioch-Bryła, seria „Słowniki społeczne”, red. W. Pasierbek, B. Szlachta, Kraków 2023, s. 325.

19 Z wizerunkiem związane jest pojęcie tożsamości oraz reputacji, które nie są synonimami. Szerzej zob. W. Budzyński, *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Warszawa 2017. Tożsamość i wizerunek są kluczowymi elementami funkcjonowania firmy w jej otoczeniu. Tożsamość obejmuje różnorodne elementy, które firma wykorzystuje do budowania swojego obrazu i z którymi się identyfikuje. Stanowią one kompleksową wiadomość, którą firma przekazuje na zewnątrz. Tożsamość nie jest identyczna z wizerunkiem. Z kolei wizerunek to percepcja, która formuje się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, reagując w pewien sposób na daną tożsamość. Z wizerunkiem i tożsamością związana jest reputacja, która jest terminem młodszym od dwóch pozostałych. Jest to zdolność do wywoływania pozytywnych postaw ze strony podmiotów, które współpracują z organizacją, takich jak szacunek, uznanie wartości oraz posiadanie dobrej opinii. Te postawy opierają się na doświadczeniach, jakie podmioty posiadały w przeszłości w relacji z daną instytucją.

20 E. Grech, *Kształtowanie wizerunku firmy – zasady metodyczne i studium przypadku gabinetu medycyny i kosmologii estetycznej Galeria Urody*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018 (543), s. 32–46.

21 J. Wyrwisz, *Nowe media w kreowaniu wizerunku organizacji*, dz. cyt., s. 213.

społecznościowych. Istotnym elementem wykorzystywania nowych mediów w procesie kształtowania wizerunku jest również w zasadzie umożliwienie odbiorcy w pełni korzystania z zasadniczej cechy komunikacji, jaką jest wzajemność.

Obecnie, w różnych przestrzeniach społeczno-gospodarczych, jeszcze nierzadko technokratycznie rozumie się działania komunikacyjne, co obserwujemy w licznych strategiach marketingu, reklamy, przekazu propagandowego, instrumentalnie pojętej socjalizacji, edukacji i zarządzania. Oczywiście ulega to zmianie wraz z implikacjami, które na rynku wywierają współczesne trendy, ale należy podkreślić, że nowe media posiadają największą możliwość w utrzymywaniu relacji dwukierunkowej pomiędzy odbiorcą a klientem - swoistego dialogu skutecznie promującego organizację, zwiększając jej rozpoznawalność wśród klientów, budując trwałe relacje z nimi. Natłok komunikatów reklamowych i powszechność tradycyjnych form promocji wprowadził konieczność wykorzystania innowacyjnych rozwiązań. Media społecznościowe stały się odpowiedzią na tego typu potrzeby. Charakteryzują się niekonwencjonalnym podejściem, szczególnie za sprawą technologii mobilnych, które umożliwiają natychmiastową i w zasadzie w każdym miejscu interakcję z odbiorcami. Dzięki interaktywności, wielowymiarowości i szybkości działania, nowe media w marketingu mogą skutecznie przyciągnąć uwagę oraz zaangażować odbiorców, co w efekcie buduje więź z marką.

Oczywiście wybór narzędzi i strategii marketingowych może się różnić w zależności od konkretnych celów związanych z wizerunkiem organizacji<sup>22</sup>. Przede wszystkim trzeba pamiętać o tym, że jeśli organizacja chce kształtować wizerunek w tym obszarze, to nie wystarczy tylko w nim istnieć, ale również należy w nim aktywnie działać<sup>23</sup>. Bardzo szybko menedżerowie zarządzający instytucjami publicznymi zaczęli zdawać sobie sprawę z tego, że satysfakcja ze strony otoczenia jest również kluczowa dla sukcesu organizacji publicznych<sup>24</sup>.

---

22 W. Świeczak, *Wizerunek instytucji badawczej jako istotny element w kształtowaniu poziomu konkurencyjności organizacji*, „MINiB. Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2/2017 (24), s. 85.

23 A. Grzechynka, *Lean social media. Szczupłe zarządzanie marką w mediach społecznościowych*, Kraków 2021, s. 13.

24 M. Kotas, *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami*, „Studia Ekonomiczne” 2014 (185), s. 133.

Dużym ułatwieniem dla zrozumienia istoty znaczenia kwestii wizerunkowych w administracji publicznej stała się jej decentralizacja (poprzez kadrę zarządzającą). Na poziomie krajowym doszło do tego na przełomie XX i XXI wieku. Zmiany te były związane z reformą administracji publicznej wprowadzonej 1 stycznia 1999 roku, która ustaliła trzystopniowy podział terytorialny kraju na poziomie gminnym, powiatowym i wojewódzkim<sup>25</sup>. W ten sposób nadawano większe kompetencje organom samorządu terytorialnego i tym samym narodziła się współczesna administracja na poziomie samorządowym, która wraz z administracją rządową tworzy struktury administracji publicznej w Polsce.

W latach 90. XX wieku administracja publiczna zaczęła korzystać z Internetu<sup>26</sup>. Wówczas rozpoczęto pracę nad strategią rozwoju e-administracji, czyli systemu, który umożliwia dostarczanie usług publicznych oraz prowadzenie elektronicznej komunikacji między obywatelami i różnymi jednostkami organizacyjnymi. Wspomniana wyżej reforma administracji publicznej z 1999 roku oraz rozwój cyfryzacji, jak i pojawienie się mediów społecznościowych w naszym otoczeniu (2003–2004) spowodowało, że ten kanał komunikacji stały się faktem w jednostkach samorządu terytorialnego<sup>27</sup>.

Nie był to jednak proces łatwy i płynny dla instytucji administracji publicznej. W przeszłości usługi świadczone przez urzędy były możliwe do zrealizowania jedynie osobiście w siedzibach urzędów. Stopniowo, w niektórych przypadkach, obywatele mieli możliwość przesyłania korespondencji tradycyjną pocztą. Z czasem zaczęto zastanawiać się nad wykorzystaniem nowych mediów do komunikacji z petentami. Na początku urzędy tworzyły własne strony internetowe, na których obywatele mogli uzyskać potrzebne informacje. Kolejnym krokiem było udostępnienie formularzy do pobrania na tych stronach, jednak wypełnione dokumenty wciąż należało dostarczyć w tradycyjny sposób do urzędu. Wkrótce zauważono potrzebę stworzenia dwukierunkowego kanału komunikacji, umożliwiającego wysyłanie informacji zarówno za pomocą poczty elektronicznej, jak i poprzez

---

25 Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. 1998, nr 96, poz. 603).

26 Internet w Polsce dostępny jest oficjalnie od 20 grudnia 1991 roku.

27 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Publiczne zasoby informacyjne w mediach społecznościowych*, „Ekonomiczne Problemy Usług. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016 (122), s. 93–94.

portale umożliwiające elektroniczne przesyłanie wypełnionych formularzy<sup>28</sup>. W 2008 roku została uruchomiona Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej, znana jako ePUAP, która umożliwia obywatelom komunikację z urzędami w standardowy i ujednolicony sposób dla wszystkich instytucji administracji publicznej w kraju. Z czasem w obrębie szeroko rozumianej administracji publicznej zaczęły pojawiać się aplikacje Web 2.0, które zaczęli wykorzystywać politycy<sup>29</sup>. Niemniej było to zjawisko rzadkie, a wspomniane wyżej tradycyjne sposoby mediów elektronicznych w pracy administracji publicznej, jak strony internetowe informacyjne czy platformy transakcyjne urzędów, były odmienne od sposobów korzystania z mediów społecznościowych w biznesie.

Obok tych zmian, zachodzących na poziomie organizacyjnym, nastąpiła również ewolucja na poziomie zarządczym, związana nieodzownie ze zmianami, jakie następowały globalnie w szeroko rozumianym marketingu, fundamencie wszystkich działań biznesowych, ale również tych pozabiznesowych, opartych na zysku społecznym. Najlepiej to obrazuje cykl fazy ewolucji marketingu – pomijając jego początkowe fazy 1.0. czy 2.0., warto skupić się na przejściu od fazy 3.0. poprzez 4.0., w końcu do 5.0 i 6.0. Doskonale zobrazował ten proces Philip Kotler (ur. 1931), który w wielu swoich pracach dokonał swoistej charakterystyki ewolucji marketingu. Zmiany te dotarły do administracji publicznej, gdzie termin marketing przestał budzić zdziwienie<sup>30</sup>. Wspomniana ewolucja, opisana przez Kotlera, mówi o przejściu od działań marketingowych skoncentrowanych na jednostkowych działaniach firmy, ukierunkowanych na klienta (marketing 3.0., tzw. humanocentryczny)<sup>31</sup>, poprzez marketing cyfrowy, opierający się na zasięgach opinii użytkowników produktów i usług (marketing 4.0., tzw. marketing cyfrowy)<sup>32</sup>, aż po marketing 5.0., gdzie organizacje muszą wykorzystać pełny potencjał

---

28 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Obecność administracji publicznej w mediach społecznościowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2014 (33), s. 437–453.

29 Serwisy internetowe w których podstawową rolę odgrywają treści generowane przez użytkowników tych serwisów, np. portale społecznościowe i blogi.

30 R. Folga, *Perspektywy i wyzwania marketingu w administracji publicznej w Polsce*, „Studia Ekonomiczne” 2014 (194), *Perspektywy rozwoju marketingu*, s. 85–91.

31 P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0: dobry produkt? zadowolony klient? spełniony człowiek!*, przeł. D. Gasper, Warszawa 2010.

32 P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, przeł. D. Gasper, Warszawa 2017.

zaawansowanych technologii: sztuczną inteligencję, robotykę czy rzeczywistość rozszerzoną i wirtualną w swoich strategiach i działaniach marketingowych<sup>33</sup>. Rozwój technologii jest jednak tak szybki, że pod koniec ubiegłego roku 92-letni wówczas Kotler wraz ze swoimi współpracownikami wydał książkę, w której przedstawił nowe spojrzenie na marketing, nadając mu kolejny numer 6.0 oraz intrygujący tytuł *The Future Is Immersive* (Przyszłość jest immersyjna). Jednym słowem klient ma zostać tak zaangażowany przez organizację czy markę, że właściwie zostaje „wciągnięty”, zarówno za pomocą działań offline jak i online, które tworzą zespolenie świata fizycznego i cyfrowego<sup>34</sup>.

Wszystkie te zmiany miały wpływ na realia funkcjonowania organizacji, właściwie zmieniając całe środowisko funkcjonowania organizacji w obrębie kształtowania wizerunku. W ten sposób media społecznościowe stały się najważniejszym narzędziem w realizacji założeń marketingu 4.0. i kolejnych etapów ewolucji, jakim są marketing 5.0 i 6.0. Również kształtowanie wizerunku musi opierać się na mediach społecznościowych, gdzie nie tylko obecne i aktywne są marki biznesowe, ale również powinny być instytucje publiczne. W tym obszarze konsument już nie pozostaje biernym odbiorcą przekazu, a ma on szansę na aktywne uczestnictwo w procesie komunikacji społecznej. Często staje się on nawet twórcą, generując treści dostępne w mediach cyfrowych<sup>35</sup>. Media społecznościowe stanowią skuteczną strategię przebicia się przez ogromną liczbę reklamowych komunikatów. Ze względu na powszechność reklam oraz rosnącą odporność odbiorców na tradycyjne formy promocji, konieczne staje się wykorzystanie innowacyjnych podejść. Dzięki rozpowszechnieniu mediów społecznościowych i technologii mobilnych, mogą one efektywnie oddziaływać w niestandardowy sposób. Nowe media marketingowe wykorzystują interaktywność, multimedia oraz szybkość działania, aby przyciągnąć uwagę i zaangażować odbiorców, co prowadzi do budowania więzi z marką<sup>36</sup>.

---

33 P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, przeł. D. Gasper, Warszawa 2021, s. 14-15.

34 P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 6.0. Przyszłość jest immersyjna*, przeł. D. Gasper, Warszawa 2024.

35 O. Witzczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne” 2013 (140), s. 97.

36 J. Wyrwisz, *Nowe media w kreowaniu wizerunku organizacji*, dz. cyt., s. 219.

W historii rozwoju marketingu odnotowano wiele punktów zwrotnych, a jednym z nich było rozszerzenie obszarów zainteresowania marketingiem o sfery związane z organizacjami, nienastawionymi na zysk. Instytucje administracji publicznej coraz częściej nie są w stanie działać w sposób jednostronny i muszą poszukiwać symetrycznych form komunikacji z interesariuszami<sup>37</sup>. Bez wątpienia nowe media przynoszą nowe rozwiązania, które poprawiają na wielu płaszczyznach komunikację pomiędzy samorządem a mieszkańcami. Nowe media umożliwiają interaktywną komunikację, co pozwala na dwukierunkowy przepływ informacji pomiędzy władzami lokalnymi a obywatelami. Dzięki między innymi komentarzom, reakcjom i opinii społeczności samorząd może lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania mieszkańców oraz angażować ich w proces podejmowania decyzji.

Z punktu widzenia kadry zarządzającej jednostką samorządu terytorialnego, ale nie tylko z punktu widzenia osoby stojącej na samym szczycie drabiny zarządzania, czyli prezydenta, burmistrza czy wójta, ale również sekretarza gminy<sup>38</sup>, tj. urzędnika odpowiedzialnego za sprawne funkcjonowanie urzędu, możemy wyróżnić kilka obszarów deklarowanego wykorzystania mediów społecznościowych w zarządzaniu wizerunkiem JST.

Przede wszystkim media społecznościowe są postrzegane jako narzędzie do promowania transparentności ich działań poprzez udostępnianie informacji na temat działań, projektów, budżetu oraz procesów decyzyjnych. W ten sposób mieszkańcy śledzą działania władz lokalnych i są informowani na bieżąco o tym, co się dzieje w ich okolicy, np. przysłuchując się na żywo relacjom z posiedzeń rad gminy. Poprzez odpowiednie zarządzanie treściami i obecnością w nowych mediach, JST mogą kreować pozytywny wizerunek i budować markę, która będzie kojarzona z innowacyjnością, otwartością na potrzeby mieszkańców oraz efektywnym działaniem na rzecz lokalnej społeczności.

Nowe media są również wykorzystywane do promowania inicjatyw lokalnych, wydarzeń kulturalnych, sportowych czy społecznych organizowanych

---

37 M. Barańska-Fischer, *Rola administracji publicznej w kreowaniu wizerunku regionu – implikacje dla biznesu i interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012 (23), s. 245.

38 Sekretarz urzędu należy do ścisłego kierownictwa jednostki samorządu terytorialnego: urzędu miasta czy gminy. Do tego grona zalicza się: prezydenta, burmistrza lub wójta, zastępców (jeśli występują) oraz skarbnika i sekretarza.

przez JST. Tworząc różnorakie treści dotyczące lokalnych wydarzeń i aktywności, jednostki samorządu terytorialnego mogą zachęcać mieszkańców do uczestnictwa oraz budować poczucie wspólnoty.

Sytuacje kryzysowe również mogą być powodem do wykorzystywania mediów społecznościowych w sytuacjach, w których należy dokonać szybkiej reakcji, np. w trakcie klęski żywiołowej lub pandemii koronawirusa, ale to jest również kanał, w którym JST mogą szybko reagować na sytuacje kryzysu wizerunkowego. W tym przypadku JST używają mediów społecznościowych do szybkiego udzielania informacji, rozprawiania się z dezinformacją oraz koordynowania działań w sytuacjach kryzysowych.

Oczywiście media społecznościowe dają możliwość monitorowania opinii społecznej na temat JST poprzez analizę komentarzy, reakcji oraz hashtagów z nimi związanych. Dzięki temu władze lokalne mogą lepiej zrozumieć nastroje społeczne oraz reagować na ewentualne problemy lub niezadowolenie mieszkańców. Jednak jest to obszar, który jest kwestią przyszłości, gdyż w tym momencie, głównie ze względów organizacyjnych, większość JST nie posiada możliwości monitorowania mediów społecznościowych na podobnym poziomie jak to się dzieje w biznesie.

Ważne jest, aby zarządzanie wizerunkiem JST przy użyciu nowych mediów było prowadzone w sposób strategiczny, uwzględniający potrzeby i oczekiwania mieszkańców oraz cele i wartości samorządu terytorialnego. Dzięki właściwemu wykorzystaniu nowych mediów, JST mogą efektywniej komunikować się z społecznością, budować zaufanie oraz poprawiać jakość życia mieszkańców.

## **Praktyka wykorzystania mediów społecznościowych w JST**

Urzędy jednostek samorządu terytorialnego poddawane są badaniom pod kątem wykorzystywania mediów społecznościowych jako formy komunikacji z mieszkańcami oraz promowania różnych inicjatyw, czyli zarządzania własnym wizerunkiem. Poniżej przedstawiono kilka przykładowych badań, które odzwierciedlają stan wykorzystania mediów społecznościowych w JST do kreowania wizerunku.

Jedno z pierwszych badań zostało przeprowadzone w 2017 roku przez Joannę Papińską-Kacperek i Krystynę Polańską. Dokonały one analizy 44 stron internetowych prowadzonych przez urzędy gmin oraz ich profile

w mediach społecznościowych<sup>39</sup>. Większość badanych instytucji posiadała co najmniej jedno konto na platformie społecznościowej, najczęściej był to profil na Facebooku (z 44 badanych, 32 posiadało konto na tej platformie). Analiza pokazała, że profile miejskich urzędów gmin częściej publikowały posty niż ich wiejskich odpowiedników. Kolejną popularną platformą społecznościową była YouTube: z 44 zbadanych gmin 11 miało tam swój kanał, przy czym jedynie w trzech gminach publikowano nagrania z posiedzeń rad miasta lub gminy. Dodatkowo, 5 urzędów gmin posiadało konta na Twitterze, 7 na Google+<sup>40</sup>, a Instagram był używany tylko w jednej gminie. Na większości kont urzędów istniała opcja komentowania postów, zdjęć oraz filmów, ale niewiele osób zdecydowało się na korzystanie z tej możliwości<sup>41</sup>.

Do kolejnego badania, przeprowadzonego w 2018 roku przez wspomniane wyżej badaczki, wylosowano 112 gmin, z czego 39 było wiejskich, 36 miejskich, a 37 miejsko-wiejskich, głównie z województw mazowieckiego, lubelskiego, wielkopolskiego, śląskiego i dolnośląskiego. Większość z badanych gmin, a dokładniej 104 (co stanowi 93%), miała aktywny profil na portalu społecznościowym Facebook, natomiast 76 (czyli 68%) na platformie YouTube, a 47 (42%) na Twitterze. Konto na portalach Google+ oraz Instagram urzędy zakładały znacznie rzadziej, przy czym ten drugi był bardziej popularny wśród gmin miejskich. Analiza wykazała również pojedyncze przypadki korzystania z Pinteresta i Foursquare<sup>42</sup>, a także jedną gminę, która korzystała z LinkedIn i jedną z Flickr'a<sup>43</sup>. Spośród analizowanych profili urzędów gmin, najstarsze

---

39 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *E-Administracja i idea Open Government w administracji lokalnej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017 (475), s. 215–225.

40 Google+ (znany także jako Google Plus lub G+) był serwisem społecznościowy firmy Google LLC. Funkcjonował w latach 2011-2019.

41 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Analiza obecności polskiej administracji lokalnej w mediach społecznościowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2019 (56), s. 188–189.

42 Foursquare (obecnie Foursquare City Guide) to serwis społecznościowy oraz aplikacja mobilna stworzone w 2008 roku, które umożliwiają użytkownikom udostępnianie swojej lokalizacji oraz odkrywanie miejsc w swojej okolicy. Główną funkcją Foursquare jest geolokalizacja, czyli pozwalanie użytkownikom na udostępnianie informacji o miejscach, które odwiedzają, dzięki czemu inni użytkownicy mogą odkrywać nowe interesujące lokalizacje.

43 Flickr to platforma internetowa, uruchomiona w 2004 roku, zaprojektowana do przechowywania i udostępniania fotografii cyfrowych w sieci.

zostały utworzone na Facebooku od 2009 roku, a na YouTube od 2008 roku. W 89 przypadkach pierwszym profilem urzędu na platformach społecznościowych był profil na YouTube, a w 2 gminach pierwszym kontem w mediach społecznościowych był Twitter. Rzadko zdarza się, że urzędy posiadają więcej niż 4 konta w mediach społecznościowych. Niewielka liczba badanych gmin – 6 na 112 – nie posiadała oficjalnego profilu w mediach społecznościowych. W przeciągu dwóch ostatnich lat, 10 gmin otworzyło konta urzędów na portalu Facebook, 9 na platformie YouTube, a 4 na Twitterze. Z tych badań wynika konkluzja, że JST nadal pracują nad strategią swojej obecności w tym obszarze, co między innymi przejawia się w braku umieszczania linków do prowadzonych profili na głównych stronach internetowych urzędów<sup>44</sup>.

Warto przyrzeć się również badaniom Roberta Gawłowskiego i Kamila Miliszewskiego, którzy w 2019 roku przeanalizowali jednostki samorządu terytorialnego na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego i wykorzystania przez nie mediów społecznościowych. Z badania wynika, że większość urzędów w tym województwie prowadzi własny kanał mediów społecznościowych i w zdecydowanej większości jest to Facebook. Ponadto analiza wykazała, że urzędy w zdecydowanej większości prowadzą komunikację jednostronną. Wynika to z tego, że publikowane treści mają charakter głównie informacyjny, który w zasadzie nie oczekuje reakcji ze strony użytkowników. Niezwykle rzadko występują komunikaty, które w jakikolwiek sposób zachęcałyby do wymiany poglądów. Ta jednostronna komunikacja wynika ze strategii przyjętej przez jednostki samorządu terytorialnego, które traktują media społecznościowe jako dodatkowy kanał komunikacji, ale bez ochoty na rozmowę z mieszkańcami, czyli właściwą komunikację. Autorzy badania doszli do wniosku, że profile władz samorządowych na Facebooku pełnią funkcję lokalnej gazety, gdzie publikowane są wszelkie komunikaty dotyczące wydarzeń zachodzących w obrębie jednostki samorządu terytorialnego, pochodzące z różnych lokalnych mediów<sup>45</sup>. Wspomniane badanie wskazało, że stosowana przez JST z województwa kujawsko-pomorskiego komunikacja jednostronna może wynikać z przyjętej strategii. Jednak z doświadczenia wynika, że strategia przyjęta w tej formie może mieć również inne czynniki determinujące takie zachowanie:

---

44 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Analiza obecności polskiej administracji lokalnej w mediach społecznościowych*, dz. cyt., s. 189-190.

45 R. Gawłowski, K. Miliszewski, *Social media w administracji samorządowej na przykładzie powiatów województwa kujawsko-pomorskiego*, „Samorząd Terytorialny” 2019 (5), s. 71-83.

brak czasu urzędników na systematyczną obsługę mediów społecznościowych, niedostateczne zrozumienie istotności tego kanału komunikacji w dzisiejszym świecie oraz obawa, że udzielona odpowiedź zostanie wykorzystana przeciwko władzom gminy lub konkretnemu pracownikowi.

Obecnie autor niniejszego tekstu prowadzi analizę (lata 2023–2024) wykorzystania mediów społecznościowych w wybranych jednostkach samorządu publicznego na terenie województwa małopolskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i śląskiego. W ramach wstępnych wyników badań można stwierdzić, że najczęściej JST wykorzystują media społecznościowe w następujących obszarach:

1. Bardzo popularną metodą wykorzystywania mediów społecznościowych przez JST jest transmitowanie na żywo wydarzeń, spotkań i konferencji prasowych. W tych obszarze przeważają transmisje obrad rady gminy prowadzone na platformie Facebook lub YouTube. Dzięki temu mieszkańcy, którzy nie mają możliwości osobistego uczestniczenia w danej aktywności, mogą obejrzeć ją online i być na bieżąco z wydarzeniami w swojej okolicy. Czasami jest to również spotkanie z chat online z włodarzem danej gminy lub miasta (np. w YouTube – burmistrz miasta Limanowa, czy w serwisie Facebook burmistrz miasta i gminy Skała).
2. Kolejnym działaniem, prowadzonym przez JST w mediach społecznościowych, głównie na platformach Facebook i X (dawniej Twitter), jest regularne publikowanie informacji na temat bieżących działań gminy. Najczęściej są to aktualności z życia miasta lub gminy, informacje o planowanych inwestycjach, wydarzeniach kulturalnych, działaniach edukacyjnych czy społecznych.
3. JST prowadzą kampanie promocyjne w mediach społecznościowych, np. podkreślając walory turystyczne, kulturalne lub gospodarcze swojego regionu, budując w ten sposób przywiązanie i poczucie dumy do miasta lub gminy u mieszkańców, ale również wzbudzając zainteresowanie turystów. Tworzą przy tej okazji specjalne hashtagi, organizują konkursy z nagrodami dla uczestników czy wykorzystują atrakcyjne multimedia, takie jak zdjęcia i filmy, aby przyciągnąć uwagę odbiorców.
4. Czasami pojawia się możliwość, choć jeszcze nieczęsto, czatu online, który jest udostępniony przez JST na stronie internetowej urzędu lub na platformach społecznościowych, gdzie mieszkańcy mogą zadawać pytania, zgłaszać uwagi czy prosić o pomoc w różnych sprawach. Taka forma komunikacji pozwala na szybką i bezpośrednią interakcję z władzami

lokalnymi, ale z uwagi na konieczność istotnego zaangażowania pracowników urzędu w jego obsługę jest rzadko spotykana. Niemniej ten kanał będzie podlegał rozwojowi, szczególnie z uwagi na możliwość zastosowania wirtualnych asystentów (czatbot), który już w 2022 roku funkcjonował na stronach internetowych Urzędu Miasta Rzeszowa.

5. W końcu portale społecznościowe służą do promowania aktywności społeczności lokalnej, która jest prowadzona w partnerstwie z gminą lub miastem lub też jest bezpośrednią inicjatywą mieszkańców, a o której samorząd chciałby poinformować społeczność lokalną.

Umiejętność korzystania z mediów społecznościowych stała się nową kompetencją komunikacyjną, która jest niezbędna w dzisiejszym świecie, a jej brak może spowodować wykluczenie z wielu sfer życia. Wiedzą również o tym włodarze miast i gmin oraz urzędnicy. Jest to aktywność, przed którą nie ma możliwości ucieczki i jest to związane ze zmianami w otaczającej nas przestrzeni, gdzie pojawiło się „nowe” zjawisko – może już nie z perspektywy roku 2024 – ale z kontekście ostatnich dziesięciu lub piętnastu lat. Ten czas wystarczył, aby niemal wszyscy zaczęli używać smartfonów i wykorzystywać je do wielu codziennych czynności.

## Podsumowanie

Nowe media w dynamiczny sposób przenikają niemalże wszystkie aspekty ludzkiego życia, transformując relacje zawodowe, procesy komunikacji, dynamikę interakcji społecznych, czas spędzany na rozrywce, a nawet wymiar duchowy. Obecnie trudno jest jednoznacznie określić charakter tych przemian, ale bez wątpienia można stwierdzić, że pośrednictwo medialne stanie się coraz bardziej istotnym elementem międzyludzkich interakcji w XXI wieku<sup>46</sup>.

Kreowanie wizerunku firmy wymaga systematycznej i jednolitej interakcji z otoczeniem. Ta komunikacja powinna obejmować strategie i narzędzia, które najlepiej oddają tożsamość marki i zwiększają jej rozpoznawalność wśród klientów, jednocześnie umożliwiając budowanie relacji z nimi. Nowe media, zwłaszcza media społecznościowe, stanowią efektywny środek promocji w dynamicznym otoczeniu rynku reklamowego<sup>47</sup>.

---

46 M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, dz. cyt., s. 40.

47 J. Wyrwisz, *Nowe media w kreowaniu wizerunku organizacji*, dz. cyt., s. 219.

Aktywność na platformach społecznościowych przez jednostki samorządu terytorialnego, ich instytucje oraz władarzy jest obecnie powszechna. To szczególnie istotne, zwłaszcza w kontekście zbliżających się wyborów samorządowych (7 kwietnia 2024 roku), gdzie media społecznościowe stanowią kluczowy kanał komunikacji z potencjalnymi wyborcami (nie chodzi tu o kampanię wyborczą danego kandydata, ale informowanie o tym, gdzie i jak oraz kiedy można oddać swój głos).

Tworzenie i aktywne zarządzanie kontami na popularnych portalach społecznościowych może znacząco ułatwić komunikację z obywatelami oraz zwiększyć przejrzystość działań samorządów. Dodatkowo, może pełnić rolę promocji regionu, przyciągając turystów do miasta, gminy lub powiatu. Efektywne korzystanie z mediów społecznościowych może stanowić element autopromocji gminy, wspierać budowanie zaangażowania społecznego w problemy regionu, promować politykę otwartości (*open government*) oraz być składnikiem strategii zarządzania kryzysowego<sup>48</sup>. Jeśli duża liczba obywateli regularnie korzysta z komunikatorów internetowych i nie reaguje negatywnie na związane z nimi zagrożenia<sup>49</sup>, to będą znacznie bardziej skłonni odwiedzić kolejny profil, na przykład na portalu Facebook, niż stronę internetową urzędu<sup>50</sup>. Korzystanie z mediów społecznościowych ułatwia interakcje między członkami społeczności zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym. Przyczynia się do samodzielnej organizacji społeczności oraz rozpowszechniania idei, hasel i deklaracji. Dodatkowo, umożliwia mobilizację grupową poprzez zachęcanie do działań, uczestnictwo w wyborach czy bojkotowanie wydarzeń<sup>51</sup>.

Mimo ogromnych możliwości, jakie niosą media społecznościowe w zakresie budowania relacji pomiędzy władzami samorządowymi a obywatelami, nie można pominąć licznych wyzwań i słabości, które pojawiają się w tym procesie. Oczywiście problemem charakterystycznym dla tego typu

---

48 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Analiza obecności polskiej administracji lokalnej w mediach społecznościowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, 2019 (56), s. 187.

49 Prowadząc dyskusję o mediach społecznościowych, należy wspomnieć o negatywnym aspekcie wynikającym z ich korzystania. Zob.: J. Lanier, *Dziesięć powodów, dla których powinieneś natychmiast usunąć swoje konta z mediów społecznościowych*, przeł. T.F. Misiołek, Gliwice 2021.

50 J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *The Presence of Public Institutions in Social Networks*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018 (53), s. 227–237.

51 K. Polańska, *Sieci społecznościowe. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-społeczne*, Warszawa 2013, s. 121.

komunikacji jest tzw. „szum informacyjny,” który utrudnia odbiorcom nie tylko dotarcie do przekazów, ale również ich zrozumienie. W gąszczu postów, komentarzy i reakcji, ważne informacje dotyczące działań władz lokalnych mogą zostać zagubione lub zniekształcone. Ponadto w przytoczonych badaniach pojawia się również kwestia braku dwustronnej interakcji. Wprawdzie media społecznościowe umożliwiają dialog, jednak często stosowana jest jednostronna komunikacja; lokalni politycy i urzędy publikują treści, które nie zawsze zachęcają do aktywnej wymiany opinii z obywatelami. W efekcie obywatele mogą czuć się wykluczeni z procesów decyzyjnych, pomijani lub lekceważeni, co prowadzi do wzrostu niezadowolenia społecznego. Nie da się również ukryć, że brak umiejętności w korzystaniu z mediów społecznościowych przez pracowników JST prowadzi do frustracji mieszkańców, którzy mając świadomość możliwości, jakie przynoszą nowe media, nie mogą z nich korzystać w procesach komunikacji z samorządem.

Oczywiście jest jeszcze wiele obszarów wymagających usprawnień, między innymi dostosowanie zasad (czy właściwie nie pomijanie ich) w zakresie ochrony wizerunku osób niebędących osobami publicznymi, których wizerunek na zdjęciach czy filmach jest umieszczany na profilach JST w mediach społecznościowych. Jednak jest to obszar, z którego media społecznościowe już się nie wycofują, gdyż odpowiadają na zapotrzebowanie konsumentów w dziedzinie komunikacji społecznej, jednocześnie stanowiąc skuteczną platformę do prowadzenia komunikacji marketingowej, która ma na celu budowanie pozytywnego wizerunku i silnych marek na rynku, również tych pod szyldem JST<sup>52</sup>.

## Bibliografia

- Barańska-Fischer M., *Rola administracji publicznej w kreowaniu wizerunku regionu – implikacje dla biznesu i interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012 (23), s. 243–256.
- Budzyński W., *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017.
- Burkiewicz Ł., *Nowe formy badania przeszłości. Przestrzeń międzykulturowa w naukach historycznych*, w: *Humanistyka współczesna*, red. B. Bodzioch-Bryła, seria „Słowniki społeczne”, red. W. Pasierbek, B. Szlachta, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2023, s. 311–328.

---

52 O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, dz. cyt., s. 97

- Cubitt S., *Media Studies and New Media Studies*, w: *Companion to New Media Dynamics*, red. J. Hartley, J. Burgess, A. Bruns, John Wiley & Sons, Chichester–Malden 2013, s. 15–32.
- Folga R., *Perspektywy i wyzwania marketingu w administracji publicznej w Polsce*, „Studia Ekonomiczne” 2014 (194), *Perspektywy rozwoju marketingu*, s. 79–104.
- Gawłowski R., Miliszewski K., *Social media w administracji samorządowej na przykładzie powiatów województwa kujawsko-pomorskiego*, „Samorząd Terytorialny” 2019 (5), s. 71–83.
- Gitelman L., Pingree G.B., *New Media, 1740–1915*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge 2003.
- Goban-Klas T., *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 2005.
- Grech E., *Kształtowanie wizerunku firmy – zasady metodyczne i studium przypadku gabinetu medycyny i kosmologii estetycznej Galeria Urody*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018 (543), s. 32–46.
- Grzechynka A., *Lean social media. Szczupłe zarządzanie marką w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2021.
- Grzechynka A., *Wielokulturowość w cyberprzestrzeni*, w: *Wielokulturowość*, red. B. Szlachta, seria „Słowniki społeczne”, red. W. Pasierbek, B. Szlachta, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2022, s. 373–394.
- Kerckhove D. de, *Inteligencja otwarta: narodziny społeczeństwa sieciowego*, przeł. A. Hildebrandt, R. Glegoła, Mikom, Warszawa 2001.
- Korporowicz L., *Kompetencje komunikacyjne, kulturowe i dialog międzykulturowy*, w: *Studia kulturowe*, red. L. Korporowicz, A. Knap-Stefaniuk, Ł. Burkiewicz, seria „Słowniki społeczne”, red. W. Pasierbek, B. Szlachta, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2022, s. 93–109.
- Kotas M., *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami*, „Studia Ekonomiczne” 2014 (185), *Public relations: doskonalenie procesu komunikowania w przestrzeni publicznej*, s. 133–141.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0: dobry produkt? zadowolony klient? spełniony człowiek!*, przeł. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, przeł. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2017.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, przeł. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2021.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 6.0. Przyszłość jest immersyjna*, przeł. D. Gasper, Warszawa 2024.
- Krzysztofek K., *Status mediów cyfrowych: stare i nowe paradygmaty*, „Global Media Journal – Polish Edition” 1/2006, s. 1–15.
- Lanier J., *Dziesięć powodów, dla których powinieneś natychmiast usunąć swoje konto z mediów społecznościowych*, przeł. T.F. Misiorek, Helion S.A., Gliwice 2021.
- Levinson P., *Nowe nowe media*, przeł. M. Zawadzka, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010.
- Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

- Manovich L., *Język nowych mediów*, przeł. P. Cypryński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, przeł. M. Bucholc, A. Szulżycka, red. nauk. T. Goban-Klas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Nowe media i komunikowanie wizualne*, red. P. Francuz, S. Jędrzejewski, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- Nowe media we współczesnym społeczeństwie*, red. M. Jeziński, A. Seklecka, Ł. Wojtkowski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Papińska-Kacperk J., Polańska K., *Analiza obecności polskiej administracji lokalnej w mediach społecznościowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2019 (56), s. 185–196.
- Papińska-Kacperk J., Polańska K., *E-Administracja i idea Open Government w administracji lokalnej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017 (475), s. 215–225.
- Papińska-Kacperk J., Polańska K., *Instytucje publiczne w mediach społecznościowych na przykładzie portalu Facebook w ujęciu międzynarodowym*, „Zarządzanie mediami” 2/2016 (4), s. 97–112.
- Papińska-Kacperk J., Polańska K., *Publiczne zasoby informacyjne w mediach społecznościowych*, „Ekonomiczne Problemy Usług. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016 (122), s. 93–102.
- Papińska-Kacperk J., Polańska K., *The Presence of Public Institutions in Social Networks*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018 (53), s. 227–237.
- Polańska K., *Sieci społecznościowe. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-społeczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Polańska K., *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 28/2011, nr 656 „Studia Informatica”, s. 73–87.
- Skowronek B., *Nowe media a funkcjonowanie dyskursu społecznego*, w: *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, red. A. Hącia, K. Kłosińska, P. Zbróg, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020, s. 7–15.
- Skrzypczak J., *Popularna encyklopedia mass mediów*, Wydawnictwo Kurpisz S.A., Poznań 1999.
- Szpunar M., *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 4/2008 (35), s. 31–40.
- Świeczak W., *Wizerunek instytucji badawczej jako istotny element w kształtowaniu poziomu konkurencyjności organizacji*, „MINiB. Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2/2017 (24), s. 81–104.
- Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. 1998, nr 96, poz. 603).
- Witczak O., *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne” 2013 (140), s. 80–97.
- Wyrwiz J., *Nowe media w kreowaniu wizerunku organizacji*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 1/2015 (41), s. 211–220.

Katarzyna Szmyd  
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-6016-8564>

# **Elektroniczna demokracja – istota pojęcia i problemy definicyjne. E-usługi w administracji publicznej (wybrane przykłady)**

## **Abstrakt**

W rozdziale przedstawiono kluczowe aspekty pojęcia elektronicznej demokracji oraz omówiono główne problemy definicyjne z nią związane. Ponadto, autorka zaprezentowała wybrane przykłady e-usług w administracji publicznej, które ilustrują praktyczne zastosowanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu publicznym. Analiza tych przykładów pozwoli lepiej zrozumieć, jak e-demokracja i e-usługi mogą przyczynić się do efektywnego i przejrzystego funkcjonowania administracji publicznej oraz zaangażowania obywateli w procesy demokratyczne. W kontekście administracji publicznej, e-usługi stanowią integralną część e-demokracji, oferując obywatelom możliwość załatwiania spraw urzędowych drogą elektroniczną. Rozwój e-usług ma na celu zwiększenie efektywności, dostępności i transparentności działań administracyjnych. Przykłady takich usług obejmują m.in. składanie wniosków, rejestrację działalności gospodarczej, rozliczenia podatkowe, a także dostęp do informacji publicznej. W dobie postępującej cyfryzacji, elektroniczna demokracja staje się coraz bardziej istotnym elementem funkcjonowania nowoczesnych społeczeństw.

**Słowa kluczowe:** e-demokracja, administracja publiczna, elektroniczna administracja, e-usługi

## **Abstract**

The chapter presents the key aspects of the concept of electronic democracy and discusses the main definitional issues associated with it. Additionally, the author has showcased selected examples of e-services in public

administration, illustrating the practical application of modern technologies in public management. The analysis of these examples allows for a better understanding of how e-democracy and e-services can contribute to the efficient and transparent functioning of public administration, as well as citizen engagement in democratic processes. In the context of public administration, e-services are an integral part of e-democracy, offering citizens the ability to handle administrative matters electronically. The development of e-services aims to increase the efficiency, accessibility, and transparency of administrative actions. Examples of such services include submitting applications, registering businesses, tax settlements, and access to public information. In the era of advancing digitalization, electronic democracy is becoming an increasingly important element of the functioning of modern societies.

**Keywords:** e-democracy, public administration, electronic administration, e-services

*Dzięki telekomunikacji interaktywnej dziesiątki milionów ludzi, rozrzuconych na wielkiej przestrzeni, mają szansę zdobyć informacje niezbędne do przejęcia obowiązków rządu w swoje ręce, uzyskać wstęp do świata polityki i odzyskać przynajmniej część władzy nad swymi losami i dobrami, której – jak wierzy wielu – wybierani liderzy nadużywają<sup>1</sup>.*

Lawrence K. Grossman

## Wstęp

Jak podkreśla Lawrence K. Grossman, dostęp do informacji za pomocą Internetu to jedna z ważniejszych cech globalnych mediów, która zadecydowała o nieprawdopodobnym rozwoju tego środka społecznego przekazu<sup>2</sup>.

- 
- 1 L.K. Grossman, *The Electronic Republic. Reshaping Democracy In the Information Age*, New York 1995, za: M. Nowina Konopka, *Trzy płaszczyzny relacji Internetu z demokracją na tle rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Demokracja w obliczu nowych mediów. Elektroniczna demokracja, wybory przez Internet, kampania w sieci – teoria, doświadczenia, perspektywy*, red. nauk. M. Musiał-Karg, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 21.
  - 2 M. Nowina Konopka, *Trzy płaszczyzny relacji Internetu z demokracją na tle rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Demokracja w obliczu nowych mediów. Elektroniczna demokracja...*, op. cit., s. 21.

Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne (*Information and Communication Technology, ICT*) są podstawowym czynnikiem, które doprowadziły do znacznej zmiany rzeczywistości ostatnich kilkudziesięciu lat.

W erze cyfryzacji i dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, pojęcie elektronicznej demokracji (e-demokracji) zyskuje na znaczeniu. Elektroniczna demokracja odnosi się do wykorzystania technologii cyfrowych w procesach demokratycznych, mających na celu zwiększenie uczestnictwa obywateli w życiu publicznym, poprawę transparentności działań administracji publicznej oraz usprawnienie procesów decyzyjnych. Pojęcie to, choć często używane, nadal budzi wiele wątpliwości i problemów definicyjnych. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie istoty elektronicznej demokracji oraz identyfikację kluczowych problemów związanych z jej definiowaniem. Ponadto, szczególna uwaga zostanie poświęcona e-usługom w administracji publicznej, z omówieniem wybranych przykładów ich zastosowania. Analiza ta ma na celu wskazanie, jak nowe technologie wpływają na demokratyczne procesy oraz poprawę efektywności administracji publicznej.

## Definicje e-demokracji – wybrane zagadnienia

Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych powoduje znaczące zmiany we wszystkich strefach życia społecznego. Dlatego tak trudna jest również interpretacja pojęcia dotyczącego demokracji elektronicznej. Część badaczy wnioskuje, że terminu nie można zdefiniować, głównie za sprawą związaną z Internetem, który podlega ciągłym zmianom. Oczywiście elektroniczna demokracja oznaczać będzie możliwość komunikowania się obywatela z państwem (i odwrotnie) za pomocą Internetu, ale Internet pozwala również na wykonywanie działań, które dotychczas były niemożliwe ze względów technicznych lub nie były jeszcze antycypowane<sup>3</sup>. Najczęściej w literaturze spotykamy się z terminem „elektroniczna demokracja”, którą w skrócie określamy jako e-demokracja. Nazwa odwołuje się do wykorzystywania wspomnianych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych

---

3 W. Tomaszewski, D.M. Mościcka, A. Jurkun, *Demokracja a wybory. Współczesne dylematy i wyzwania*, [http://www.uwm.edu.pl/inp/docs/demokracja\\_last.pdf#page=15](http://www.uwm.edu.pl/inp/docs/demokracja_last.pdf#page=15) [dostęp: 30.03.2024].

(ICT), umożliwiających zwiększenie uczestnictwa obywateli w różnych procesach demokratycznych.

Nada i Andrew Korac-Kakabadse wskazują na cztery płaszczyzny elektronicznej demokracji<sup>4</sup>:

1. Elektroniczna biurokracja.
2. Zarządzanie informacją polityczną.
3. Procedury demokracji bezpośredniej.
4. Budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Zdaniem Marii Nowina Konopki „termin demokracja elektroniczna jest najczęściej używany do określenia wpływu ICT na procesy polityczne oraz zjawiska łączenia technologii komputerowej procesami politycznymi”<sup>5</sup>. Tabela 1 zawiera inne określenia używane w literaturze.

Tabela 1. Zestawienie określeń używanych w literaturze

Autor	Określenia
Dutton (1992), Etzioni (1992), Arterton (1987)	„teledemokracja”
Alexander i Pal (1998), Hague i Loader (1999), Symonds (2000)	„demokracja cyfrowa”
Ogden 1994; Tsagarousianou (1998); Krzysztofek (1999)	„cyberdemokracja”
Snider (1994)	„demokracja wirtualna”
Kamarck (1999)	„demokracja.com”
Brants; Browning (1997); (Hagen 1997)	„elektroniczna demokracja” (określenie to funkcjonuje w skróconej formie, jako „e-demokracja”)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Porębski, *Perspektywy wprowadzenia elektronicznej demokracji w działalności uczelni*, <https://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty/0020/roz8.pdf> [dostęp: 15.01.2024].

Parlament Europejski definiuje e-demokrację „jako wsparcie i wzmocnienie demokracji tradycyjnej za pomocą ICT i która może uzupełniać

4 A. Korac-Kakabadse, N. Korac-Kakabadse, *Information Technology's Impact on the Quality of Democracy. Reinventing the 'democratic vessel'*, [w:] R. Heeks (red.), *Reinventing Government in the Information Age. International Practice In IT – Enabled Public Sector Reform*, Routledge, New York, s. 214–215.

5 M. Nowina Konopka, *Spółczesność informacyjna a teoria demokracji*, [w:] *Spółczesność informacyjna. Istota, rozwój, wyzwania*, red. M. Witkowska, K. Cholawo-Sosnowska, Warszawa 2006, s. 83.

i wzmacniać procesy demokratyczne przez dodanie elementów służących wzmocnieniu pozycji obywateli dzięki różnym działaniom online obejmującym między innymi administrację elektroniczną, e-rządzenie, e-debaty, e-uczestnictwo i e-głosowanie; wyraża zadowolenie w związku z faktem, że coraz więcej obywateli może uczestniczyć w procesach demokratycznych za pośrednictwem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych<sup>6</sup>.

Wyzwania związane z e-demokracją to przede wszystkim zapewnienie bezpieczeństwa danych oraz zapewnienie prywatności podczas korzystania z platform. Kolejną istotną kwestią jest włączenie wszystkich grup społecznych. Warto podkreślić, że e-demokracja nie jest jedynie kwestią technologiczną, ale przede wszystkim społeczną.

## Elektroniczna administracja publiczna

Powstanie i rozwój Internetu to niezwykła przygoda w dziejach ludzkości. Jej historia ukazuje zdolności ludzi do przekraczania instytucjonalnych celów, pokonywania biurokratycznych barier i rewizji ustalonych wartości w procesie kształtowania nowego ładu. Potwierdza ona także pogląd, że współpraca i swobodny dostęp do informacji bardziej sprzyjają innowacyjności niż konkurencja i ochrona własności intelektualnej<sup>7</sup>.

Koncepcja e-administracji (egovernment) ma na celu umożliwienie obywatelom i przedsiębiorstwom korzystania z różnych usług publicznych za pośrednictwem Internetu. Możliwość rozliczania podatków, rejestrowania firm czy wymiany dowodu osobistego bez konieczności wychodzenia z domu to tylko niektóre z korzyści oferowanych przez e-urzędy. Takie praktyki stają się coraz bardziej powszechne na całym świecie<sup>8</sup>. Obywatele i przedsiębiorcy, którzy na co dzień korzystają z nowoczesnych technologii informacyjnych do zdobywania informacji i komunikacji, oczekują, że administracja publiczna również będzie oferować podobne standardy i możliwości. Technologie

---

6 Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie e-demokracji w Unii Europejskiej: potencjał i wyzwania (2016/2008(INI))*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017IP0095> [dostęp: 15.03.2024].

7 M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Poznań 2003, s. 19.

8 D. Grodzka, *E-administracja w Polsce*, [https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/9BB-D52682ADC88EEC1257A30003C8B7F/\\$file/3\\_19.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/9BB-D52682ADC88EEC1257A30003C8B7F/$file/3_19.pdf) [dostęp: 24.05.2024].

teleinformatyczne mogą także transformować administrację, restrukturyzując jej funkcjonowanie oraz sposób świadczenia usług publicznych<sup>9</sup>.

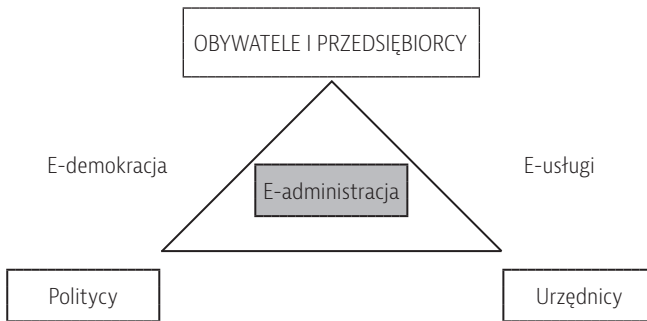
Natalia Mańkowska stwierdza, że rozwój społeczeństwa informacyjnego powoduje przemiany społeczno-gospodarcze. Podejmowane strategie, które są realizowane w tym zakresie, obejmują między innymi elektroniczną administrację, wskazywaną jako jeden z sposobów na zwiększanie efektywności sektora publicznego<sup>10</sup>.

Elektroniczna administracja jest rozumiana jako<sup>11</sup>:

- a) e-usługi, czyli świadczenie usług drogą elektroniczną,
- b) e-demokracja, czyli wykorzystanie technologii ICT do stymulowania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego,
- c) e-zarządzanie, czyli sprawne zarządzanie państwem za pomocą nowych technologii<sup>12</sup>.

Przedstawione powyżej podejście do e-administracji zostało zobrazowane na Rys. 1.

Rys. 1. Całościowe ujęcie e-administracji



Źródło: K. Jastrzębska, *Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 48.

9 Tamże.

10 M. Mańkowska, *E-administracja a efektywność sektora publicznego*, [https://www.dbc.wroc.pl/Content/27674/Mankowska\\_E\\_administracja\\_a\\_efektywnosc\\_sektora\\_publicznego.pdf](https://www.dbc.wroc.pl/Content/27674/Mankowska_E_administracja_a_efektywnosc_sektora_publicznego.pdf) [dostęp: 20.01.2024].

11 K. Jastrzębska, *Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 47.

12 Tamże.

Rozwój e-administracji publicznej znacząco usprawnia procesy administracyjne, czyniąc je bardziej efektywnymi i wygodnymi dla obywateli oraz przedsiębiorców, którzy mogą załatwiać sprawy urzędowe online bez konieczności wizyty w urzędzie. Tabela 2 przedstawia korzyści płynące z rozwoju e-administracji, wymieniane w literaturze przedmiotu.

Tabela 2. Korzyści wynikające z wprowadzenia e-administracji

Autor	Korzyści wynikające z e-administracji
Danziger, Kramer, 1985 Roldan, Leal, 2003	Korzyści m.in. wynikające z transformacji struktur organizacyjnych, wzajemne oddziaływanie jednostek na organizację, podniesienie wydajności, redukcja kosztów, integracja usług. Ulepszenie procesów decyzyjnych.
OECD, „The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report”, 2003	Zwiększenie zaangażowania obywateli w działania władz publicznych oraz zwiększenie zaufania między rządem a administracją publiczną oraz na linii urzędnik – obywatel.
Dawes, 1996	Trzy kategorie korzyści: redukcja dublowanych danych, promowanie lepszych standardów i podejścia procesowego, współdzielenie danych i informacji.
Andersen, Dawess, 1991	Ulepszenie procesu decyzyjnego, poszerzenie sieci współpracy, lepsza koordynacja oraz podnoszenie jakości usług i redukcja kosztów.
Dawes, Pardo, 2002	Rozwiązywanie problemów w skali całej organizacji lub we wzmocnieniu potencjału wewnątrz organizacyjnego.
K.L. Kraemer, J. Dedrick, 1997	Technologie komputerowe mają znaczący wpływ na sposób wykonywania pracy, sposób podejmowania decyzji, struktury organizacyjnej i współpracę ludzi.
R. O'Neill, 2009	Przyjęcie technologii internetowych przez funkcjonariuszy publicznych ma zasadniczy wpływ na zarządzanie wiedzą, wymianę informacji oraz świadczenie usług. Wpływa również na lepsze zrozumienie charakteru oddziaływania e-administracji na funkcjonowanie sektora publicznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Jastrzębska, *Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 48–49.

Wymieniając korzyści, nie można zapomnieć o barierach związanych z upowszechnianiem ICT, wynikających z braku technicznych możliwości podłączenia się do Internetu, jak również ze względu na czynnik finansowy. Należy wskazać takie czynniki, jak brak odpowiednich umiejętności, motywacji czy wiedzy obywateli.

Tomasz Jeruzalski podkreśla, że efektywność w sektorze publicznym powinna być głównym determinantem sposobu realizacji systemów IT. Z praktyki wynika, że już na etapie planowania systemów informatycznych nie uwzględnia się potrzeb użytkowników, którzy w przyszłości będą z niego korzystać<sup>13</sup>.

Digitalizacja usług publicznych przyczynia się do redukcji kosztów operacyjnych i oszczędności czasu zarówno dla użytkowników, jak i dla administracji. Zwiększa także transparentność działań administracyjnych, co buduje większe zaufanie społeczne do instytucji publicznych. Zauważa się podejmowane działania w celu ulepszenia cyfrowych usług publicznych, które mają doprowadzić do łatwiejszego dostępu oferowanych usług, co z pewnością może przyczynić się do wzrostu liczby użytkowników<sup>14</sup>.

## Usługi elektronicznej administracji publicznej – wybrane przykłady

Zmiany w obszarze społecznym, które były spowodowane rozwojem technologicznym przyczyniły się do rozwoju usług elektronicznych. Można przyjąć, że usługi to wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów, natomiast usługami publicznymi jest każda czynność administracji publicznej związana z dostarczeniem określonego dobra<sup>15</sup>. W literaturze przedmiotu spotykamy definicję e-usługi jako taką

(...) której świadczenie odbywa się za pomocą Internetu, jest zautomatyzowana (może wymagać niewielkiego udziału człowieka) i zdalna. (...) E-usługi powinny być dostarczane za pomocą systemu informatycznego, np. aplikacji internetowej, serwisu internetowego i świadczone na żądanie usługobiorcy (o każdej porze i w różnej formie)<sup>16</sup>.

---

13 T. Jeruzalski, *Efektywność i skuteczność wdrażania systemów IT w administracji publicznej. Wymagania procesów podejmowania decyzji*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 7.

14 A. Zalewska-Bochenko, *Wybrane aspekty gospodarki elektronicznej w Polsce*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2020, s. 63.

15 M. Ganczar, A. Sytek, *Informatyzacja administracji publicznej. Skuteczność regulacji*, CeDeWu, Warszawa 2023, s. 131.

16 K. Batko, G. Billewicz, *E-usługi w biznesie i administracji publicznej*, [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/3\\_K.Batko\\_G.Billewicz\\_E-uslugi\\_w\\_biznesie....pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/3_K.Batko_G.Billewicz_E-uslugi_w_biznesie....pdf) [dostęp: 20.01.2024].

Misją Ministerstwa Cyfryzacji jest stymulowanie rozwoju Polski poprzez cyfryzację. Kluczowe zadania ministerstwa obejmują rozwój infrastruktury szerokopasmowej, wspieranie tworzenia treści internetowych i e-usług oraz promowanie kompetencji cyfrowych wśród obywateli i urzędników. Cyfryzacja jest fundamentem nowoczesnej administracji i umożliwia synergiczne połączenie różnych dziedzin, jak dostęp do Internetu, uczestnictwo w życiu kulturalnym i demokracji oraz rozwój gospodarki cyfrowej, a jej celem jest dynamiczny rozwój społeczeństwa i gospodarki<sup>17</sup>.

## Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej – ePUAP

Platforma ePUAP ([www.epuap.gov.pl](http://www.epuap.gov.pl)) została uruchomiona w 2008 roku. ePUAP czyli (elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej) – ogólnopolska platforma teleinformatyczna służąca do komunikacji obywateli i przedsiębiorców z jednostkami administracji publicznej w ujednolicony, standardowy sposób. Platforma służy również do komunikacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej. Usługodawcami są podmioty administracji publicznej oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne zlecone lub powierzone im do realizacji<sup>18</sup>. Strona główna ePUAP – Fot. 1.

Na Platformie znajduje się również zakładka umożliwiająca potwierdzenie profilu zaufania. Profil Zaufany to narzędzie umożliwiające m.in. logowanie i składanie podpisu elektronicznego, dzięki któremu można załatwić określone sprawy urzędowe w serwisach administracji publicznej, co w znaczący sposób usprawnia i skraca czas na dokonywanie wszystkich formalności.

Portal zapewnia sprawną komunikację pomiędzy<sup>19</sup>:

1. Obywatelami a administracją.
2. Przedsiębiorcami a administracją.
3. Instytucjami administracji publicznej.

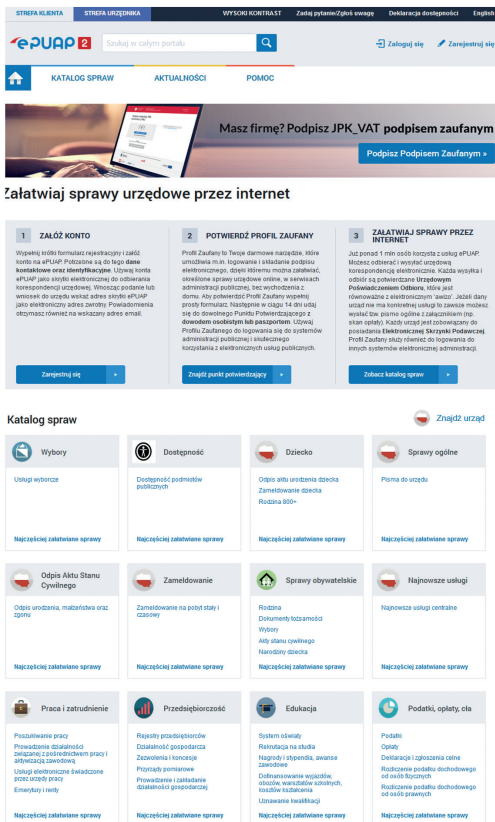
---

17 Ministerstwo Cyfryzacji, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/jakie-instytucje-odpowiadaja-za-informatyzacje> [dostęp: 25.05.2024].

18 Zob. zakładka „Co to jest ePUAP” na stronie: <https://epuap.gov.pl/wps/portal/strefa-klienta/pomoc/> [dostęp: 26.05.2024].

19 Zob. Opis standardowych elementów ePUAP w zakładce „Instrukcje i podręczniki” na stronie: <https://epuap.gov.pl/wps/portal/strefa-klienta/pomoc/> [dostęp: 20.03.2024].

Fot. 1. Strona główna ePUAP



Źródło: [https://epuap.gov.pl/wps/portal/E2\\_OePUAP](https://epuap.gov.pl/wps/portal/E2_OePUAP) [dostęp: 26.05.2024].

System ePUAP jest platformą, na której podmioty publiczne udostępniają swoje usługi w postaci elektronicznej. Wszystkie usługi, jakie są udostępnione przez urzędy i jakie można załatwić przez ePUAP, zgromadzone są w Katalogu Spraw<sup>20</sup> - zob. Fot. 2.

Każdy użytkownik może przeglądać i przeszukiwać zgromadzone w Katalogu Spraw opisy usług; z systemu można korzystać będąc zalogowanym użytkownikiem (użytkownik, którzy utworzył konto), jak też niezalogowanym użytkownikiem. Natomiast tylko osoby z założonym profilem mogą w pełni korzystać z usług platformy.

20 Tamże.

Fot. 2. Zrzut ekranu – wybór katalogu spraw

The screenshot displays the 'Katalog spraw' (Catalog of services) on the ePUAP portal. The interface includes a search bar at the top and a grid of service categories. The 'Podatki, opłaty, cła' (Taxes, fees, duties) category is highlighted with a blue border. Below this, a detailed view of this category is shown, listing various tax and fee services with links to information pages.

Podatki, opłaty, cła (162)			
Najczęściej zabiegane sprawy	Podatki	Opłaty	Deklaracje i zgłoszenia celne
Rozliczenie podatku dochodowego od osób fizycznych	Rozliczenie podatku dochodowego od osób prawnych	Rozliczenie podatku od nieruchomości	Interpretacje podatkowe
Uzyskanie ulgi podatkowej	Rozliczenie podatku rolnego	Rozliczenie podatku od nieruchomości	Interpretacje podatkowe
Rozliczenie podatku od środków transportowych	Podatek akcyzowy	Opłacenie mandatu	Obwieszczenie od mandatu karnego
Wnoszenie opłat skarbowych	Splacenie należności na rzecz Skarbu Państwa		
Decyzja stwierdzająca wysokość zobowiązania podatkowego w podatku od nieruchomości	Informacja o wysokości opłat za podatki leżny od osób fizycznych dostępna na st...		
DL-1 Deklaracja na podatek leżny - Ministerstwo Finansów	Informacja o wysokości opłat za podatki leżny od osób prawnych dostępna na st...		
DN-1 Deklaracja na podatek od nieruchomości - Ministerstwo Finansów	Informacja o wysokości opłat za podatki od nieruchomości od osób fizycznych d...		
DR-1 Deklaracja na podatek rolny - Ministerstwo Finansów	Informacja o wysokości opłat za podatki od nieruchomości od osób prawnych d...		
DT-1 Deklaracja na podatek od środków transportowych	Informacja o wysokości opłat za podatki od środków transportowych dostępna n...		
D-1 Informacja o leżach - Ministerstwo Finansów	Informacja o wysokości opłat za podatki rolny od osób fizycznych dostępna na st...		
D-1 Informacja o nieruchomościach i obiektach budowlanych - Ministerstwo Fin...	Informacja o wysokości opłat za podatki rolny od osób prawnych dostępna na st...		
Informacja finansowa podmiotu rynku gier hazardowych (IGH-1)	IR-1 Informacja o grantach - Ministerstwo Finansów		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://epuap.gov.pl/wps/portal/strefa-klienta/katalog-spraw> [dostęp: 26.05.2024].

Korzystanie z Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej ma wiele zalet, należą do nich m.in.:

1. Wygoda i oszczędność czasu – umożliwia załatwienie wielu spraw urzędowych online, bez potrzeby osobistego stawienia się w urzędzie.
2. Dostępność 24/7 – usługi dostępne są przez całą dobę, co pozwala na załatwianie spraw w dogodnym dla użytkownika czasie.
3. Redukcja kosztów – eliminuje koszty związane z dojazdem do urzędów oraz zmniejsza zużycie papieru, co ma również korzystny wpływ na środowisko.

4. Bezpieczeństwo – wysoki poziom zabezpieczeń zapewnia ochronę danych osobowych i poufność przesyłanych dokumentów.
5. Łatwość użytkowania – intuicyjny interfejs i dostępność instrukcji krok po kroku ułatwiają korzystanie z platformy nawet osobom mniej zaznajomionym z technologią.
6. Szeroki zakres usług – umożliwia dostęp do różnorodnych e-usług administracyjnych, takich jak składanie wniosków, uzyskiwanie zaświadczeń, rejestracja działalności gospodarczej czy składanie deklaracji podatkowych.
7. Śledzenie statusu spraw – pozwala na monitorowanie postępu realizacji zgłoszonych spraw i wniosków, co zwiększa przejrzystość i kontrolę nad procesem urzędowym.
8. Integracja z innymi systemami – współpracuje z innymi platformami administracyjnymi, takimi jak Profil Zaufany, co ułatwia logowanie i korzystanie z różnych e-usług publicznych.

Korzystanie z ePUAP znacząco ułatwia i usprawnia interakcje obywateli oraz przedsiębiorców z administracją publiczną, podnosząc efektywność i dostępność usług urzędowych.

### e-Urząd Skarbowy – podatki.gov.pl

Kolejnym wartym uwagi portalem jest e-Urząd Skarbowy. Jest to nowoczesny, ogólnodostępny kanał komunikacji na linii urząd skarbowy – klient (Fot. 3). Portal umożliwia obywatelom oraz przedsiębiorcom załatwienie wielu spraw urzędowych online, bez konieczności wizyty w tradycyjnych urzędach skarbowych.

Do głównych funkcjonalności portalu e-Urząd Skarbowy zalicza się:

1. **Elektroniczne składanie deklaracji i formularzy.** Użytkownicy mogą składać deklaracje podatkowe, jak PIT, CIT, VAT, i inne formularze elektronicznie. System umożliwia automatyczne sprawdzenie poprawności danych oraz wysyłanie dokumentów bezpośrednio do urzędu skarbowego.
2. **Podgląd i pobieranie dokumentów.** Portal pozwala na przeglądanie i pobieranie dokumentów podatkowych, takich jak decyzje, pisma urzędowe, czy potwierdzenia złożenia deklaracji.

Fot. 3 – Strona główna – podatki.gov.pl

**podatki.gov.pl** PL e-Urząd Skarbowy

[Podatki.gov.pl / EN](#)

## Twój e-PIT

Tutaj złożysz zeznania PIT-28, PIT-36, PIT-36L, PIT-37 i PIT-38 oraz oświadczenie PIT-OP i informację PIT-DZ. Po zalogowaniu się do e-US aktywuj e-Korespondencję, Wysyłaj i odbieraj pisma online.

**e-Urząd Skarbowy – zaloguj się**

Od 15 lutego 2024 r. możesz rozliczyć w Twój e-PIT przychody z działalności gospodarczej i działań specjalnych produkcji rolnej.

### Jak się zalogować

Poniżej znajdziesz informacje o możliwych sposobach logowania.

Wybierz login.gov.pl i korzystaj ze wszystkich funkcjonalności e-Urzędu Skarbowego. Bez wychodzenia z domu, na dowolnym urządzeniu, 24/7.

**Login.gov.pl**

Profil zaufany, mCzyWażel, e-dowód i bankowość elektroniczna

[Wybierz](#)

**Dane autoryzujące**

PESEL lub NIP i kwoty przychodu kwota do zapłaty/kwota nadpłaty

[Wybierz](#)

Po zalogowaniu do e-Urzędu Skarbowego wybierz Twój e-PIT.

### Ważne

Kiedy złożyć zeznanie

od 15 lutego do 30 kwietnia

### Dodatkowe

Jak przekazać 1,2% podatku na ODR? Chciesz przekazać 1,5% podatku na wybraną Organizację Pożytku Publicznego? Sprawdź, jak to zrobić

[Materiały informacyjne](#)

Animacje, instruktaże, infografiki, broszury informacyjne

[Pytania i odpowiedzi](#)

Odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania

[Інформація українською мовою](#)

Sk. прапачот поштыра Бауэ e-PIT

Źródło: e-Urząd Skarbowy, <https://www.podatki.gov.pl/e-urzad-skarbowy/> [dostęp: 25.05.2024].

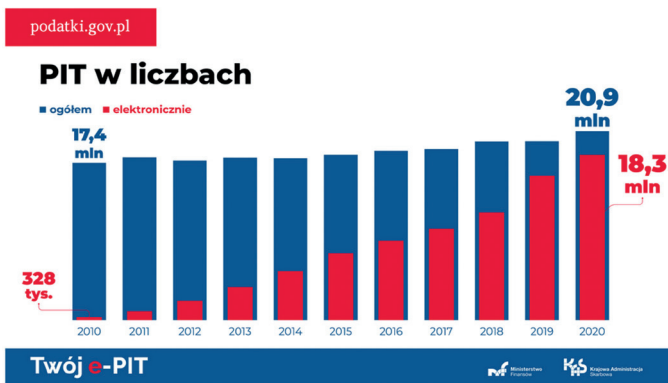
3. **Płatności online.** Umożliwia dokonywanie płatności podatkowych online, co jest szybkie, wygodne i bezpieczne. System integruje się z różnymi metodami płatności, w tym przelewami bankowymi.
4. **Komunikacja z urzędem.** Portal zapewnia możliwość bezpośredniej komunikacji z urzędem skarbowym poprzez e-kontakt. Użytkownicy mogą zadawać pytania, przysyłać dodatkowe dokumenty czy prosić o wyjaśnienia dotyczące swoich spraw podatkowych.
5. **Wgląd w historię podatkową.** Użytkownicy mają dostęp do pełnej historii swoich działań podatkowych, co pozwala na łatwe monitorowanie i kontrolowanie stanu rozliczeń.
6. **Usługi dla przedsiębiorców.** Portal oferuje specjalne funkcje dla przedsiębiorców, takie jak obsługa JPK (Jednolitego Pliku Kontrolnego),

informacje o zwrocie VAT, czy usługi związane z podatkiem dochodowym od osób prawnych.

- Informacje i wsparcie.** Na portalu znajdują się liczne materiały informacyjne, poradniki i instrukcje, które pomagają użytkownikom w prawidłowym wypełnianiu obowiązków podatkowych. Dostępna jest także pomoc techniczna i merytoryczna.

Można stwierdzić, że rozliczenie się z urzędem skarbowym jest jednym z najważniejszych obowiązków, jakie ma obywatel w stosunku do państwa<sup>21</sup>. Zainteresowanie składaniem zeznań podatkowych za pośrednictwem Internetu wzrasta w ekspresowym tempie (Fot. 4).

Fot. 4. Zestawienie złożonych deklaracji PIT w latach 2010–2020



Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/kolejny-rekord--ok-183-mln-elektronicznych-pitow/> [dostęp: 25.05.2024].

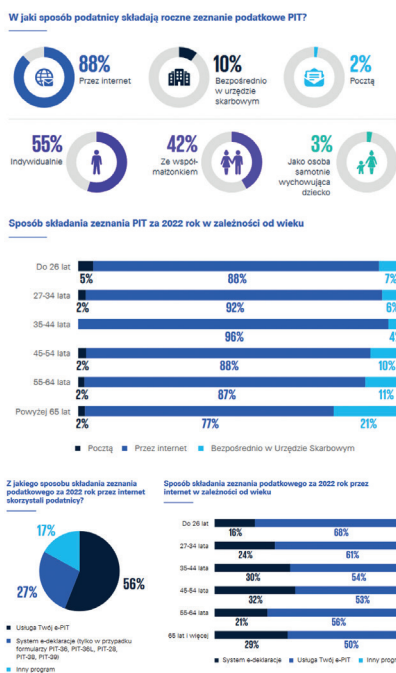
Z powyższych danych wynika, że w 2022 roku 88% Polaków dokonało rozliczenia podatkowego za pomocą Internetu, 10% respondentów deklaroowało złożenie zeznanie PIT bezpośrednio w urzędzie skarbowym, a zaledwie 2% za pośrednictwem poczty (Fot. 5).

Podatnicy, którzy składali zeznanie podatkowe PIT za 2022 rok za pomocą usługi Twój e-PIT, ocenili system jako zdecydowanie (lub raczej) przyjazny i przejrzysty. Polacy równocześnie uważają, że sposób logowania do usługi Twój e-PIT jest zdecydowanie bezpieczny lub raczej bezpieczny.

21 R. Guzowski, *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław 2015, s. 25.

W celu zalogowania się do usługi podatnicy najczęściej (63% wskazań) używają profilu zaufanego. 27% Polaków uwierzytelnia swoją tożsamość za pomocą danych identyfikacyjnych, natomiast 9% korzysta z aplikacji m-Obywatel<sup>22</sup>.

Fot. 5. Sposób składania zeznania podatkowego za rok 2022



Źródło: Raport, KPMG, *Roczne zeznanie podatkowe Polaków PIT 2022*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2023/04/pl-raport-roczne-zeznania-podatko-we-polakow-pit-2022.pdf> [dostęp: 20.05.2024].

Podsumowując, system posiada wiele zalet, do których zalicza się oszczędność czasu, wygodę, bezpieczeństwo oraz przejrzystość i kontrolę. Jednak mimo że portal stara się uprościć procesy, niektóre procedury podatkowe mogą nadal być skomplikowane i wymagać dodatkowego wsparcia lub konsultacji z ekspertami.

22 Zob. Raport, KPMG, *Roczne zeznanie podatkowe Polaków PIT 2022*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2023/04/pl-raport-roczne-zeznania-podatko-we-polakow-pit-2022.pdf> [dostęp: 20.05.2024].

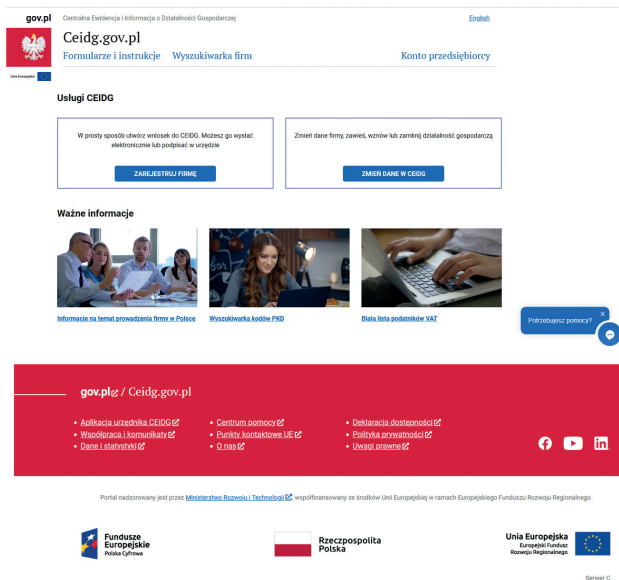
## System Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)

Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej (CEIDG) jest elektronicznym rejestrem przedsiębiorców, którzy działają w Polsce. Portal CEIDG bardzo ułatwia prowadzenie firmy. Dzięki niemu możesz założyć firmę, zmieniać dane we wpisie, a także zawiesić, wznowić lub zamknąć działalność gospodarczą<sup>23</sup> (strona główna portalu – Fot. 6).

Portal skierowany jest głównie do<sup>24</sup>:

- przedsiębiorców,
- osób, które chcą zarejestrować działalność gospodarczą,
- osób, które szukają informacji na temat firm i przedsiębiorców.

Fot. 6. Strona główna System Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)



Źródło: *Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej*, <https://aplikacja.ceidg.gov.pl/CEIDG/Index.aspx> [dostęp: 25.05.2024].

23 *Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej*, <https://aplikacja.ceidg.gov.pl/CEIDG/Index.aspx> [dostęp: 25.05.2024].

24 Tamże.

Główne funkcje i cechy portalu CEIDG to:

1. **Rejestracja działalności gospodarczej.** Przedsiębiorcy mogą zakładać działalność gospodarczą bez konieczności odwiedzania urzędów. Formularz wniosku CEIDG-1 można wypełnić i złożyć online, co znacząco upraszcza proces rozpoczęcia działalności.
2. **Zmiany i aktualizacje.** Portal pozwala na dokonywanie zmian w istniejącej działalności, takich jak aktualizacja danych adresowych, zmiana zakresu działalności, czy zawieszenie lub wznowienie działalności.
3. **Informacje i wyszukiwarka.** Zapewniają dostęp do bazy danych wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorców. Użytkownicy mogą przeszukiwać bazę, aby uzyskać informacje o innych firmach, co jest szczególnie przydatne dla kontrahentów i klientów.
4. **Bezpieczeństwo.** Bezpieczny dostęp do bazy danych wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorców. Użytkownicy mogą przeszukiwać bazę, aby uzyskać informacje o innych firmach, co jest szczególnie przydatne dla kontrahentów i klientów.
5. **Integracja z innymi systemami.** Portal CEIDG jest zintegrowany z innymi systemami administracji publicznej, co umożliwia automatyczne przekazywanie danych do ZUS, GUS i urzędów skarbowych, eliminując konieczność wielokrotnego składania tych samych dokumentów.
6. **Dostępność i ułatwienia.** Portal jest dostępny 24/7, co daje przedsiębiorcom elastyczność w zarządzaniu działalnością w dogodnym dla nich czasie. Ponadto, dostępne są materiały pomocnicze i wsparcie techniczne, aby ułatwić użytkownikom korzystanie z serwisu.

Portal CEIDG jest ważnym narzędziem wspierającym przedsiębiorczość w Polsce, przyczynia się do stworzenia bardziej przyjaznego środowiska dla prowadzenia działalności gospodarczej. Strony internetowe jednostek administracji publicznej powinny być tak skonstruowane, by budować zaufanie, przekazywać wiarygodne informacje i zwiększać poziom wiedzy o działalności danej jednostki osób ją odwiedzających<sup>25</sup>.

---

25 R. Guzowski R., *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław 2015, s. 37.

## Platformy konsultacji społecznych

Konsultacje społeczne to jedna z instytucji **demokracji bezpośredniej**, a branie udziału w konsultacjach prowadzonych przez organy władzy publicznej jest jedną z form aktywnego udziału w społeczeństwie obywatelskim<sup>26</sup>.

Portale Konsultacji Społecznych to internetowe platformy, które umożliwiają obywatelom aktywny udział w procesach decyzyjnych dotyczących polityki publicznej i rozwoju lokalnego. Ich głównym celem jest zwiększenie przejrzystości działań administracji publicznej oraz zaangażowanie społeczeństwa w tworzenie przepisów, strategii i planów rozwojowych.

Najważniejsze zadania Portali Konsultacji Społecznych to:

1. **Zbieranie opinii i sugestii** – portale te umożliwiają obywatelom wyrażanie swoich opinii na temat różnych propozycji legislacyjnych, planów zagospodarowania przestrzennego, projektów inwestycyjnych czy strategii rozwoju. Użytkownicy mogą komentować, zgłaszać uwagi, sugestie oraz opinie na temat publikowanych dokumentów i projektów.
2. **Publiczne debaty i dyskusje** – platformy konsultacyjne często organizują fora dyskusyjne, gdzie obywatele mogą debatować na ważne dla nich tematy. Dzięki temu możliwa jest wymiana poglądów między mieszkańcami a przedstawicielami administracji publicznej.
3. **Informowanie o przebiegu konsultacji** – zapewniają dostęp do informacji na temat przebiegu konsultacji, harmonogramu, etapów procesu oraz wyników konsultacji. Dzięki temu obywatele mogą śledzić, jak ich opinie wpływają na ostateczne decyzje.
4. **Ankiety i sondaże** – w ramach konsultacji społecznych często przeprowadzane są ankiety i sondaże, które pozwalają na zbieranie danych na temat preferencji i potrzeb społecznych. Wyniki tych badań mogą być wykorzystane do bardziej precyzyjnego dostosowania polityk publicznych do oczekiwań mieszkańców.
5. **Wsparcie dla administracji** – portale konsultacyjne wspierają administrację publiczną w procesie podejmowania decyzji, dostarczając jej cennych informacji zwrotnych od obywateli. Dzięki temu możliwe jest lepsze zrozumienie społecznych potrzeb i priorytetów.

---

26 *Konsultacje społeczne w procesie legislacyjnym – dobre praktyki*, <http://praworzeki.eko-unia.org.pl/news.php> [dostęp: 25.05.2024].

Portale Konsultacji Społecznych stanowią ważne narzędzie w nowoczesnej demokracji, promując aktywne uczestnictwo obywateli w życiu publicznym i zwiększając transparentność oraz responsywność administracji publicznej.

Przykłady takich portali:

1. **MamZdanie – Platforma Konsultacji Społecznych (mamzdanie.org.pl)** – została utworzone w 2010 roku jako pierwszy ogólnopolski serwis wspomagający prowadzenie otwartych konsultacji społecznych<sup>27</sup>. Platforma umożliwia obywatelom zgłaszanie uwag i opinii na temat projektów legislacyjnych, strategii rozwoju oraz innych inicjatyw rządowych i samorządowych. Zwiększa zaangażowanie obywateli w procesy legislacyjne, umożliwia lepsze zrozumienie proponowanych zmian oraz daje możliwość realnego wpływu na tworzenie prawa i polityk publicznych.
2. **Portal Konsultacji Społecznych Warszawy (konsultacje.um.warszawa.pl)** – internetowa platforma Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy, która umożliwia mieszkańcom aktywny udział w procesach decyzyjnych dotyczących rozwoju miasta.
3. **Platforma Konsultacji Społecznych Kraków (dialoguj.pl)** – umożliwia m.in. organizację konsultacji społecznych dotyczących projektów urbanistycznych, zmian w komunikacji miejskiej czy inwestycji publicznych. Użytkownicy mogą korzystać z interaktywnych map do wskazywania problematycznych miejsc lub proponowania zmian. Platforma oferuje dedykowane sekcje dla różnych tematów, takich jak transport, środowisko, kultura czy edukacja.

Dzięki Platformom Konsultacji Społecznych obywatele mogą aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu polityk i decyzji dotyczących ich społeczności.

## Zakończenie

Elektroniczna demokracja stanowi kluczowy element nowoczesnych społeczeństw, umożliwiając obywatelom aktywny udział w procesach demokratycznych za pośrednictwem technologii cyfrowych. Istota tego pojęcia oraz

---

27 Konsultacje online za pomocą mamzdanie.org.pl, <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/konsultacje-on-line-za-pomoca-mamzdanie-org-pl/> [dostęp: 25.05.2025].

problemy definicyjne ukazują wyzwania, którym należy sprostać, aby e-demokracja mogła efektywnie funkcjonować. Przykłady e-usług w administracji publicznej przedstawione w tym rozdziale, takie jak Platforma ePUAP, e-Urząd Skarbowy oraz platformy konsultacji społecznych, unaoczniają, jak nowoczesne technologie mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności, dostępności i transparentności działań administracyjnych. Wspomniane portale wskazują także, jak e-usługi mogą usprawniać procesy administracyjne, ułatwiając obywatelom załatwianie spraw urzędowych drogą elektroniczną oraz angażując ich w decyzje publiczne. Rozwój takich narzędzi jest kluczowy dla przyszłości administracji publicznej, wpływając na lepsze zarządzanie oraz zacieśnienie relacji między państwem a jego obywatelami.

## Bibliografia

- Batko K., Billewicz G., *E-usługi w biznesie i administracji publicznej*, [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/3\\_K.Batko\\_G.Billewicz\\_E-uslugi\\_w\\_biznesie....pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/3_K.Batko_G.Billewicz_E-uslugi_w_biznesie....pdf) [dostęp: 20.01.2024].
- Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Poznań 2003.
- Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, <https://aplikacja.ceidg.gov.pl/CEIDG/Index.aspx> [dostęp: 25.05.2024].
- Ziennik Urzędowy Unii Europejskiej, *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie e-demokracji w Unii Europejskiej: potencjał i wyzwania (2016/2008(INI))*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017IP0095> [dostęp: 15.03.2024].
- e-Urząd Skarbowy, <https://www.podatki.gov.pl/e-urząd-skarbowy/> [dostęp: 25.05.2024].
- Ganczar M., Sytek A., *Informatyzacja administracji publicznej. Skuteczność regulacji*, CeDe-Wu, Warszawa 2023.
- Grodzka D., *E-administracja w Polsce*, [https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/9BB-D52682ADC88EEC1257A30003C8B7F/\\$file/3\\_19.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/9BB-D52682ADC88EEC1257A30003C8B7F/$file/3_19.pdf) [dostęp: 24.05.2024].
- Grossman L.K., *The Electronic Republic. Reshaping Democracy In the Information Age*, New York 1995.
- Guzowski R., *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław 2015.
- [https://epuap.gov.pl/wps/portal/E2\\_OePUAP](https://epuap.gov.pl/wps/portal/E2_OePUAP) [dostęp: 26.05.2024].
- <https://epuap.gov.pl/wps/portal/strefa-klienta/katalog-spraw> [dostęp: 26.05.2024].
- <https://epuap.gov.pl/wps/portal/strefa-klienta/pomoc/> [dostęp: 26.05.2024].

- <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/konsultacje-on-line-za-pomoca-mamzdanie-org-pl/> [dostęp: 25.05.2025].
- <https://www.gov.pl/web/finanse/kolejny-rekord--ok-183-mln-elektronicznych-pitow/> [dostęp: 25.05.2024].
- Jastrzębska K., *Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2018.
- Jeruzalski T., *Efektywność i skuteczność wdrażania systemów IT w administracji publicznej. Wymagania procesów podejmowania decyzji*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Konsultacje społeczne w procesie legislacyjnym – dobre praktyki*, <http://praworzeki.eko-unia.org.pl/news.php> [dostęp: 25.05.2024].
- Korac-Kakabadse A., N. Korac-Kakabadse, *Information Technology's Impact on the Quality of Democracy. Reinventing the 'democratic vessel'*, [w] R. Heeks (red.), *Reinventing Government in the Information Age. International Practice In IT – Enabled Public Sector Reform*, Routledge, New York.
- Mańkowska M., *E-administracja a efektywność sektora publicznego*, [https://www.dbc.wroc.pl/Content/27674/Mankowska\\_E\\_administracja\\_a\\_efektywnosc\\_sektora\\_publicznego.pdf](https://www.dbc.wroc.pl/Content/27674/Mankowska_E_administracja_a_efektywnosc_sektora_publicznego.pdf) [dostęp: 20.01.2024].
- Ministerstwo Cyfryzacji, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/jakie-instytucje-odpowiadaja-za-informatyizacje> [dostęp: 25.05.2024].
- Nowina Konopka M., *Trzy płaszczyzny relacji Internetu z demokracją na tle rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Demokracja w obliczu nowych mediów. Elektroniczna demokracja, wybory przez Internet, kampania w sieci – teoria, doświadczenia, perspektywy*, red. nauk. M. Musiał-Karg, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.
- Nowina Konopka M., *Spółeczeństwo informacyjne a teorie demokracji*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, red. M. Witkowska, K. Cholawo-Sosnowska, Warszawa 2006.
- Porębski L., *Perspektywy wprowadzenia elektronicznej demokracji w działalności uczelni*, <https://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty/0020/roz8.pdf> [dostęp: 15.01.2024].
- Raport, KPMG, *Roczne zeznanie podatkowe Polaków PIT 2022*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2023/04/pl-raport-roczne-zeznania-podatkowe-polakow-pit-2022.pdf> [dostęp: 20.05.2024].
- Tomaszewski W., D.M. Mościcka, A. Jurkun, *Demokracja a wybory. Współczesne dylematy i wyzwania*, [http://www.uwm.edu.pl/inp/docs/demokracja\\_last.pdf#page=15](http://www.uwm.edu.pl/inp/docs/demokracja_last.pdf#page=15) [dostęp: 30.03.2024].
- Zalewska-Bochenko A., *Wybrane aspekty gospodarki elektronicznej w Polsce*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2020.



Hubert Guz  
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0001-8230-6182>

# Technologie informacyjno- -komunikacyjne w samorządzie lokalnym – przykład Miechowa

## Abstrakt

W tekście przedstawiono problematykę wykorzystania Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych (ICT) przez samorząd lokalny. Za inspirację do analizy posłużyła gmina miejsko-wiejska Miechów, a dodatkowy punkt odniesienia stanowią dane statystyczne, obrazujące wykorzystanie ICT przez administrację publiczną w Polsce. Ustalono teoretyczne ramy analizy definiując i odnosząc do kontekstu samorządu lokalnego takie zjawiska, jak: e-administracja, transformacja cyfrowa oraz ICT. Wyróżniono i poddano analizie elementy składowe ICT w samorządzie lokalnym: 1) ludzie (mieszkańcy, urzędnicy, władze samorządowe); 2) wiedza, dane, informacje; 3) strategie, zasady i procedury; 4) oprogramowanie; 5) urządzenia oraz sieci. Przegląd działań Miechowa w ramach wskazanych obszarów dowiódł konieczności ich integracji na poziomie samorządu poprzez strategiczne zarządzanie, przy jednoczesnej koordynacji działań i części narzędzi ICT na poziomie krajowym.

Kluczowe wyzwania samorządów lokalnych, w ramach analizowanych elementów ICT, dotyczą:

- kompetencji cyfrowych mieszkańców oraz urzędników, przekonania liderów samorządowych do ICT jako narzędzia i jednocześnie warunku koniecznego rozwoju,
- wykorzystywania ICT do zarządzania danymi oraz komunikacji z mieszkańcami, w tym do aktywowania partycypacji społecznej, w ujęciu instytucjonalnym natomiast – wykorzystywania możliwości ICT do uczenia się organizacji,
- strategicznego i jednocześnie „zwinnego” zarządzania ICT, uwzględniającego uwarunkowania lokalne, ale także regionalne krajowe i wspólnotowe,

- optymalizacji oprogramowania poprzez szukanie najefektywniejszych rozwiązań przy zachowaniu bezpieczeństwa, interoperacyjności i wysokiej użyteczności dla obywateli oraz urzędników,
- zapewnienia stałego rozwoju koniecznej infrastruktury sprzętowej i sieciowej.

W rozdziale odniesiono się także do roli, jaką pełnią projekty finansowane z programów UE w polityce rozwoju ICT w Polsce.

**Słowa kluczowe:** Technologie Informacyjno-Komunikacyjne (ICT), samorząd lokalny, e-administracja, transformacja cyfrowa.

## Abstract

The text describes the use of Information and Communication Technologies (ICT) by local self-government. The municipality of Miechów (urban-rural commune) was used as an inspiration for the analysis. As the point of reference the statistical data showing the use of ICT by public administration in Poland was used. A theoretical framework for the analysis was established by defining e-government, digital transformation and ICT in the context of local self-government. The components of ICT in local self-government: 1) people (citizens, officials, local self-government); 2) knowledge, data, information; 3) strategies, rules and procedures; 4) software; 5) devices and networks (hardware) – were distinguished and analysed. A review of Miechów's activities proved the need of integration them. This integration should occur at the local self-government level (by strategic management), while coordinating activities and some of ICT tools at the national level.

The key challenges of local self-government in are of the ICT, concern:

- digital competence of citizens and public administration, convincing local government leaders of ICT as a tool and at the same time a prerequisite for development,
- the use of ICT for data management and communication with citizens, including development of public participation; in institutional terms, the use of ICT for organizational learning,
- strategic and agile management of ICT, taking into account conditions (local as well as regional, national and European),
- optimisation of software by seeking for the most effective solutions while maintaining security, interoperability and high usability for citizens and public administration,
- continuously developing the necessary hardware and network infrastructure.

The chapter also refers to the role played by projects financed from EU programmes in the ICT development policy in Poland.

**Keywords:** Information and Communication Technology (ICT), local government, e-government, digital transformation.

## Wstęp

Pod koniec XX wieku hasła takie jak globalizacja i sieciowość opisywały, jak skomplikowany a jednocześnie połączony stał się ówczesny świat<sup>28</sup>. Dziś wolimy używać modnego i wymownego akronimu VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) obrazującego zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność<sup>29</sup>. Kolejne, coraz szybciej następujące po sobie rewolucje przemysłowe – pierwsza (para), druga (elektryczność), trzecia (komputery) i czwarta, która dzieje się na naszych oczach, bazująca na internecie, robotyce, nano- i biotechnologiach oraz rozwijającej się w nieprzewidywalny sposób sztucznej inteligencji – determinują nasze życie<sup>30</sup>.

Czy istnieje sposób, aby być gotowym na świat VUCA? Czy podmioty publiczne takie jak samorządy mogą się w nim odnajdywać, a co więcej próbować kreować go w swojej lokalnej skali? Czy technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT – *Information and Communication Technologies*) mogą być w tym pomocne, czy może są już warunkiem koniecznym dla działań samorządu? Czy transformacja cyfrowa ma charakter zmian inkrementalnych? I czy samorząd uczy się w tym procesie?

Aby podjąć próbę odpowiedzi na powyższe pytania, można analizować mnożące się w tym obszarze teorie – interesujące, bo zmieniające się równie szybko jak technologie<sup>31</sup>. Społeczeństwo informacyjne ewoluujące w spo-

---

28 Por.: A. Giddens, *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*, New York 2003; M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013.

29 N. Bennett, J. Lemoine, *What VUCA really means for you*, „Harvard Business Review” 2014, nr 92(1/2), s. 27.

30 K. Żukrowska, *Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) jako czynnik sprzyjający umiędzynarodowieniu gospodarki światowej i tworzący impulsy rozwojowe*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 372, s. 162-163; K. Śledziewska, R. Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Warszawa 2020, s. 18; por. N. Bostrom, *Superinteligencja. Scenariusze, strategie, zagrożenia*, Gliwice 2016.

31 F. Bannister, R. Connolly, *The great theory hunt: Does e-government really have a problem?* „Government Information Quarterly” 2015, nr 32, s. 1-11.

leczeństwo wiedzy dzięki technologiom (coraz większa część dochodu narodowego kreowana jest w procesie przetwarzania wiedzy), to jeden z ciekawszych procesów społecznych, dotyczących także obszaru administracji publicznej. Informacje są podstawą permanentnego procesu nabywania, analizowania (refleksji), kreowania nowej wiedzy i finalnie adaptacji – czyli klasycznego procesu uczenia się<sup>32</sup>. Dokładniej, uczenia się przez doświadczenie – naturalnego dla organizacji<sup>33</sup>.

Od kilkunastu lat trwa dyskusja na temat tego, czy rodzi się nowy paradygmat zarządzania publicznego, który przez część badaczy jest nazywany neo-weberyzmem, czerpiącym to, co najlepsze z pozostałych modeli zarządzania publicznego<sup>34</sup>? Dla innych jest modelem współzarządzania, ale uzbrojonym w szereg technologii, dlatego *Governance* staje się *e-Governance*<sup>35</sup>. Dla porządku, o ile *e-Governance* (któremu w Polsce najczęściej przypisuje się nazwę e-administracja) w literaturze traktowane jest szeroko jako wzmacnianie demokratycznych procesów zachodzących na różnych szczeblach administracji publicznej, to termin *e-Government* traktować należy wężiej, jako usprawnienia w świadczeniu usług publicznych i komunikacji wykorzystujące ICT.

Inny sposób na próbę odpowiedzi na pytanie o rolę samorządu w świecie VUCA to przyjrzenie się doświadczeniom – praktycznym rozwiązaniom stosowanym przez samorządy wykorzystujące ICT. Badacze dowodzą, że to właśnie technologia znacząco determinuje procesy modernizacyjne w administracji, a także zmienia oczekiwania obywateli w stosunku do administracji publicznej – obywatele domagają się usług cyfrowych w nowej

32 B. Wysocki, *Spółczesność informacyjna w perspektywie europejskiej*, w: *Kultura od nowa*, red. G.D. Stunża, K. Stachura, Gdańsk 2016, s. 93.

33 Por. D. Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey 1984; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 2012.

34 Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis, New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*, Oxford 2011, s. 119; S. Mazur (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu*, Warszawa 2016, s. 233–234.

35 I. Mergel, N. Edelman, N. Haug, *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, „Government Information Quarterly” 2019, nr 36(4), s. 3; T. Janowski, *Digital government evolution: From transformation to contextualization*, „Government Information Quarterly”, 2015, nr 32, s. 226.

jakości, realizowanych natychmiast<sup>36</sup>. W kontekście infrastruktury publicznej, mieszkańcy i przedsiębiorcy, oczekują natomiast zapewnienia dostępu do internetu i swobodnej mobilności<sup>37</sup>. Również organy władzy i administracji rządowej oczekują „cyfrowego” unowocześnienia administracji publicznej, w tym samorządowej<sup>38</sup>. Ta zbieżność interesów jest efektywnym katalizatorem zmian.

Funkcjonalne definicje e-administracji proponowane przez organizacje międzynarodowe wskazują, że wykorzystanie przez instytucje publiczne ICT to kluczowa ścieżka modernizacji relacji z obywatelami, przedsiębiorstwami i innymi organami administracji<sup>39</sup>. Równocześnie badacze podkreślają, że rozwój technologii w zakresie m.in. komunikacji, zarządzania danymi, sztucznej inteligencji stwarza wręcz nieograniczony potencjał dla innowacyjnego rozwoju administracji publicznej<sup>40</sup>.

Szeroka definicja, określająca transformację cyfrową jako proces zmian, których celem jest osiągnięcie pożądanego stopnia zaawansowania technologicznego (lub szerzej jako trendy i skutki coraz bardziej intensywnego korzystania z technologii cyfrowych) wskazuje na horyzontalny charakter tych procesów, który wręcz uniemożliwia określenie, czy dana organizacja jest podmiotem czy przedmiotem w tym procesie<sup>41</sup>. Transformacja cyfrowa to pojęcie szczególnie trudne do sprecyzowania w odniesieniu do sektora

---

36 Tallinn Declaration on eGovernment, European Commission 2017. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration> [dostęp: 09.10.2023].

37 A. Łaszek, *E-rozwoj. Cyfrowe technologie a gospodarka. Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju*. 2018. <https://for.org.pl/pl/raport-e-rozwoj-cyfrowe-technologie-a-gospodarka> [dostęp: 09.10.2023].

38 Por.: I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug, *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, „Government Information Quarterly”, 2019, nr 36(4).

39 *Benchmarking e-government: A global perspective*, United Nations, American Society for Public Administration, New York 2002. <file:///C:/Users/huber/Downloads/Benchmarking%20E-government%20-%20A%20Global%20Perspective%202001.pdf> [dostęp: 2.11.2023]; *eGovernment action plan 2016–2020 accelerating the digital transformation of government*, European Commission 2016, <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0179> [dostęp: 09.10.2023].

40 Por.: R. Matheus, M. Janssen, D. Maheshwari, *Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities*, „Government Information Quarterly” 2018, nr 37(3).

41 T. Dufva, M. Dufva, *Grasping the future of the digital society*, „Futures” 2019, nr 107, s. 18–19.

publicznego<sup>42</sup>. W kontekście samorządu powinno być traktowane w sposób zintegrowany, a tym samym obejmować co najmniej: modernizację usług publicznych, komunikację z obywatelami (informowanie, transparentność, zaangażowanie obywateli), wsparcie w zarządzaniu samorządem (zarówno operacyjnym jak i strategicznym). Transformacja cyfrowa jako droga do e-administracji, może być zatem zarówno narzędziem jak i wyrazem innowacyjności samorządu terytorialnego i tworzenia wartości publicznej<sup>43</sup>.

Odnosząc się do szerokiej perspektywy (zakres zadań samorządu upoważnia do takiego spojrzenia), rozwój, w szczególności zrównoważony rozwój, powinien być kluczową domeną działania samorządu. Wyznaczone przez ONZ w Agendzie 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju 17 celów rozwojowych i zasady ich realizacji – 5P (*people, planet, prosperity, peace, partnership*) obrazują to kompleksowe podejście<sup>44</sup>. Cele te nie odnoszą się bezpośrednio do ICT, ale Agenda wyraźnie wskazuje, że ICT mogą znacznie przyspieszyć rozwój, praktycznie w każdym z obszarów, poprzez budowę społeczeństwa wiedzy<sup>45</sup>. Te same cele stoją dziś przed samorządami lokalnymi (administracją, ulokowaną najbliżej obywateli), które przy ich realizacji również potrzebują efektywnych narzędzi.

Aby osiągnąć cele rozwojowe, można pracować dłużej, ciężiej lub mądrzej. Ponad dwie dekady temu Europa w Strategii Lizbońskiej opowiedziała się jednoznacznie za opcją numer trzy, wskazując, że transformacja cyfrowa to droga do inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu<sup>46</sup>. Fiasko Strategii Lizbońskiej nie zmienia faktu, że transformacja cyfrowa i związane z nią ICT przestały być wyzwaniem

42 Por.: A. Alvarenga, F. Matos, R. Godina, J.C.O. Matias, *Digital transformation and knowledge management in the public sector*, „Sustainability” 2020, nr 12(14), 5824; I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug, *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, „Government Information Quarterly” 2019, nr 36(4).

43 J.R. Gil-Garcia, S.S. Dawes, T.A. Pardo, *Digital government and public management research: finding the crossroads*, „Public Management Review” 2018, nr 20(5), s. 633.

44 *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, UN General Assembly, United Nations, New York 2015, s. 2, s. 16–17.

45 J. Wu, S. Guo, H. Huang, W. Liu, and Y. Xiang, *Information and communications technologies for sustainable development goals: State-of-the-art, needs and perspectives*, „IEEE Communications Surveys & Tutorials” 2018, nr 20(3), s. 23–89.

46 *Strategia Lizbońska* [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/press-data/en/ec/00100-r1.en0.ht](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/press-data/en/ec/00100-r1.en0.ht) [dostęp: 09.10.2023].

(celem strategicznym) dla wspólnoty europejskiej, a stały się standardowym narzędziem w rękach sektora publicznego. Znalazło to swój wyraz w kolejnej wspólnotowej strategii Europa 2020 oraz szeregu innych dokumentów strategicznych i operacyjnych<sup>47</sup>.

Warto dodać także biznesowy punkt widzenia, który często lepiej obrazuje rzeczywistość niż sektor publiczny. W Polsce w 2021 roku liczba przedsiębiorstw sektora ICT zwiększyła się w stosunku do 2020 roku o 2,5%, a liczba osób pracujących w tym sektorze zwiększyła się w skali roku o 6,3%. O produktywności sektora ICT świadczy jeden z najwyższych wzrostów przychodów netto ze sprzedaży (w okresie 2020/2021 r. było to 12,2% – przychody wyniosły 212,2 mld zł)<sup>48</sup>.

ICT nie są cudownym narzędziem do pokonywania wszelkich problemów. O ile techniczne wyzwania rozwiązywane są szybko, to wraz z nimi pojawiają się uzasadnione obawy związane z prywatnością i bezpieczeństwem. Obserwowana jest postępująca dehumanizacja działań administracji, uwypuklają się różnice (i braki) w kompetencjach cyfrowych zarówno po stronie urzędników, jak i obywateli. Nadal występują także białe plamy w dostępie do szerokopasmowego internetu. Z częścią tych wyzwań muszą radzić sobie również samorządy.

## Miechów – jako punkt odniesienia

Miechów to gmina miejsko-wiejska, siedziba powiatu, o liczbie mieszkańców rzędu 20 tysięcy, położona przy trasie S7, 40 km od Krakowa. Gmina obejmuje miasto Miechów (niecałe 12 tys. mieszkańców) oraz 34 sołectwa wiejskie o typowo rolniczym charakterze (ponad 8 tys. mieszkańców)<sup>49</sup>. Gmina – w typologii prof. Śleszyńskiego – została zakwalifikowana do grupy porównawczej gmin ekstensywnie zagospodarowanych<sup>50</sup>. Analiza

---

47 *Strategia Europa 2020: Strategia Unii Europejskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia*, [https://publications.europa.eu/resource/cellar/8d8026dc-d7d7-4d04-8896-e13ef636ae6b.0012.02/DOC\\_5](https://publications.europa.eu/resource/cellar/8d8026dc-d7d7-4d04-8896-e13ef636ae6b.0012.02/DOC_5) [dostęp: 09.10.2023].

48 *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.* GUS, Warszawa-Szczecin 2022, s. 28–27.

49 *Raport o stanie Gminy Miechów za rok 2022*, Urząd Miasta i Gminy Miechów 2023, <https://bip.malopolska.pl/ugimmiechow,a,2288343,raport-o-stanie-gminy-miechow-za-2022-rok.html> [dostęp: 09.10.2023].

50 P. Śleszyński, T. Komornicki, *Klasyfikacja funkcjonalna gmin Polski na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego*, „Przegląd Geograficzny” 2016, nr 88(4), s. 469–488.

wskaźników rozwojowych za lata 2016–2021 sytuuje ją nieznacznie powyżej średnich dla grupy porównawczej, z wyjątkiem niekorzystnej sytuacji demograficznej<sup>51</sup>. Powyższe uwarunkowania (średnia gmina miejsko-wiejska, mierząca się z wyzwaniem specyficznymi zarówno dla miast, jak i dla wsi) czynią z Miechowa adekwatny punkt odniesienia w analizie wykorzystania ICT przez samorządy lokalne.

Analiza przypadku jako metoda badawcza niesie ze sobą cały szereg ryzyk: subiektywna ocena danych jakościowych, błędne interpretacje, nieporównywalność danych, ograniczony potencjał do generalizacji wniosków. Jednocześnie metoda ta jest użyteczna w analizach złożonych procesów, gdzie kluczową rolę odgrywają dane jakościowe oraz czynnik ludzki<sup>52</sup>. Gmina Miechów stanowi swego rodzaju inspirację do niniejszej analizy, która nie jest tym samym pełnym studium przypadku. Ma ona charakter wybiórczy – obejmuje część z aktywności gminy, w których wykorzystywane są ICT, a działania te mają wartość poznawczą z perspektywy autora. Niniejszy artykuł powstał w wyniku analizy działań Urzędu Gminy i Miasta Miechów: przeglądu narzędzi komunikacyjnych, informacyjnych (m.in. strony internetowej, BIP, profilu w mediach społecznościowych), wybranych narzędzi ICT oraz dokumentów. Kluczowym źródłem były wywiady pogłębione z Burmistrzem i Sekretarzem Miasta Miechów, Kierownikiem Zespołu ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz z urzędowym informatykiem. Analiza ma charakter jakościowy i przyjęto w niej perspektywę urzędu (administracji publicznej), a nie perspektywę obywatela.

Drugi punkt odniesienia, obok przykładu Miechowa, stanowi raport Głównego Urzędu Statystycznego pt. „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.”<sup>53</sup>. Dane statystyczne prezentujące sytuację w samorządach na tle administracji rządowej pozwalają na próbę generalizacji wniosków.

---

51 Raport – Sytuacja społecznoekonomiczna – Miechów gmina miejsko-wiejska 1208053, Związek Miast Polskich 2023, <https://monitorrozwoju.pl/> [dostęp: 12.10.2023].

52 Por. R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Kraków 2015; S. Ospina, M. Esteve, S. Lee, *Assessing qualitative studies in public administration research*, „Public Administration Review” 2018, nr 78/4, s. 593–605.

53 *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.*, GUS, dz. cyt.

## Technologie Informacyjno-Komunikacyjne – ICT

Organizacje międzynarodowe starają się od co najmniej ćwierć wieku definiować ICT, stale poszerzając zakres tego pojęcia. ICT w nomenklaturze OECD traktowane jest jako kombinacja przemysłów produkcyjnych i usług, obejmujących przekaz i udostępnianie danych oraz informacji metodami elektronicznymi<sup>54</sup>. Bardziej komunikatywna definicja została zaproponowana przez służby statystyczne UNESCO: „ICT to zestaw narzędzi i zasobów technologicznych wykorzystywanych do przesyłania, przechowywania, tworzenia, udostępniania lub wymiany informacji”<sup>55</sup>. Analogiczna definicja została opracowana przez GUS: „ICT – rodzina technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej”<sup>56</sup>.

Bazując na tych definicjach i przywołanych wcześniej pojęciach e-administracji i transformacji cyfrowej można subiektywnie przyjąć, że ICT obejmują co najmniej pięć elementów: urządzenia, oprogramowanie, informacje, procedury i użytkowników<sup>57</sup>. Spoglądając na te elementy z perspektywy publicznej, tzn. oczami samorządu, należy wskazać ich następujący zakres i kolejność: 1) ludzie (mieszkańcy, urzędnicy, władze samorządowe); 2) wiedza, dane, informacje; 3) strategie, zasady i procedury; 4) oprogramowanie; 5) urządzenia oraz sieci.

---

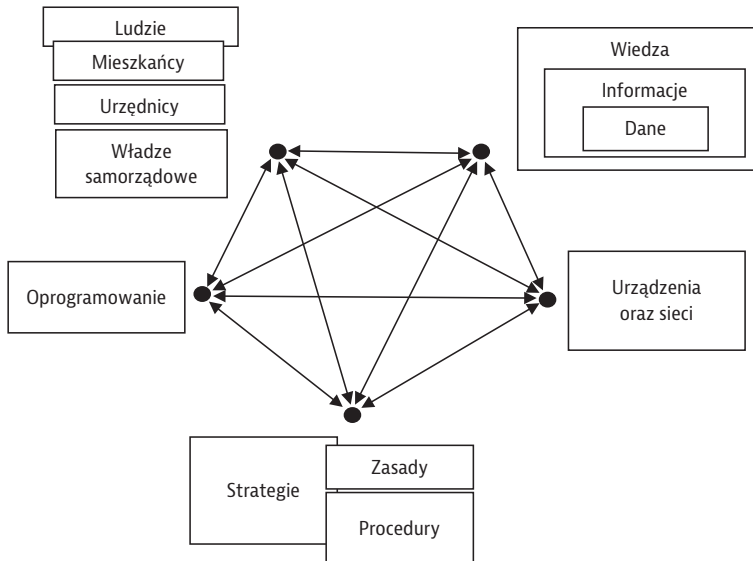
54 *Measuring the Information Society Report*, Annex 1, A44. International Telecommunication Union, Geneva 2017, s. 55. [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017\\_Volume1.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf) [dostęp: 12.10.2023].

55 *Guide to Measuring Information and Communication Technologies (ICT) in Education*, UNESCO Institute for Statistics, Montreal 2009, s. 120. [https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/guide-to-measuring-information-and-communication-technologies-ict-in-education-en\\_0.pdf](https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/guide-to-measuring-information-and-communication-technologies-ict-in-education-en_0.pdf) [dostęp: 12.10.2023].

56 *Zeszyt metodologiczny Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego Badania wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Szczecin 2009, s. 50.

57 P. Gutowski, *Samorządowe działania wspierające rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem roli e-administracji*, w: *Trzy dekady samorządu terytorialnego w Polsce*, red. K. Brzozowska, Szczecin 2019, s. 122–123. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/zeszyt-metodologiczny-wskazniki-spoleczenstwa-informacyjnego-badania-wykorzystania-technologii-informacyjno-komunikacyjnych,8,1.html#> [dostęp: 12.10.2023].

Rys. 1. Elementy ICT – perspektywa samorządu lokalnego



Źródło: Opracowanie własne.

Relacje przedstawione na Rys. 1 występują pomiędzy wszystkimi elementami, co znacząco komplikuje ten model. Powiązania te nie pozwalają także na jednoznaczny podział ICT na te związane z *front-office* – relacje administracji z obywatelami, oraz *back-office* – wewnętrzne działania urzędu. Powyższe (umowne) pięć elementów stanowi obszary analizy ICT w samorządzie na przykładzie Miechowa.

## Ludzie

Człowiek to najmocniejsze i najsłabsze ogniwo każdego systemu. Grono aktorów zaangażowanych w procesy wykorzystywania ICT przez samorząd jest szerokie, praktycznie obejmuje całą wspólnotę samorządową. Najlicniejszą grupą są obywatele – z jednej strony stanowią grono użytkowników, odbiorców, adresatów przekazów komunikacyjnych, z drugiej strony kreują popyt na konkretne rozwiązania w obszarze ICT.

Przykład Miechowa obrazuje rosnący potencjał mieszkańców w zakresie wykorzystywania ICT, a krajowe statystyki to potwierdzają. W 2022 roku

90% osób w wieku 16-54 lat regularnie korzystało z internetu, w grupie 65-74 lat było to już tylko 51%. Różnice pomiędzy miastem a wsią nie są znaczące (miasta – 89,8%, mniejsze miasta – 86,3%, wieś – 82,3%), większe znaczenie ma poziom wykształcenia (podstawowe – 75,3%, średnie – 81,4%, wyższe – 98,2)<sup>58</sup>. W 2022 roku osoby korzystające z administracji publicznej przez internet stanowiły 55,4% populacji osób w wieku 16-74 lata, a w 2018 roku było to jedynie 35,5%. Trzeba jednak doprecyzować, na czym polegało to korzystanie z e-administracji. W większości przypadków obejmowało usługi o bardzo niskim poziomie dojrzałości: wyszukiwanie informacji – 29,3%; pobieranie lub drukowanie formularzy urzędowych – 29,1%; wysyłanie wypełnionych deklaracji podatkowych – 28,9%; uzyskiwanie spersonalizowanych danych – 25,4%; otrzymywanie urzędowej korespondencji – 23,2%; składanie wniosków o świadczenia lub uprawnienia – 15,9%; dokonywanie rezerwacji lub umawianie wizyty – 13,2%. Korzystanie z e-administracji wskazywało o 12,2 punktów procentowych więcej mieszkańców miast niż wsi<sup>59</sup>.

Analizując kompetencje cyfrowe warto wskazać, że Gmina Miechów przykłada dużą wagę do rozwoju dzieci i młodzieży w tym zakresie. Pomimo trudności kadrowych (szybko rosnący problem) stara się zapewnić lekcje informatyki na dobrym poziomie, ale przede wszystkim uzupełnia edukację poprzez ofertę zajęć dodatkowych (finansowanych przez samorząd, a organizowanych przez NGO's), np. kodowanie, robotyka itp. Tu doświadczenia są jednoznaczne – dostęp do sprzętu, czy nawet pieniędzy nie stanowi bariery, problemem jest znalezienie nauczycieli, trenerów; ważny jest także sposób myślenia ludzi odpowiedzialnych za decyzje, np. dyrektorów szkół.

W przypadku seniorów, którzy w naturalny sposób są postrzegani jako wykluczeni cyfrowo, postęp jest znaczący. Najprawdopodobniej osiągnięto już granicę – osoby, które były skłonne zdobyć kompetencje cyfrowe, zrobiły to, częściowo dzięki bliskim, ale także poprzez szereg projektów finansowanych ze środków publicznych. Obecne analizy Miechowa wskazują, że skończył się popyt na szkolenia w tym zakresie. Oczywiście nadal istnieje grupa seniorów wykluczonych cyfrowo, która z czasem zmniejsza się wraz z zmianą pokoleniową. W tym obszarze pomocna jest (stałe rosnąca) łatwość

---

58 *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.*, GUS, dz. cyt., s. 116-117.

59 Tamże, s. 128.

użytkowania ICT. Zgodnie ze standardami programistycznymi aplikacje powinny być przyjazne, a jednocześnie odporne na użytkowników<sup>60</sup>.

W 2021 roku odsetek urzędów gmin, które wspierały rozwój umiejętności cyfrowych wśród obywateli, wyniósł 44,9%. Działania koncentrowały się na udzielaniu porad/instrukcji w zakresie korzystania z e-administracji (94%), co trudno nazwać realnym wsparciem. W organizowanie lub wspieranie organizacji szkoleń angażowało się niespełna 30% gmin<sup>61</sup>.

Ważnym elementem jest strona popytowa, czyli zainteresowanie mieszkańców i przedsiębiorców możliwością załatwiania spraw za pomocą narzędzi teleinformatycznych. Obywatele oczekują od administracji ułatwień analogicznych do komercyjnych rozwiązań ICT: szybko, tanio, sprawnie i bezpiecznie – wymagania wobec sektora publicznego są nawet większe. Jednocześnie można zaobserwować swego rodzaju paradoksy. Miechów kilka lat temu wdrożył aplikację m-Gmina oraz system powiadamiania SMS, ale pomimo łatwości instalacji i użytkowania tych rozwiązań statystyki wskazują na ich znikome wykorzystanie przez obywateli. W ocenie Burmistrza powody są dwa: pierwszy to prawdopodobnie niewystarczająca promocja, a drugi to dostęp do analogicznych informacji poprzez bardziej responsywne media społecznościowe.

Kolejny aktor na naszej scenie to Urząd, który nigdy nie jest bezosobowy, zatem są to urzędnicy, a wśród nich słynny „urzędowy informatyk” – mityczna postać, która ma utrzymywać przy życiu ICT. W wielu samorządach informatyk to ktoś, kto często wie najwięcej o komputerach (na tle innych pracowników). Miechów stanowi tu ewenement, od 5 lat zatrudnia informatyka, który ma wiedzę i kompetencje oraz bezcenne doświadczenie. Ponadto, Sekretarz gminy ma świadomość znaczenia tego obszaru dla funkcjonowania samorządu, co sprawia, że gmina traktuje rozwój ICT priorytetowo. Sytuacja Miechowa jest tylko pozornie bezpieczna, bowiem jeden informatyk nie zastąpi zespołu. Obecny rynek pracy pochłaniający pracowników z kompetencjami w obszarze IT tworzy barierę praktycznie nie do pokonania przez samorządy. Teoretycznie rozwiązaniem problemu powinno być zlecenie obsługi informatycznej na zewnątrz. W 2021 roku obsługa informatyczna w urzędach administracji publicznej najczęściej prowadzona

---

60 Por. M. Ali, L. Zhou, L. Miller, P. Ieromonachou, *User resistance in IT: A literature review*, „International Journal of Information Management” 2016, nr 36(1).

61 *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.*, GUS, dz. cyt., s. 61.

była przez wydzielonych pracowników lub komórkę organizacyjną: 56,6% – Polska (cały kraj), 71,1% – Małopolska (region). Zlecenia dla zewnętrznych podmiotów stanowiły: Polska - 14,6%, Małopolska – 10,3%. Model mieszany wdrożyło 28,8% samorządów w Polsce, a w Małopolsce – 18,6% samorządów<sup>62</sup>. Proporcje w tym zakresie muszą zacząć się zmieniać, nawet kształcenie własnych informatyków jest nieefektywne, bo trudno ich potem zatrzymać w urzędach. Jednak po stronie samorządów konieczny jest potencjał (wiedza, kompetencje i sposób myślenia), który umożliwi, po pierwsze, strategiczne zarządzanie tym obszarem, a po drugie – świadome i racjonalne kupowanie komercyjnych usług.

Urzednicy samorządowi (bez wyjątku) potrzebują ciągłego doskonalenia kompetencji cyfrowych. Niewykorzystywane są możliwości, które daje na przykład zwykle oprogramowanie biurowe. Arkusz kalkulacyjny to najprostsza możliwość usprawnień na własnym stanowisku pracy, a takie podejście jak *learning by doing* daje szansę na prawdziwy, oddolny rozwój. Miechów w jednym ze swoich projektów w obszarze e-administracji zaprojektował własny moduł e-learningowy, obowiązkowy dla pracowników, który ma podnieść ich wiedzę i kompetencje w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Warto podkreślić, że dzięki ICT i mentalnemu przełomowi wywołanemu przez lockdown w 2020 roku znacząco zmieniło się podejście samorządów do szkoleń. Formuła online drastycznie obniżyła ich koszty (pieniądze i czas), a także przyczyniła się do łatwiejszej dyfuzji wiedzy w urzędach. Szkolenia bardzo często kończą się tworzeniem na wpuł formalnych forów, grup wymiany informacji itp., ich wartość dla procesów uczenia się (zdobywania doświadczeń) jest często znacznie większa niż wartość samych szkoleń. Trzeba jednak dodać, że cierpią na tym podejściu relacje społeczne urzędników i rozwój kompetencji „miękkich”, w tym paradoksalnie komunikacji.

W 2021 roku 54,5% jednostek administracji publicznej organizowało szkolenia dla swoich urzędników. Odsetek ten był znacząco wyższy w administracji rządowej (87,3%) niż w urzędach gmin (51,4%)<sup>63</sup>. Jest to obszar, który nadal wymaga zmiany w sposobie myślenia, oczywiście problem nie dotyczy jedynie samorządów czy ICT. Polska ma jedne z najniższych w UE

---

62 Tamże, s. 45–47.

63 Tamże, s. 48.

wskaźniki uczestnictwa osób dorosłych (w wieku 25–64 lata) w kształceniu i szkoleniu – w latach 2018–2020 było to poniżej 7%<sup>64</sup>.

Ostatnim aktorem są władze samorządowe, bowiem to ich bezpośrednie decyzje kształtują długookresową politykę urzędu, jak też działania operacyjne. Problemem ICT jest ich mały potencjał do „chwalenia się” przed wyborcami. Większą wartość polityczną ma otwarcie nowego placu zabaw niż zakup serwera czy oprogramowania, bo tego po prostu nie widać. Aspekt ten wpływa także na decyzje budżetowe samorządowych radnych.

Rola lidera jest bez wątpienia kluczowa, a przykład Miechowa pokazuje wdrażane konsekwentnie podejście strategiczne. Poszukiwania informatyka „z prawdziwego zdarzenia”, zatrudnienie go i stworzenie mu warunków do budowania systemu ICT w urzędzie, zapewnianie wsparcia Sekretarza oraz przychylności Burmistrza (oznaczające także możliwość finansowania działań) – ta sekwencja zdarzeń pozwoliła na rozpoczęcie procesu świadomego zarządzania tym obszarem.

## Dane, informacje, wiedza

Bardzo często wiążemy ICT jedynie z informacjami (za którymi stoją dane: tekst, liczby, grafiki i zdjęcia, filmy, głos), co utrudnia analizę wielu zjawisk. Dane to obiektywne fakty, informacje to dane umieszczone w kontekście, natomiast wiedza to informacje odniesione do doświadczeń, założeń, wartości. W samorządzie ICT wiążą się z każdym z tych pojęć, poszerzając swoje oddziaływanie – kiedyś ograniczające się do danych, teraz wykorzystywane w obszarze wiedzy. Trzy obszary działania samorządu, które w naturalny sposób są związane z tymi pojęciami, to: transparentność, komunikacja i zarządzanie.

Transparentność powinna być immanentną cechą administracji, tym bardziej, że obowiązujące prawo zapewnia w tym zakresie coraz wyższe standardy. Używając prostego przykładu: mieszkaniec może przyjść na posiedzenie Rady Gminy i usłyszeć decyzję radnych, może przyjść do urzędu

---

64 *Spójność w Europie do 2050 r. Ósmy raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*, Polityka regionalna i miejska, Komisja Europejska, Luksemburg 2022, s. 143. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/publications/communications/2022/cohesion-in-europe-towards-2050-8th-cohesion-report\\_pl](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/communications/2022/cohesion-in-europe-towards-2050-8th-cohesion-report_pl) [dostęp: 16.10.2023].

i poprosić o wgląd do uchwały Rady i protokołu z posiedzenia, może napisać pismo z taką prośbą do urzędu w tzw. trybie dostępu do informacji publicznej – i to jest jeden standard transparentności.

Ten sam mieszkaniec, wykorzystując ICT, może obejrzeć posiedzenie rady online, może znaleźć uchwałę Rady w Biuletynie Informacji Publicznej, może przeczytać „obrobioną” informację na stronie internetowej urzędu, lub zobaczyć krótką informację w mediach społecznościowych gminy – i to jest drugi standard transparentności obserwowany w Miechowie. Oczywiście to jedynie przykład obrazujący różne podejścia do otwartości i przejrzystości w samorządzie. Realizacja wymogów prawa w tym zakresie jest bezdyskusyjna, ICT dają jednak znacznie szersze możliwości.

Według GUS za 2022 rok 65% urzędów gmin udostępnia swoje dane online, z czego najpopularniejsze kanały to strona internetowa BIP – 59,1%, dedykowany portal – 12,7%, strona dane.gov.pl – 5,5%. Administracja rządowa osiąga wyższy wynik – 75,5%<sup>65</sup>.

Analiza strony internetowej Miechowa oraz Biuletynu Informacji Publicznej prowadzi do istotnej konkluzji, że zamieszczane tam dane są aktualne i poprawnie opracowane. Dzieje się tak, bo zadania w tym zakresie przypisano konkretnym pracownikom, a ich rezultaty są okresowo weryfikowane przez Burmistrza. Bez wątpienia to mocna strona Miechowa, bowiem aktualność wielu samorządowych BIP-ów (pomimo procedur w tym zakresie) pozostawia dużo do życzenia.

Analiza odwiedzin strony www i BIP wskazuje, że popularność tych narzędzi jest jednak stosunkowo niska. Strona internetowa gminy w ocenie samorządowców jest nieodzowna, musi być aktualna i komunikatywna, bowiem strukturyzuje informacje, a przede wszystkim jest wizytówką samorządu. Burmistrz Miechowa w swoich postach w mediach społecznościowych często umieszcza linki do tej strony, odsyłając do szczegółowych informacji; analiza korelacji postów w mediach społecznościowych i wejść na stronę potwierdza, że to skuteczny mechanizm. Znaczenia stron internetowych samorządów gminnych dowodzą dane w zakresie stron przystosowanych do obsługi przez urządzenia mobilne – w 2022 roku ponad 93% stron urzędów gmin spełniało ten standard<sup>66</sup>.

---

65 *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.*, GUS, dz. cyt., s. 53.

66 Tamże, s. 61.

W zakresie udostępniania informacji warto zwrócić uwagę na dwa przykłady. Pierwszy to cyfryzacja i udostępnianie danych przestrzennych, które stało się powszechne i ewidentnie pożądane przez mieszkańców. W 2022 roku ponad 80% urzędów gmin udostępniało dane przestrzenne obywatelom<sup>67</sup>. Analogicznie, prawie 84% urzędów gmin korzystało z map numerycznych<sup>68</sup>. Drugi przykład to tzw. otwarte dane publiczne (Open Data), które powoli stają się źródłem tworzenia nowych produktów i usług np. w obszarze działalności gospodarczej, naukowej, społecznej. W systemowy sposób mogą być one udostępniane na stronie dane.gov.pl. Prawie 50% jednostek administracji rządowej posiadało politykę/strategię udostępniania otwartych danych publicznych, ale jedynie 21,1% urzędów gmin – tu obserwowany jest bardzo powolny wzrost<sup>69</sup>. Należy podkreślić, że wyniki dotyczą tylko posiadania strategii udostępniania, a nie samego udostępniania.

W obszarze komunikacji, rozumianej jako wchodzenie w interakcje z obywatelami w Miechowie, na uwagę zasługuje jedno narzędzie. Jest to profil publiczny burmistrza Miechowa w mediach społecznościowych. Profil istnieje od 2010 roku i ma obecnie 6,5 tys. obserwujących (co trzeci mieszkaniec gminy). Bez wątplenia jest to główny kanał komunikacyjny Urzędu Gminy. Profil jest prowadzony osobiście przez Burmistrza, co pochłania wiele czasu – mimo że jest realnie profilem gminy. Swoją popularność zawdzięcza aktualnym informacjom, zdjęciom, filmom oraz bardzo dużej responsywności. Burmistrz reaguje na pytania, komentarze, uwagi praktycznie natychmiast i bez względu na porę dnia. Przykład: rozstrzygnięcie przetargu na realizację jednej z inwestycji – na profilu pojawiły się zdjęcia protokołu komisji przetargowej z wartościami poszczególnych ofert, tuż po ich otwarciu. To narzędzie buduje bardzo wysokie standardy transparentności.

Oczywiście nie jest to jedyny kanał informacyjny – sołtysi, tablice ogłoszeń, czy ogłoszenia parafialne są nadal wykorzystywane do komunikacji, jednak obserwacje samorządu wskazują, że media społecznościowe są najskuteczniejsze (jako jedyne dają szansę na natychmiastową interakcję), zapewniają także dyfuzję informacji. Praktycznie problem wykluczenia cyfrowego w tym zakresie jest eliminowany przez pocztę pantoflową.

---

67 Tamże, s. 71.

68 Tamże, s. 58.

69 Tamże, s. 52.

Rola ICT w kontekście zarządzania operacyjnego w samorządzie jest praktycznie nieograniczona. Komunikacja elektroniczna, system obiegu dokumentów, systemy finansowo-księgowe, kadrowe i wiele innych, to dziś standardy zarządzania. Nie zawsze jednak wykorzystuje się faktyczne możliwości ICT: intranet, foldery wymiany plików, wewnętrzne bazy danych, rozbudowane arkusze kalkulacyjne – te rozwiązania praktycznie nie wymagają inwestycji, a znacząco upraszczają pracę urzędników. Niestety zwykle są stosowane w bardzo indywidualny sposób i nie działają szerzej niż jeden zespół/referat. Problem leży w braku kompetencji do tworzenia tych prostych rozwiązań oraz braku myślenia o pracy w standardzie PDCA (Plan-Do-Check-Act), czyli pętli ciągłego doskonalenia. Jednym z wyznaczników jakości zarządzania, co prawda dyskusyjnym, może być fakt wdrożenia ISO (norma zarządzania jakością). W 2022 roku w ponad 27% jednostek administracji rządowej wdrożyło ISO, ale jedynie 13% urzędów gmin<sup>70</sup>.

Wykorzystanie bardziej zaawansowanych rozwiązań (narzędzi *Business Intelligence*) w urzędach gmin wyglądało jeszcze gorzej – w 2021 roku korzystało z nich niecałe 4% urzędów, przy wyniku administracji rządowej ponad 39%<sup>71</sup>. Pozytywnym zjawiskiem jest rosnące wykorzystanie chmury obliczeniowej w jednostkach administracji publicznej, czyli dostarczanie usług obliczeniowych (w tym serwerów, baz danych, sieci, oprogramowania) przez internet. W 2022 roku korzystało z niego ponad 40% urzędów gmin i ponad 68% jednostek administracji rządowej<sup>72</sup>. Rozwiązanie to zmniejsza koszty, często oferuje wyższą jakość, a co najważniejsze (w opiniach samorządowców) deleguje na inny podmiot problem zapewnienia bezpieczeństwa.

ICT w kontekście zarządzania strategicznego wiąże się z próbami zaangażowania mieszkańców do udziału w konsultacjach, dialogu itp. Najprostsze przykłady z Miechowa dotyczą „plebiscytów” prowadzonych przez Burmistrza w mediach społecznościowych, które doprowadziły do decyzji np. o kolorze elewacji szkoły, czy treści muralu na budynku publicznym. Badania i głosowania prowadzone w tradycyjnej analogowej formule nie zainteresowałyby tak dużego grona mieszkańców. Łatwość oddania głosu i bieżąca obserwacja wyników zaktywizowały obywateli. Analogicznie, budżet obywatelski Miechowa korzysta z równoległych ścieżek głosowania – papierowej

---

70 Tamże, s. 55.

71 Tamże, s. 56.

72 Tamże, s. 61.

i elektronicznej, dzięki czemu angażuje znacznie szersze grono mieszkańców (zarówno z miasta jak i z wiejskich sołectw).

Obszar konsultacji społecznych online staje się popularnym tematem. Samorządy starają się coraz częściej umożliwiać udział w głosowaniach i konsultacjach społecznych online, jednak w 2022 roku było to jedynie 26,7% urzędów gmin<sup>73</sup>. Jako (paradoksalny) przykład warto podać jeden z projektów zgłoszonych do budżetu obywatelskiego w 2023 roku przez Urząd Miasta Krakowa – miejski portal konsultacji online, który miałby wprowadzić prostą ścieżkę zbierania wniosków od mieszkańców. Sama idea jest jak najbardziej zasadna, ale próba pozyskania na nią pieniędzy z budżetu obywatelskiego przez urząd miasta wydaje się co najmniej dziwna<sup>74</sup>.

Przykładem na wykorzystanie ICT w komunikacji jest współpraca Miechowa z organizacjami pozarządowymi. Komunikacja pomiędzy Urzędem Gminy a ponad 50 NGO's na początku odbywała się za pomocą strony internetowej oraz mailingu, z czasem została uzupełniona o grupę w komunikatorze internetowym, co stanowiło swego rodzaju przełom. Po pierwsze, zdynamizowało to komunikację (możliwość szybkiego pozyskiwania informacji zwrotnych), po drugie znacząco ograniczyło jej koszty (nakład pracy). Obserwacje członków tej grupy wskazują, że zmusiło to część przedstawicieli NGO's do nauczania się korzystania z tej formy kontaktu<sup>75</sup>. Ponadto, w przypadku seniorów, wykorzystanie ICT przynajmniej częściowo niweluje wykluczenie komunikacyjne dotkliwie dotyczące obszary wiejskie.

W ocenie samorządu znaczącym ułatwieniem była możliwość organizowania sesji Rady Gminy online wprowadzona w trakcie lockdownu. Dziś prawo nie zezwala na to rozwiązanie, a byłoby przydatne w przypadku sesji nadzwyczajnych. Standard transmitowania posiedzeń Rady, wprowadzony w 2018 roku, znacząco zwiększył transparentność i dostęp do informacji publicznej, a także dodał jej trochę emocji. Dla części mieszkańców możliwość zobaczenia i usłyszenia radnych jest ciekawsza niż analiza protokołów i uchwał.

Trudnym obszarem pozostają nadal standardy dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. Standard

---

73 Tamże, s. 72.

74 <https://budzet.krakow.pl/> [dostęp 10.12.2023].

75 *Raport nt. współpracy pomiędzy Urzędem Gminy i Miasta Miechów a Organizacjami Pozarządowymi działającymi na terenie gminy, Miechów 2022.*

WCAG został wdrożony dla strony internetowej Miechowa, jednak w przypadku dokumentów papierowych oraz części danych te standardy nie są spełnione. Z jednej strony, jest to spowodowane brakiem prostych i łatwych do wdrożenia wytycznych, z drugiej strony, sposobem myślenia urzędników „przecież nikt z tego nie korzysta”. Tu z pomocą przychodzi technologia, która coraz częściej automatycznie realizuje te standardy, generując np. opisy rozszerzone na stronach internetowych, czy pliki pdf o wyższym standardzie dostępności.

## Zasady, procedury, strategie

Z perspektywy samorządu to prawo powinno rozpoczynać powyższą listę, bez się odniesienia jednak do legislacji, celowo jednak legislacja została pominięta, jako oczywista rama działania administracji. Wprawdzie przepisy warunkują sposób i możliwości cyfrowej wymiany dokumentów, stanowią też o zabezpieczeniach, np. o ochronie danych osobowych, ale samorząd (pojedynczy) nie ma praktycznie na nie wpływu.

Logika działania w zakresie wykorzystania ICT powinna być następująca: strategie (wyznaczające cele i kierunki działań), procedury (wyznaczające ścieżki działania) i zasady (pozwalające sprawnie działać). Przykład Miechowa wskazuje, że te procesy nie są realizowane w myśl odgórnej ścieżki zarządzania (*top-down approach*), nie jest to także podejście oddolne (*bottom-up approach*), co więcej nie doszukamy się tu podejścia hybrydowego. To nie problem Miechowa, ale brak systemowego podejścia do ICT w sektorze publicznym.

W każdej organizacji z czasem pojawiają się pewne zasady działania, które nie wynikają wprost z wewnętrznych i zewnętrznych uregulowań, czy przyjętych strategii (audytorzy często nazywają je „utartymi praktykami administracyjnymi”). Te ważne elementy budują *know how* organizacji. Samorządy wypracowują sobie te praktyki, ale robią to najczęściej indywidualnie. I tu ponownie kluczowe znaczenie ma czynnik ludzki, jednak trudno działać (zwłaszcza w administracji) bez klarownych ram i długookresowych celów.

Poziom proceduralny budowany jest przez szereg uwarunkowań. Te kluczowe to przepisy prawa. Część z nich jest wdrażana w różnym tempie, bez konkretnych sankcji, np. standardy WCAG, zaś inne, np. systemy krajowe e-pułap, m-Obywatel, wdraża się znacznie sprawniej. Tu pojawia

się kluczowe pytanie, czy administracja rządowa może/powinna niejako zmuszać samorządy do stosowania scentralizowanych rozwiązań. Analiza doświadczeń z ostatnich 20 lat wskazuje, że powinna to robić, bo to jedyna ścieżka do zbudowania powszechnych, sprawnych i tanich w eksploatacji narzędzi. W ocenie Miechowa, krajowe rozwiązania po pierwsze - sprawdzają się, po drugie - mają coraz lepsze usługi serwisowe, a po trzecie - są dla samorządów tanie. Eliminuje się także poważny problem nierówności na rynku pomiędzy zamawiającym (samorząd) a wykonawcą (firma IT). Przewaga w zakresie wiedzy i kompetencji na rzecz wykonawców przekładała się często na niekorzystne dla sektora publicznego kontrakty. Oczywiście nie chodzi o to, aby scentralizować ten obszar i pozbawić samorządy decyzyjności, ale o wyznaczanie standardów i wsparcie, które zapewni zbliżone e-usługi wszystkim obywatelom.

Procedury to także (a często przede wszystkim) bezpieczeństwo. Przykład z Małopolski, kiedy w 2021 roku hakerzy zaatakowali i na 6 tygodni unieruchomili jeden z lepiej przygotowanych informatycznie urzędów (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), pokazał samorządowcom jak realne jest to zagrożenie<sup>76</sup>. Procedury i szkolenia pracowników stanowią jeden z filarów bezpieczeństwa, obok sprzętu i oprogramowania. Jednostki administracji publicznej coraz częściej prowadzą audyty bezpieczeństwa systemów informatycznych. Administracja rządowa osiąga tu zadowalające wyniki: audyty wewnętrzne – 87,2% jednostek, audyty zewnętrzne – 44,2%, a w przypadku urzędów gmin wyniki wynoszą odpowiednio: 76,2% i 44,3%<sup>77</sup>.

Czy urząd gminy powinien mieć strategię cyfryzacji, czy też potrzebuje kolejnego dokumentu strategicznego, na długiej liście już istniejących? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Specyfika tego procesu powoduje, że strategia taka powinna dotyczyć konkretnego obszaru i na poziomie celów oraz kierunków działań, a także narzędzi ich wdrażania powinna być spójna z dokumentami regionalnymi, krajowymi, a także wspólnotowymi. Trudno przywoływać w tym kontekście zalety podejścia strategicznego, ale odnosząc się do najprostszej ścieżki: identyfikacja, planowanie, realizacja, ocena – dziś

---

76 *Urząd marszałkowski w Krakowie sparaliżowany. Hakerzy włamali się na serwery, żądają okupu*, „Gazeta Wyborcza” 11 lutego 2021), <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/744425,26777106,urząd-marszałkowski-sparalizowany-hakerzy-wlamali-sie-na-serwery.html> [dostęp: 02.11.2023].

77 *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.* GUS, dz. cyt., s. 67.

w większości samorządów praktycznie zarządzanie ICT ogranicza się do trzeciego kroku, czyli realizacji, a w przypadku projektów finansowanych zewnętrznie jedynie zahacza o krok drugi, tj. planowanie.

Miechów pięć lat temu dokonał wewnętrznej diagnozy w obszarze ICT, a dziś w ramach programów pomocowych (np. cyfrowa gmina) to obowiązkowe działanie. Diagnoza pozwala zidentyfikować braki, zagrożenia, potencjały i uwarunkowania. Ma szczególną wartość wtedy, gdy podmiot zrobi ją samodzielnie, bo automatycznie staje się przyczynkiem do wewnętrznego dialogu (warunek konieczny uczenia się organizacji).

Ostatni element w ścieżce zarządzania strategicznego to ocena, proces omijany przez wszystkich szerokim łukiem („lepiej nie dywagować, czy dobrze wydaliśmy publiczne pieniądze”). Warto tu przywołać chociażby jedno z narzędzi oceny, czyli audyty. Miechów korzysta z usług zewnętrznego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, który raz do roku przeprowadza audyt informatyczny, który wprawdzie koncentruje się na bezpieczeństwie, ale pośrednio zapewnia szerszą informację zwrotną w obszarze ICT. To oczywiście jedynie indywidualne działania w zakresie oceny i uczenia się na własnych błędach, jednak brakuje tu ogólnokrajowej platformy wymiany doświadczeń, dzielenia się *know how*. Dla przykładu, gdyby powstał ogólnopolski standard minimum samorządowych stron WWW, najprawdopodobniej znacząco zwiększyłyby ich transparentność i funkcjonalność. Zmiany w tym obszarze są już zauważalne, coraz sprawniej działający Centralny Ośrodek Informatyki, czy też NASK (Naukowa Akademicka Sieć Komputerowa), będący państwowym instytutem badawczym nadzorowanym przez Ministerstwo Cyfryzacji, zaczynają spełniać takie role: wyznaczać standardy, wspierać, inspirować, promować.

Podsumowując, Miechów zarządza strategicznie obszarem ICT, nie mając żadnej strategii poza roboczymi priorytetami ustalonymi przez zespół: informatyk, Sekretarz i Burmistrz. Z czasem, dzięki kolejnym doświadczeniom, ich działania mają charakter proaktywny (uprzedzanie problemów), ale głównie dotyczą sprzętu i podstawowego oprogramowania (aspekty bezpieczeństwa), rzadziej rozwijania e-usług i optymalnego wykorzystywania ICT w zarządzaniu gminą.

## Oprogramowanie

Systemy operacyjne, pakiet biurowy (edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, programy do prezentacji), intranet, foldery wymiany plików, systemy finansowo-księgowe i kadrowe, systemy obiegu dokumentów, systemy obsługi posiedzeń rady (e-sesja), bankowość elektroniczna, poczta elektroniczna, komunikatory (w tym wideokonferencje), systemy obsługujące e-usługi, podpisy elektroniczne, elektroniczna skrzynka podawcza, platforma do e-zamówień publicznych – ta lista praktycznie nie ma końca. Urząd gminy nie istnieje bez powyższych programów. Jak nimi zarządza, jak je wykorzystuje to indywidualna sprawa. Jako przykład z Miechowa warto podać system Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją (EZD).

W 2021 roku EZD wdrożyło 81,5% gmin oraz 94,5% jednostek administracji rządowej. Samorządy traktują jednak EZD wężej, jako wsparcie zarządzania dokumentami. Dla 73,1% jednostek administracji rządowej EZD to podstawowy sposób dokumentowania przebiegu załatwiania i rozstrzygania, a w przypadku urzędów gmin to jedynie 31,2% jednostek korzystających z EZD<sup>78</sup>. Gmina Miechów dotychczas korzystała z komercyjnego systemu, który miał być dostosowany do jej potrzeb, jednak problemy z dostawcą, awarie, brak części funkcjonalności skłoniły do podjęcia decyzji o wdrożeniu EZD PUW - systemu, który jest sprawdzony, tani w utrzymaniu i powszechny. Co ciekawe, to jeden z niewielu przypadków *secces story* w obszarze oddolnej cyfryzacji administracji publicznej<sup>79</sup>. Gmina nie aspiruje do posiadania swojego, indywidualnego narzędzia – wręcz przeciwnie, woli rozwiązanie, które jest niezawodne i tanie nawet wtedy, gdy nie w pełni odpowiada na jej potrzeby. Racjonalność zmusza do zmiany podejścia: „nie szukajmy idealnego narzędzia dla nas, znajdziemy dobre narzędzie i dostosujemy się do jego możliwości”.

Rynek oprogramowania dla instytucji publicznych jest przykładem znaczącej dysproporcji wiedzy pomiędzy sektorem IT a administracją samorządową. Często to firmy (pomimo procedur przetargowych) skutecznie sprzedają (aby nie powiedzieć „wciskają”) swoje programy samorządom, coraz częściej wraz z bardzo drogimi pakietami serwisowymi. Tym sposobem samorządy nie kupują tego co im potrzebne, bo nie potrafią przeprowadzić rzetelnej

---

78 Tamże, s. 51.

79 <https://ezd.gov.pl> [dostęp: 07.11.2023].

analizy potrzeb, a następnie dialogu technicznego. Wiele złego zrobiły także projekty unijne w tym obszarze (od dwóch perspektyw finansowych UE): projekty mogą dotyczyć praktycznie jedynie rozwoju e-usług (i to o wysokich poziomach dojrzałości), znacznie trudniej sfinansować zakupy nowego sprzętu, którego samorządy potrzebują i ze względu na zmiany technologiczne zawsze będą potrzebować. Wydatki na sprzęt są limitowane, zatem zwiększa się koszty oprogramowania (obsługującego e-usługi), aby odsetek wydatków na serwery, sieci i komputery mógł być odpowiednio wysoki.

W kontekście oprogramowania ponownie istotną rolę odgrywają standardy bezpieczeństwa, wiążące się z takim działaniami, jak zapory sieciowe, wirtualizacja serwerów, systemy *backupowe* itp. To kolejne niewidoczne, ale niezbędne inwestycje.

Hasło „oprogramowanie” w przyjętym modelu analizy ICT obejmuje także e-usługi, oferowane przez samorządy. Ich spektrum może być bardzo szerokie: od obowiązkowych (e-Pułap), przez systemy alertowe SMS, aż do mocno innowacyjnych typu teleopieka (opaski SOS dla seniorów). Miechów angażuje się w nie bardzo szeroko, wdrażając rozwiązania krajowe i uzupełniając je swoimi narzędziami (np. aplikacja m-Gmina). To właśnie rozwój e-usług stanowi najczęściej cel projektów unijnych, i tu rysują się dwa problemy. Pierwszy to brak analiz potrzeb i potencjałów. Często tworzy się rozwiązania w obszarach, gdzie zainteresowanie obywateli jest znikome, a nowe e-usługi nie są w stanie wykreować popytu. Drugi to znacząco wygórowane wymagania unijnych donatorów w zakresie poziomu dojrzałości tych e-usług, które może są inwestycją w przyszłość, ale istotnie zwiększają koszty. Wreszcie kolejny (tym razem konieczny) wymóg stawiany publicznemu oprogramowaniu – interoperacyjność. Wiele przedsięwzięć nie spełniało tego warunku lub spełniało go pozornie, co stanowi poważną barierę dla rozwoju e-administracji.

Miechów nie upatruje problemów w braku e-usług, tempo ich rozwoju jest adekwatne do potrzeb mieszkańców. Problemem jest zbyt słaba promocja e-usług i powolna zmiana nawyków mieszkańców, a to są zadania samorządu. Elektroniczne Biuro Obsługi Interesantów to usługa pozwalająca opłacać podatki lokalne. Odsetek ludzi korzystających z niej wzrasta wolno, mieszkańcy nadal płacą podatki u swoich sołtysów lub w kasie urzędu, a urzędnicy i sołtysi nie naciskają na zmiany, bo to ich praca, której mogą zostać z czasem pozbawieni.

Samorządy pozytywnie oceniają aplikacje centralne, ponieważ nie generują one kosztów i przede wszystkim nie nakładają na samorządy

odpowiedzialności, która ich przerasta. Pod koniec 2022 roku ponad 9 mln osób miało zainstalowaną aplikację m-Obywatel, a korzystało z niej ponad 4,3 mln osób<sup>80</sup>. Obsługuje ona również część zadań publicznych przypisanych do samorządów lokalnych. Co więcej, tego typu aplikacje, promowane centralnie, są w oczach użytkowników bezpieczniejsze od lokalnych rozwiązań. I tu znowu spotykamy się z dualnym podejściem: wszystkie urzędy gmin oferują (bo muszą) elektroniczną skrzynkę podawczą na platformie ePUAP, a jednocześnie ponad 20% urzędów gmin wdrożyło swoje równoległe rozwiązania<sup>81</sup>.

Rośnie odsetek urzędów gmin, które udostępniają aplikacje (obsługujące e-usługi) na urządzenia mobilne, co jest wyrazem „gonienia” rozwiązań komercyjnych. W 2022 roku było to 29,0%, przy 19,1% w administracji rządowej<sup>82</sup>. Dane te wydają się mocno zaniżone.

## Urządzenia oraz sieci

W tym subiektywnym modelu ICT urządzenia i sieci stanowią ostatni element, jednak gdybyśmy budowali piramidę ICT, to muszą stać się jej fundamentem. Pierwsze myśli laika prowadzą do takich urządzeń, jak: komputery stacjonarne, laptopy, telefony, kamery, drukarki itp. Kluczowe znaczenie ma jednak infrastruktura serwerowa i sieciowa, która praktycznie nie istnieje w wyobraźni przeciętnego użytkownika, a jest podstawą do sprawnego i bezpiecznego korzystania z ICT. Architektura serwerowa ponownie wiąże się ze strategicznymi decyzjami – to nie zakup laptopa, ale wieloletnia strategia budowy systemu, jego eksploatacji i permanentnego rozwoju, a dzisiaj dodatkowo priorytetowego zapewnienia bezpieczeństwa. Miechów w tym zakresie od pięciu lat realizuje plan budowy swojego potencjału, instalując kolejne serwery, zapory sieciowe itp., co stanowi fundament do wdrażania e-usług.

ICT to także prozaiczne drukarki i koparki w urzędzie, czyli sprzęt o wysokich kosztach eksploatacyjnych. W tym przypadku Miechów po analizach zlecił to zadanie zewnętrznej firmie – obniżyło to koszty, a przede wszystkim zwiększyło komfort pracy urzędników. Płacenie komuś za wydrukowanie strony we własnym urzędzie jest efektywniejsze od eksploataowania własnych drukarek.

---

80 *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.* GUS, dz. cyt., s. 133.

81 Tamże, s. 69.

82 Tamże, s. 58.

ICT to nie tylko sprzęt komputerowy. To także monitoring miejski, systemy zarządzania budynkami, czy cały szereg urządzeń związanych z zarządzaniem energią elektryczną itp. To lista, która w każdej gminie wydłuża się z dnia na dzień. Miechów od co najmniej 20 lat jest liderem w zakresie transformacji energetycznej, m.in. 90% budynków publicznych korzysta z OZE. Wspomniane urządzenia generują dane, ale nie są w pełni autonomiczne, nie optymalizują swojego działania. Konieczne są analizy tych danych i konkretne działania, na przykład po to, aby OZE było optymalnie wykorzystywane. Co ważne, to nie kwestia kolejnych inwestycji, ale zarządzania istniejącą infrastrukturą i wykorzystywania potencjału ICT. Kluczowe znaczenie ma wiedza i kompetencje pracowników oraz sposób myślenia decydentów o wykorzystaniu ICT – Miechów stara się sukcesywnie realizować te procesy.

Dostęp do szerokopasmowego internetu jest dziś tak oczywisty, jak dostęp do wody i elektryczności. O ile tereny o dużej gęstości zabudowy zostały szybko pokryte komercyjnymi sieciami, to „białe plamy” (zwłaszcza na terenach wiejskich) długo pozostawały wyzwaniem. Regionalne projekty sieci szerokopasmowych realizowane w ramach perspektywy finansowej UE 2007–2013 nie rozwiązały tych problemów. Miechów jest od kilku lat w dobrej sytuacji, lokalna firma budująca sieci światłowodowe korzystała ze wsparcia UE, tym samym inwestowała także na terenach wiejskich. Tu rola samorządu wydaje się ograniczona, jednak gmina może działać wspierając rozwój sieci, a przede wszystkim zapewniając ją w obiektach publicznych, co bardzo często inicjuje dalszą rozbudowę (np. doprowadzenie światłowodu do szkoły sprawia, że taniej można przyłączać mieszkańców).

Dane potwierdzają, że administracja nie ma już problemu z sieciami – 99,9% urzędów gmin w 2021 roku korzystało ze stałego szerokopasmowego łącza i 100% jednostek administracji rządowej<sup>83</sup>. W przypadku gospodarstw domowych odsetek tych z dostępem do internetu wzrósł z 84,2% (2018) do 93,3% (2022), co pozwoliło przekroczyć średnią UE (92%). Gospodarstwa domowe posiadające dzieci mają w 99,9% dostęp do internetu. Należy zwrócić uwagę na brak istotnych różnic w kontekście przestrzennym – w 2022 roku dostęp do szerokopasmowego internetu wśród gospodarstw domowych na wsi wyniósł 92,8%, podczas gdy w dużych miastach – 93,4%, a w mniejszych miastach – 91,6%<sup>84</sup>.

---

83 Tamże, s. 41.

84 Tamże, s. 108.

## Unijne pieniądze – ścieżka interwencji publicznej w zakresie ICT

Ciekawym przykładem obrazującym procesy cyfryzacji administracji są realizowane od wielu lat tzw. projekty unijne. Szereg badań ewaluacyjnych próbuje ocenić dotychczasową interwencję publiczną w tym obszarze, wskazując dalsze potrzeby rozwojowe<sup>85</sup>. Natomiast samo kreowanie polityki publicznej w obszarze ICT (poziom strategiczny) odbywa się w szerokim zakresie właśnie przez wymagania stawiane przed projektami unijnymi. Skala tego zjawiska jest duża, a skuteczność równie znacząca. Pojawia się jednak problem podejścia: czy wymuszanie konkretnych rozwiązań i standardów poprzez finansowanie projektów to optymalna ścieżka? Czy jednak standardy te nie powinny rodzić się w wyniku partnerskiej współpracy i dobrych praktyk? – wtedy szansa na ich akceptację byłaby większa. Deficyt zdolności do współpracy między instytucjonalnej, tak widoczny w administracji, również tutaj czyni szkody.

Przykładowa analiza wymagań dla projektów z zakresu e-administracji w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027 pokazuje, że projekty te muszą być zgodne z<sup>86</sup>:

- Ustawą z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej.
- Ustawą z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych.
- Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dnia 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i mobilnych aplikacji organów sektora publicznego.
- Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1024 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie otwartych danych i ponownego wykorzystania informacji sektora publicznego.

85 Por. *Efekty wsparcia zastosowań TIK dla usług publicznych*, LB&E, EGO, Warszawa 2020; *Raport końcowy. Ewaluacja wpływu projektów wspartych w ramach 2 osi RPO WM 2014–2020 na rozwój i wykorzystanie e-usług w województwie małopolskim*, LB&E, EGO, Warszawa 2021; *Ewaluacja realizacji koncepcji Smart City w państwach Grupy Wyszehradzkiej*, Wolański, LB&E, EGO, Warszawa 2020; *Wpływ polityki spójności perspektywy finansowej 2007–2013 na rozwój społeczeństwa informacyjnego*, Openfield, Warszawa 2017. [www.ewaluacja.gov.pl](http://www.ewaluacja.gov.pl) [dostęp: 07.11.2023].

86 *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027*, <https://fundusze.malopolska.pl/szop> [dostęp: 07.11.2023].

- Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług (*European Accessibility Act*).
- Model wdrożenia e-usług powinien być zgodny z zasadami Architektury Informacyjnej Państwa zawartymi w dokumencie z 25.11.2020 r. Kluczowe z tych zasad obejmują: pomocniczość i proporcjonalność, otwartość, przejrzystość, ponowne wykorzystanie, neutralność technologiczną, przystosowalność i możliwość przenoszenia danych, zorientowanie na potrzeby użytkownika, włączenie i dostępność, bezpieczeństwo i prywatność, wielojęzyczność, uproszczenie administracyjne, ochronę informacji, skuteczność, wydajność i optymalność.

Ponadto projekty powinny:

- zapewnić (w zależności od ich zakresu) podwyższenie poziomu dojrzałości infrastruktury IT poprzez m.in. podniesienie poziomu cyberbezpieczeństwa, optymalizację kosztów jej utrzymywania, podwyższenie wydajności, i wdrożenie systemów wspomagających procesy IT,
- być w pełni interoperacyjne i komplementarne z systemami/rozwiązaniami informatycznymi wdrożonymi lub realizowanymi na poziomie centralnym,
- umożliwiać korzystanie z informacji i zasobów sektora publicznego oraz e-usług publicznych i usług wewnątrzadministracyjnych w sposób otwarty, a więc nieodpłatnie lub przy możliwie najmniejszych barierach w ich wykorzystaniu, z dowolnego miejsca, także przy wykorzystaniu urządzeń mobilnych,
- być poprzedzone analizą kosztów i korzyści oraz – w miarę możliwości – opierać się na istniejących rozwiązaniach na szczeblu krajowym/regionalnym, a wnioskodawca powinien wykazać zasadność planowanych rozwiązań, w odniesieniu do projektów dotyczących platform e-usług publicznych oraz udostępniania zasobów administracji, w przypadku kontynuacji zrealizowanych uprzednio projektów, wymagane szczegółowe uzasadnienie kolejnych projektów w tym zakresie wskazujące znaczące korzyści społeczno-gospodarcze.

Przegląd tych licznych wymagań rysuje przed nami wizję świetnych projektów w harmonijny sposób rozwijających e-administrację w Małopolsce. Szkoda tylko, że to na potencjalnych beneficjentów, w tym samorządy, delegowano tę długą listę obowiązków i że nie powstała ona w wyniku dialogu z samorządami lokalnymi.

## Zakończenie

30 lat temu w Unii Europejskiej powstał słynny Raport Bangemanna „Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europejskiej”, który wskazał społeczeństwo informacyjne jako ścieżkę rozwoju zjednoczonej Europy<sup>87</sup>. Szczególna rola została przypisana cyfryzacji administracji. Wspólnota dawała i nadal daje temu wyraz w szeregu dokumentów strategicznych (m.in. przywołane we wstępie strategii: Lizbońska i Europa 2020) i operacyjnych (Programy operacyjne, wytyczne dla projektów w ramach polityki spójności). Najaktualniejszy z nich to tzw. Agenda cyfrowa do 2030 roku „Droga ku cyfrowej dekadzie”. Zdefiniowane w agendzie priorytety rozwojowe pozostają zbliżone: wzmocnienie umiejętności cyfrowych (edukacja), bezpieczna i zrównoważona infrastruktura cyfrowa, transformacja cyfrowa przedsiębiorstw oraz cyfryzacja usług publicznych<sup>88</sup>.

Administracja nie stała się liderem cyfryzacji, ale podążając za sektorem prywatnym odgrywa kluczową rolę na arenie społeczeństwa informacyjnego, którego rozwój determinowany jest najczęściej przez nowe technologie, a nie przez publiczne strategie. Technicznie, administracja nadal potrzebuje digitalizacji procesów świadczenia kolejnych usług, zastępowania papieru zapisem cyfrowym i elektronicznej komunikacji wewnątrz organizacji oraz z jej klientami (obywatelami)<sup>89</sup>.

Odpowiadając na pytanie postawione we wstępie, ICT nie mogą być dzisiaj traktowane jako nowości, są naturalną częścią działań sektora publicznego, w tym samorządów. Są narzędziami, bez których samorzady nie tylko nie poradzą sobie ze światem VUCA, ale w ogóle nie będą mogły funkcjonować. Jak widać na subiektywnym przykładzie Miechowa, transformacja cyfrowa ma charakter powolnych zmian o ewolucyjnym charakterze, realizowanych bez strategicznej wizji i można ją określić standardem *learnig by doing*. Patrząc na przywołane statystyki krajowe, administracja rządowa jest

---

87 Por. *Europe and the Global Information Society Recommendations to the European Council: Conference G7 – Raport Bangemann* <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/44dad16a-937d-4cb3-be07-0022197d9459> [dostęp: 07.11.2023].

88 *Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r., 2021/0293 (COD)*, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-50-2022-INIT/pl/pdf> [dostęp: 07.11.2023].

89 I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug, *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, „Government Information Quarterly” 2019, nr 36(4), s. 3.

lepiej scyfryzowana, ale samorządy mają szerszy zakres kontaktów z obywatelami, i tu wyzwania są największe. Można dyskutować, czy samorząd lokalny (analogicznie do administracji wspólnotowej, krajowej, czy regionalnej) faktycznie w strategiczny sposób buduje społeczeństwo informacyjne. Potwierdzają to obserwacje własne i innych badaczy<sup>90</sup>. Jednak ramy prawne, a przede wszystkim kierunki interwencji (krajowej i wspólnotowej) wyznaczane poprzez programy pomocowe ograniczają możliwości gmin, głównie do e-administracji i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu, w mniejszym stopniu przeznaczając środki na takie obszary, jak: e-zdrowie, e-edukacja, e-kultura<sup>91</sup>.

Kluczowe zalety ICT to: obniżenie kosztów (pieniądze i czas) oraz śladu węglowego (mniej papieru, transportu, energii), spełnianie oczekiwań obywateli, sprawniejsze zarządzanie, łatwa komunikacja, prostsza dyfuzja wiedzy (możliwości edukacyjne), wzrost produktywności, nowe szanse rozwojowe i „dobre” miejsca pracy.

Wady stosowania ICT wydają się koniecznym kosztem, ale należy mieć ich świadomość – to stopniowa dehumanizacja z powodu ograniczenia bezpośrednich relacji międzyludzkich, anonimowość, cyberprzestępczość, bezrobocie, utrata prywatności, wykluczenie cyfrowe. Dodatkowo, rzadko podnoszony problem cyfryzacji procedur, która zmusza do ich unifikacji, a to z kolei znacząco ogranicza ich elastyczność („ja bym bardzo chciał pomóc, ale system mnie nie puszcza” – to częsta odpowiedź nie tylko infolinii operatora sieci telefonicznej, ale także pracowników instytucji publicznych).

Wracając do korelacji pięciu elementów ICT, analiza każdego z nich oraz odniesienie do danych statystycznych dla Polski obrazują kilka istotnych zjawisk oraz upoważniają do sformułowania rekomendacji.

Pierwszy element – ludzie, zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym, w oczywisty sposób stanowią niewrażliwy czynnik. Kompetencje cyfrowe mieszkańców oraz urzędników muszą być permanentnie rozwijane ze względu na postęp technologiczny. Wiedza i kompetencje powinny być uzupełnione ostatnim elementem układanki – sposobem myślenia, który będzie zbudowany na założeniu, że ICT to katalizator rozwoju, który

---

90 P.A. Nowak, *Samorząd terytorialny w budowie społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Łódź 2017, s. 101.

91 Tamże, s. 101, 105.

przyniesie korzyści, ale jedynie przy proaktywnym podejściu<sup>92</sup>. O ile trudno te rekomendacje wdrożyć np. poprzez zatrudnienie w gminie profesjonalnego informatyka, to już rola samorządowych decydentów jest kluczowa – ICT musi stać się częścią ich wizji rozwoju samorządu. Nawet w przypadku tych, którzy jako cel stawiają sobie jedynie administrowanie gminą, a nie zarządzanie – bez ICT to się nie uda.

Drugi element – dane, informacje, wiedza – ICT to dziś praktycznie jedyne narzędzie do sprawnego zarządzania danymi. Ułatwienie w komunikacji, które oferują, jest również bezdyskusyjne i tu tkwi ich potencjał do angażowania mieszkańców w sprawy publiczne (partycypacja społeczna). Nawet jeśli na początku ograniczy się to do informowania, to doświadczenia wskazują, że z czasem pojawią się interakcje. Łatwość komunikacji, jaką możemy osiągnąć dzięki ICT, jest nadzieją na rozwój współzarządzania w polskim samorządzie, a jako pozytywny przykład mogą posłużyć tu budżety obywatelskie.

W kontekście wiedzy, ICT to najprostsza i najtańsza ścieżka do organizacji uczącej się. Badania wskazują, że impulsy do transformacji cyfrowej w mniejszym stopniu pochodzą z wewnątrz organizacji, częściej katalizatorem są oczekiwania obywateli i narzucane wymagania formalne<sup>93</sup>. Społeczeństwo staje się społeczeństwem wiedzy, a jednostki w takim społeczeństwie chcą być partycypatywne i posiadać prawo oraz skuteczne narzędzia do angażowania się w sprawy publiczne<sup>94</sup>. Dochodzi tu do swego rodzaju zapętlenia, bo badacze dowodzą także, że nowoczesny, „cyfrowy” samorząd terytorialny ma większe szanse na pobudzenie zaangażowania obywateli w sprawy lokalne i stymulowania przedsiębiorczości<sup>95</sup>. Aby sprostać tym wyzwaniom (i ponownie działać proaktywnie) zasadne wydaje się podejście sięgające głęboko – wiedza, kompetencje i zmiana sposobu myślenia, a wraz z nimi zmiana kultury organizacyjnej, ciągłe kwestionowanie

92 Por. J.J. Pittaway, A.R. Montazemi, *Know-how to lead digital transformation: The case of local governments*, „Government Information Quarterly” 2020, nr 37(4), 101474.

93 I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug, *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, „Government Information Quarterly” 2019, nr 36(4), s. 3.

94 B. Wysocki, *Społeczeństwo informacyjne w perspektywie europejskiej*, w: *Kultura od nowa*, red. G.D. Stunża, K. Stachura, Gdańsk 2016, s. 93–94.

95 A. Alvarenga, F. Matos, R. Godina, J.C.O. Matias, *Digital transformation and knowledge management in the public sector*, „Sustainability” 2020, nr 12(14), 5824, s. 10.

obecnych rozwiązań, doskonalenie, eksperymentowanie, uczenie się na porażkach, a wszystko to z wykorzystaniem ICT. Taka wizja przemian brzmi co najmniej dziwnie w kontekście administracji publicznej, ale wydaje się nieodzowna w społeczeństwie wiedzy. Dekadę temu studia przypadków wskazywały, że rozwój e-administracji ma zwykle charakter powolnej zmiany inkrementalnej, a nie transformacyjnej<sup>96</sup>. Dziś wraz z „czarnymi łabędziami” typu pandemia i rozwojem sztucznej inteligencji sektor publiczny musi być gotowy do rewolucyjnych, a nie ewolucyjnych zmian.

Trzeci element obejmował strategię, zasady i procedury. Diagnoza (problemy i potencjały) – wizja – cele strategiczne – kierunki działań – projekty, ta klasyczna ścieżka zarządzania strategicznego (realizowana w cyklu PDCA) powinna być standardowym podejściem do ICT w samorządzie<sup>97</sup>. Zważywszy na specyfikę ICT (czynniki ludzki i bezustanne zmiany technologiczne), znacznie odpowiedniejsze byłyby tu metody z rodziny AGILE, np. Scrum, koncentrujące się na potrzebach użytkowników, testowaniu i ciągłym procesie zmian, traktowanych jako norma, a nie jako wyjątek<sup>98</sup>. To oczywiście wyzwanie dla z natury stabilnej administracji, ale coraz więcej przykładów dowodzi, że musi być ona równie „agile” jak biznes. Warto podkreślić, że kluczem nie jest „napisanie” kolejnego dokumentu strategicznego, a świadome zarządzanie tym obszarem.

Kolejne zadanie w rękach samorządu lokalnego to inwestowanie w przyszłość – informatyka na dobrym poziomie w szkołach podstawowych, zajęcia dodatkowe z robotyki czy kodowania, konkursy, festiwale gier itp. aktywności – to kluczowy krok w budowaniu kompetencji przyszłych obywateli oraz zachęcaniu ich do aktywności zawodowej w tym obszarze. Dane porównują się z roku na rok, kluczowym katalizatorem jest zapotrzebowanie na pracowników i wysoki poziom wynagrodzeń w branży IT. Udział studentów na kierunkach z grupy technologie teleinformatyczne w ogólnej liczbie studentów w roku akademickim 2019/2020 w Polsce wynosił 4,9%, co jest

---

96 C. Reddick, D.F. Norris, *E-participation in local governments: An examination of political-managerial support and impacts*, „Transforming Government: People, Process and Policy”, 2013, nr 7(4), s. 456.

97 J. Górniak, S. Mazur, *Analiza polityk publicznych i programowanie w obszarze strategii rozwoju*, w: *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, red. J. Górniak, S. Mazur, Warszawa 2012, s. 185–193.

98 Por.: J.M. Chrapko, *Scrum. O zwinym zarządzaniu projektami*, Gliwice 2015.

identycznym wynikiem jak średnia dla Unii Europejskiej. Taki wynik może zadowalać, ale np. w Estonii i Finlandii wskaźnik ten wynosił około 10%<sup>99</sup>.

Czwarty element to szeroko pojęte oprogramowanie. Bez strategicznego podejścia trudno wdrożyć konieczne dla cyfrowego świata standardy, takie jak interoperacyjność, kompatybilność, skalowalność i elastyczność, niezawodność, użyteczność, bezpieczeństwo oraz efektywność (w tym efektywność kosztowa), a to warunki konieczne dla e-administracji, która musi być kreowana jako (w miarę spójny) system, a nie jedynie zbiór narzędzi. *Crowdsourcing*, usługi chmurowe, czy dobre oprogramowanie „z pudełka” są ścieżką na pokonanie kluczowego problemu: braku potencjału kadrowego w samorządach. Oczywiście konieczne są kompetencje, aby te usługi i produkty racjonalnie kupować i nie dopuścić do sytuacji, kiedy sektor prywatny dyktuje warunki współpracy.

Obrazowym przykładem zmian w tym obszarze jest oferta jednego z dostawców narzędzi IT, oferującego samorządom w miesięcznym abonamencie nowoczesną platformę, która jest bezpieczna, ma wsparcie techniczne, spełnia standardy WCAG 2.1, czyli rozwiązuje większość problemów gmin. Dodatkowo oferuje narzędzia oparte o sztuczną inteligencję, które np. po podaniu kluczowych danych tworzą informacje gotowe do umieszczenia w kanałach informacyjnych samorządu.

W kontekście oprogramowania warto apelować o wprowadzenie kolejnego standardu, aby wszelkie narzędzia sfinansowane środkami publicznymi miały charakter *open resource*. To odważny postulat, a za jego zasadnością stoją tytuły projektów unijnych realizowanych przez samorządy w ramach dwóch ostatnich perspektyw finansowych. Można odnieść wrażenie, że wiele z nich to wielokrotne kupowanie za publiczne pieniądze tego samego.

Cyberbezpieczeństwo pozostaje tematem przewodnim ICT w samorządzie (zarówno w warstwie oprogramowania, jak i sprzętu): świadomość rośnie, wskaźniki się polepszają, interwencja publiczna np. przez program „Cyberbezpieczna gmina” przynosi rezultaty<sup>100</sup>. Niestety często rozwój ICT koncertuje się jedynie wokół tego tematu, co kończy się szeregiem utrudnień dla użytkowników, tłumaczonych bezpieczeństwem.

---

99 *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.* GUS, dz. cyt., s. 132.

100 A. Chodakowska, S. Kańduła, J. Przybylska, *Jak polskie gminy radzą sobie z cyberbezpieczeństwem – wyniki badań własnych*, „Kontrola Państwowa” 2022, nr 67(1(402)), s. 129–148.

Piąty element obejmuje urządzenia oraz sieci. Technologia to obok czynnika ludzkiego kluczowa zmienna w obszarze ICT. Samorząd realizujący jakikolwiek projekt infrastrukturalny może założyć pewien poziom stabilności, bowiem technologie budowlane nie zmieniają się aż tak szybko. W obszarze ICT zmiany są stałym elementem (brzmi jak oksymoron). W przypadku technologii konieczne jest założenie, że to proces, który trwa, ma istotne kamienie milowe, ale nie skończy się docelowym rozwiązaniem. I tu podkreślić należy wagę tego, czego użytkownicy nie widzą, mianowicie infrastruktury serwerowej i sieciowej, która generuje znaczące koszty zarówno inwestycyjne jak i eksploatacyjne, ale stanowi fundament piramidy rozwoju ICT.

Samorzady (wspólnoty samorządowe) wytrwale budują społeczeństwo informacyjne wykorzystując ICT, tym samym są organizacjami uczącymi się. Badacze potwierdzają istotne, pozytywne sprzężenie zwrotne pomiędzy kompetencjami IT (wynikającymi ze stosowania ICT) a zdolnością uczenia się organizacji<sup>101</sup>. W Miechowie dzięki integracji analizowanych pięciu elementów ICT tak to działa.

Z jednej strony, wydaje się, że wiele pozostaje w rękach samorządów, jednak powyższa analiza wykazała, że obszar e-administracji wymaga partnerskiej współpracy na szczeblu krajowym i samorządowym. Wiele się dzieje w tym zakresie, wdrożenie e-Doręczenia, do czego ustawowo zobligowano podmioty publiczne (w tym samorzady lokalne), pozornie jawiło się jako proste założenie elektronicznej skrzynki podawczej, w rzeczywistości wymaga dostosowania wewnętrznych procedur obiegu dokumentów w setkach instytucji<sup>102</sup>. Ale to kolejny krok, który trzeba podjąć. Współpraca wymuszona, co najmniej w części, przez zmiany technologiczne postępuje. Powstał ponad 400-stronnicowy projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z rozwojem e-administracji, który przewiduje kolejne milowe kroki: e-Pełnomocnictwa (możliwość udzielania elektronicznego pełnomocnictwa do załatwiania spraw urzędowych), e-Płatności (możliwość płacenia za

---

101 S.C. Goh, *Measurement of the learning organization construct: A critical perspective and future directions for research*. w: *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, red. A. Örtenblad, Oxford 2019, s. 317–332.

102 Ustawa z dnia 18 listopada 2020 r. o doręczeniach elektronicznych (tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 285, 1860).

zobowiązania administracyjne, np. podatek od nieruchomości) oraz szereg innych e-usług m.in. System Domowej Opieki Medycznej<sup>103</sup>.

Samorządy powinny jednak równolegle (i komplementarnie) budować swój potencjał. W ICT upatruje się istotnej roli w kluczowym wyzwaniu stojącym przed sektorem publicznym – transformacji energetycznej<sup>104</sup>. A jeżeli chcemy mieć „mądre” samorządy, to rozwijane od lat koncepcje *smart city* i *smart village* zbudowano właśnie w oparciu o ICT<sup>105</sup>.

## Bibliografia

- Adamowicz M., *The Potential for Innovative and Smart Rural Development in the Peripheral Regions of Eastern Poland*, „Agriculture” 2021, nr 11(3).
- Ali M., L. Zhou, L. Miller, P. Ieromonachou, *User resistance in IT: A literature review*, „International Journal of Information Management” 2016, nr 36(1).
- Alvarenga A., F. Matos, R. Godina, J.C.O. Matias, *Digital transformation and knowledgemanagement in the public sector*, „Sustainability” 2020, nr 12(14).
- Bannister F., R. Connolly, *The great theory hunt: Does e-government really have a problem?* „Government Information Quarterly” 2015, nr 32.
- Benchmarking e-government: A global perspective*, United Nations, American Society for Public Administration, New York 2002. file:///C:/Users/huber/Downloads/Benchmarking%20E-government%20-%20A%20Global%20Perspective%202001.pdf [dostęp: 02.11.2023].
- Bennett N., J. Lemoine, *What VUCA really means for you*, „Harvard Business Review” 2014, nr 92(1/2).
- Bostrom N., *Superinteligencja. Scenariusze, strategie, zagrożenia*, Helion, Gliwice 2016.

103 Projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z rozwojem e-administracji <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/agent.xsp?symbol=RPL&Id=RM-0610-90-23> [dostęp: 16.11.2023].

104 Por.: T.T. Nguyen, T.A.T. Pham, H.T.X. Tram, *Role of information and communication technologies and innovation in driving carbon emissions and economic growth in selected G-20 countries*, „Journal of environmental management” 2020, nr 261, s. 110-162; H. Guz, *Operacjonalizacja zarządzania strategicznego na przykładzie Inteligentnego Centrum Zarządzania Energią w Gminie Palecznica*, „Samorząd Terytorialny” 2022, nr 11, s. 81-92.

105 Por.: A. Hałasiewicz, *Koncepcje żywienia i wzmocnienia rozwoju wsi*, w: *Polska wieś 2020. Raport o stanie wsi*, red. J. Wilkin, A. Hałasiewicz, Warszawa 2020; S. Kalinowski, Ł. Komorowski, A. Rosa, *Koncepcja Smart Villages, przykłady z Polski*, Warszawa 2021; M. Adamowicz, *The Potential for Innovative and Smart Rural Development in the Peripheral Regions of Eastern Poland*, „Agriculture” 2021, nr 11(3); A. Orłowski, *Model gotowości procesowej urzędu miejskiego dojścia do smart city*, Warszawa 2019.

- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Chodakowska A., S. Kańduła, J. Przybylska, *Jak polskie gminy radzą sobie z cyberbezpieczeństwem – wyniki badań własnych*, „Kontrola Państwowa” 2022, nr 67(1(402)).
- Chrapko J.M., *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, One Press Helion, Gliwice 2015.
- Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie” do 2030 r; 2021/0293 (COD) <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-50-2022-INIT/pl/pdf>. [dostęp: 07.11.2023].
- Dufva T., M. Dufva, *Grasping the future of the digital society*, „Futures” 2019, nr 107.
- Efekty wsparcia zastosowań TIK dla usług publicznych*, LB&E, EGO, Warszawa 2020.
- eGovernment action plan 2016–2020 accelerating the digital transformation of government, European Commission 2016, <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0179> [dostęp: 09.10.2023].
- Europe and the Global Information Society Recommendations to the European Council: Conference G7 – Raport Bangemann* <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/44dad16a-937d-4cb3-be07-0022197d9459> [dostęp: 07.11.2023].
- Ewaluacja realizacji koncepcji Smart City w państwach Grupy Wyszehradzkiej*, Wolański, LB&E, EGO, Warszawa 2020.
- Giddens A., *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*, Taylor & Francis, New York 2003.
- Gil-Garcia J.R., S.S. Dawes, T.A. Pardo, *Digital government and public management research: finding the crossroads*, „Public Management Review” 2018, nr 20(5).
- Goh S.C., *Measurement of the learning organization construct: A critical perspective and future directions for research*, w: *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, red. A. Örténblad, Oxford University Press, Oxford 2019.
- Górniak J., S. Mazur, *Analiza polityk publicznych i programowanie w obszarze strategii rozwoju*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, red. J. Górniak, S. Mazur, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
- Guide to Measuring Information and Communication Technologies (ICT) in Education*, UNESCO Institute for Statistics, Montreal 2009. [https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/guide-to-measuring-information-and-communication-technologies-ict-in-education-en\\_0.pdf](https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/guide-to-measuring-information-and-communication-technologies-ict-in-education-en_0.pdf) [dostęp: 12.10.2023].
- Gutowski P., *Samorządowe działania wspierające rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem roli e-administracji*, [w:] red. K. Brzozowska, *Trzy dekady samorządu terytorialnego w Polsce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2019 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/zeszyt-metodologiczny-wskazniki-spolczenstwa-informacyjnego-badania-wykorzystania-technologie-informacyjno-komunikacyjnych,8,1.html#> [dostęp: 12.10.2023].
- Guz H., *Operacjonalizacja zarządzania strategicznego na przykładzie Inteligentnego Centrum Zarządzania Energią w Gminie Palecznica*, „Samorząd Terytorialny” 2022 nr (11).
- Hałasiewicz A., *Koncepcje żywienia i wzmocnienia rozwoju wsi*, w: *Polska wieś 2020. raport o stanie wsi*, red. J. Wilkin, A. Hałasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2020.

- Janowski T., *Digital government evolution: From transformation to contextualization*, „Government Information Quarterly”, 2015, nr 32.
- Kalinowski S., Ł. Komorowski, A. Rosa, *Koncepcja Smart Villages, przykłady z Polski*, Warszawa 2021.
- Kolb D., *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, New Jersey 1984.
- Łaszek A., *E-rozwoj. Cyfrowe technologie a gospodarka*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2018. <https://for.org.pl/pl/raport-e-rozwoj-cyfrowe-technologie-a-gospodarka> [dostęp: 09.10.2023].
- Matheus R., M. Janssen, D. Maheshwari, *Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities*, „Government Information Quarterly” 2018, nr 37(3).
- Mazur S. (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.
- Measuring the Information Society Report*, Annex 1, A44. International Telecommunication Union, Geneva 2017. [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017\\_Volume1.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf) [dostęp: 12.10.2023].
- Mergel I., N. Edlmann, N. Haug, *Defining digital transformation: Results from expert interviews*, „Government Information Quarterly” 2019, nr 36(4).
- Nguyen T.T., T.A.T. Pham, H.T.X. Tram, *Role of information and communication technologies and innovation in driving carbon emissions and economic growth in selected G-20 countries*, „Journal of environmental management” 2020, nr 261, s. 110-162.
- Nowak P.A., *Samorząd terytorialny w budowie społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
- Orłowski A., *Model gotowości procesowej urzędu miejskiego dojścia do smart city*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Ospina S., M. Esteve, S. Lee, *Assessing qualitative studies in public administration research*, „Public Administration Review” 2018, nr 78/4.
- Pittaway J.J., A.R. Montazemi, *Know-how to lead digital transformation: The case of local governments*, „Government Information Quarterly” 2020, nr 37(4).
- Pollitt Ch., G. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis, New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press, Oxford 2011.
- Projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z rozwojem e-administracji <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/agent.xsp?symbol=RPL&Id=RM-0610-90-23> [dostęp: 16.11.2023].
- Raport – Sytuacja społecznoekonomiczna – Miechów gmina miejsko-wiejska 1208053*, Związek Miast Polskich, Poznań 2023 oraz <https://monitorrozwoju.pl/> [dostęp: 12.10.2023].
- Raport końcowy. Ewaluacja wpływu projektów wspartych w ramach 2 osi RPO WM 2014–2020 na rozwój i wykorzystanie e-usług w województwie małopolskim*, LB&E, EGO, Warszawa 2021.
- Raport nt. współpracy pomiędzy Urzędem Gminy i Miasta Miechów a Organizacjami Pozarządowymi działającymi na terenie gminy*, Urząd Gminy i Miasta Miechów, Miechów 2022.

- Raport o stanie Gminy Miechów za rok 2022*, Urząd Miasta i Gminy Miechów 2023, <https://bip.malopolska.pl/ugimmiechow,a,2288343,raport-o-stanie-gminy-miechow-za-2022-rok.html> [dostęp: 09.10.2023].
- Reddick C., D.F. Norris, *E-participation in local governments: An examination of political-managerial support and impacts*, „Transforming Government: People, Process and Policy”, 2013, nr 7(4).
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Śledziwska K., R. Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020.
- Śleszyński P., T. Komornicki, *Klasyfikacja funkcjonalna gmin Polski na potrzeby monitoringu planowania przestrzennego*, „Przegląd Geograficzny” 2016, nr 88(4).
- Spójność w Europie do 2050 r. Ósmy raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*, Polityka regionalna i miejska, Komisja Europejska, Luksemburg 2022. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/publications/communications/2022/cohesion-in-europe-towards-2050-8th-cohesion-report\\_pl](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/communications/2022/cohesion-in-europe-towards-2050-8th-cohesion-report_pl) [dostęp: 16.10.2023].
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Szczecin 2022.
- Strategia Europa 2020: Strategia Unii Europejskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia*, [https://publications.europa.eu/resource/cellar/8d8026dc-d7d7-4d04-8896-e13ef636ae6b.0012.02/DOC\\_5](https://publications.europa.eu/resource/cellar/8d8026dc-d7d7-4d04-8896-e13ef636ae6b.0012.02/DOC_5) [dostęp: 09.10.2023].
- Strategia Lizbońska*, [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.ht](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.ht) [dostęp: 09.10.2023].
- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027*, <https://fundusze.malopolska.pl/szop> [dostęp: 07.11.2023].
- Tallinn Declaration on eGovernment*, European Commission 2017. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration> [dostęp: 09.10.2023].
- UN General Assembly, United Nations „*Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*”, United Nations, New York 2015.
- Urząd marszałkowski w Krakowie sparaliżowany. Hakerzy włamali się na serwery, żądają okupu, „Gazeta Wyborcza” 11 lutego 2021), <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,26777106,urząd-marszałkowski-sparalizowany-hakerzy-wlamali-sie-na-serwery.html> [dostęp: 02.11.2023].
- Ustawa z dnia 18 listopada 2020 r. o doręczeniach elektronicznych (tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 285, 1860).
- Wpływ polityki spójności perspektywy finansowej 2007–2013 na rozwój społeczeństwa informacyjnego*, Openfield, Warszawa 2017; [www.ewaluacja.gov.pl](http://www.ewaluacja.gov.pl) [dostęp: 07.11.2023].
- Wu J., S. Guo, H. Huang, W. Liu, Y. Xiang, *Information and communications technologies for sustainable development goals: State of-the-art, needs and perspectives*, „IEEE Communications Surveys & Tutorials” 2018, nr 20(3).
- Wysocki B., *Spółeczeństwo informacyjne w perspektywie europejskiej*, w: *Kultura od nowa*, red. G.D. Stunża, K. Stachura, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk 2016.

- Yin R.K., *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
- Zeszyt metodologiczny *Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego Badania wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Szczecin 2009.
- Żukrowska K., *Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) jako czynnik sprzyjający umiędzynarodowieniu gospodarki światowej i tworzący impulsy rozwojowe*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 372.

Juliusz Sikorski

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

<https://orcid.org/0000-0002-0579-0158>

# Źródła pośredniczące (*proxy sources*) w komunikacji politycznej jako narzędzie walki informacyjnej

## Abstrakt

W epoce ponowoczesnej przesyconej zdobyczami technologicznymi komunikowanie polityczne uległo istotnym przeobrażeniom. Ich istotę zdaje się oddawać możliwość wprowadzania do obiegu przekazów przez pośredników, za którymi faktyczny nadawca ukrywa swoją tożsamość. W procesie, który nie jest już zdominowany jednokierunkową wymianą informacyjną, rozszerzeniu uległ zarówno arsenał narzędzi komunikacyjnych, jak i grono aktorów w nim uczestniczących, wśród których znajdują się również podmioty zewnętrzne realizujące, poprzez zakłócanie komunikacji politycznej kraju uznanego za wrogi, własne cele.

**Słowa kluczowe:** źródło pośredniczące, komunikacja polityczna, walka informacyjna

## Abstract

In the postmodern era, saturated with technological achievements, political communication has undergone significant transformations. Their essence seems to be reflected in the possibility of circulating messages through intermediaries, behind whom the actual sender hides his identity. In a process that is no longer dominated by one-way information exchange, both the arsenal of communication tools and the group of actors participating in it have expanded, including external entities pursuing their own goals by disrupting the political communication of a country considered hostile.

**Key words:** proxy source, political communication, information warfare

## Wprowadzenie

W społeczeństwach informacyjnych, których immanentnym wyróżnikiem jest ich usieciowienie, władza państwa, a więc i polityków ją sprawujących oraz do niej aspirujących, ulega rozproszeniu. Traci ona swą dotychczasową siłę narzucania dominacji na rzecz innych podmiotów posiadających niezbędne zasoby, narzędzia i umiejętności do wpływania na szeroko pojęte stosunki społeczne. Sprzyjają temu dyfuzja przestrzeni komunikacyjnych i dynamicznie rozwijające się możliwości techniczne przynoszące łatwiejszy dostęp do potencjalnych odbiorców oraz przyzerowy czas wymiany informacyjnej. Wyrażają je między innymi spersonalizowana komunikacja masowa oraz powstawanie różnego autoramentu grup i sieci komunikacyjnych wymykających się jakiegokolwiek kontroli. Owe grupy i sieci stanowią również przestrzeń wymiany i wzmacniania posiadanych poglądów. W wyniku tych przeobrażeń proces komunikowania politycznego znalazł się w obliczu zupełnie nowych, znacznie poważniejszych niż do tej pory zagrożeń.

Wspomnianemu postępowi towarzyszy pogłębiający się kryzys demokracji liberalnej, związany z koniecznością zmierzenia się z rosnącą liczbą niezadowolonych, których uwiódł populizm flirtujący z autorytaryzmem. Jego podstawową doktrynę informacyjną stanowi postprawda, której celem nadrzędnym jest ukształtowanie pożądanego stanu społecznej świadomości w luźnym (jeśli w ogóle) związku z faktami. W oczywisty sposób komunikowanie polityczne oparte na takim założeniu jest wadliwe i w swej istocie nie perswazyjne, a manipulacyjne. Kreuje zatem w świadomości odbiorcy zdeformowany obraz świata, jednak konsekwencje takiego właśnie jego postrzegania zachodzą w świecie realnym, wpływając na rzeczywiste procesy polityczne. Ponadto zakłócenia te, deformując dyskurs polityczny, polaryzują i antagonizują społeczeństwa. A przecież ów dyskurs stanowi fundament systemu, którego istota wyraża się w poszukiwaniu konsensusu w rozwiązywaniu społecznie istotnych problemów.

W komunikacji politycznej postprawda stanowi zarazem metametodę walki informacyjnej, w której propaganda, dezinformacja, czy propaganda dezinformacyjna, są klasycznym orężem. Jest on skuteczny, bowiem rozległość i złożoność infosfery oraz potencjalna jej anonimowość, której towarzyszy poczucie bezkarności, sprawiają, że znacznie łatwiej powiela się i rozpowszechnia kłamstwa i manipulacje. Na przestrzeni ostatnich dekad jej kluczowym komponentem stała się cyberprzestrzeń, w ramach której

dochodzi do najintensywniejszej wymiany informacyjnej, w tym także wielokierunkowej interakcji, co umożliwiającą liczne portale społecznościowe<sup>1</sup>. Są one, od pierwszej kampanii Baracka Obamy, ważnym pasem transmisji politycznego przekazu.

Jak wykazują niektóre badania, podatność na perswazję polityczną w tej przestrzeni jest wyższa, a co za tym idzie zwiększa ona wpływ na kształtowanie i/lub zmianę postaw politycznych. Ponadto, funkcjonowanie w obrębie portali tego typu ma wzmacniać spory polityczne, co z kolei - jak się wydaje - stanowi konsekwencję potęgującej się konwergencji sieci społecznych tradycyjnych i cyfrowych<sup>2</sup>. Brzemienne w skutkach dla bezpieczeństwa jest również i to, że stały się one bramą do ingerencji podmiotów zewnętrznych w wewnętrzne procesy państw. Po amerykańskich wyborach prezydenckich w 2016 roku, Peter Warren Singer i Emerson T. Brooking, badacze i eksperci w zakresie walki informacyjnej, postulowali:

Tak jak przygotowywano się przez dwie dekady do cyberwojny, trzeba się także zająć tym nowym frontem. Rada jest wybitnie paląca dla rządów demokratycznych [...] autokraci od dawna się dostosowali do potencjału mediów społecznościowych jako ich zagrożenia oraz nowego narzędzia atakowania wrogów<sup>3</sup>.

Choć portale społecznościowe niemal zawłaszczyły komunikowanie polityczne, to arsenał wykorzystywanych w jego ramach narzędzi, metod i technik jest znacznie bardziej rozbudowany. Na jego strukturę synergicznie oddziałują zarówno tradycja i dotychczasowy dorobek, jak i doświadczenia politycznej komunikacji, a w jej zakresie także walki informacyjnej,

- 
- 1 O ile samej komunikacji politycznej poświęca się w badaniach społecznych dość dużo uwagi, o tyle jej obecności w serwisach społecznościowych już znacznie mniej - twierdzą niektórzy badacze. Na brak szczególnego zainteresowania tą problematyką wskazuje analiza dorobku z okresy ostatniej dekady, objętego indeksacją bazy Scopus. D. Subekti, D. Mutiarin, A. Nurmandi, *Political Communication in Social Media: A Bibliometrics Analysis*, „Studies in Media and Communication” 2023, t. 11, nr 6, s. 310, doi: 10.11114/smc.v11i6.6214.
  - 2 H. Gil de Zúñiga, M. Barnidge, T. Diehl, *Political persuasion on social media: A moderated moderation model of political discussion disagreement and civil reasoning*, „The Information Society” 2018, t. 34, nr 5, s. 310-311.
  - 3 P.W. Singer, E.T. Brooking, *Nowy rodzaj wojny. Media społecznościowe jako broń*, Kraków 2019, s. 284.

z możliwościami, jakie zrodziła (i wciąż rodzi) nowa cyfrowa przestrzeń wymiany informacyjnej.

W niniejszym rozdziale analizie zostanie poddane zastosowanie i potencjał „źródeł pośredniczących”, których elementarną cechą jest ukrycie faktycznego nadawcy wprowadzanych do obiegu informacyjnego treści. Natura, czy specyfika tych podmiotów, może być bardzo zróżnicowana. Mogą być one, w kontekście interesującej nas walki informacyjnej w procesie komunikacji politycznej, zarówno uczestnikami komunikowania politycznego, ale także jedynie podmiotami ów proces zakłócającymi. Bez względu na ich proveniencję stanowią one zagrożenie dla systemu bezpieczeństwa demokratycznego państwa w związku z nieuprawnionym wpływem na zachodzące w nich procesy.

Kluczowa hipoteza badawcza zakłada, że technologiczne przeobrażenia środowiska informacyjnego istotnie zmieniają komunikowanie polityczne, umożliwiając włączenie się w te procesy także aktorów zewnętrznych, nieujmowanych dotąd w klasycznych modelach komunikowania politycznego. Aktorami takimi są między innymi różnego autoramentu podmioty realizujące zadania na zlecenie wrogich państw, ale także instytucje publiczne tych państw, w tym struktury administracji i służb. Owi aktorzy, zakłócając procesy komunikacji politycznej państw uznanych za wrogie, infekują ich przestrzeń komunikacyjną informacjami wadliwymi, których upowszechnianie ma umożliwić wpływ na procesy polityczne państw oraz postawy i zachowania społeczeństw uznanych za wrogie.

Szczegółowe pytanie badawcze dotyczy rodzajów i specyfiki podmiotów, które stanowią mogą źródła pośredniczące. Ich klasyfikacja oraz identyfikacja ma się przyczynić także do stworzenia katalogu elementarnych pytań, na które udzielone odpowiedzi będą umożliwiały rozpoznawanie zagrożeń, jakie nie tylko dla komunikacji politycznej stanowią *proxy source*. Ich rola wyraża się w generowaniu, kreowaniu i stymulowaniu niemilitarnych warunków realizacji wrogich czy partykularnych interesów w wewnętrznej, ale także zewnętrznej infosferze<sup>4</sup>. Zdaniem autora, należy tego dokonać uka-

---

4 Obszerny katalog zagrożeń bezpieczeństwa informacyjnego przedstawia istniejąca jedynie w wersji roboczej polska doktryna bezpieczeństwa informacyjnego. Zob. *Doktryna bezpieczeństwa informacyjnego RP* (projekt), Warszawa 2015, s. 15, [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) [dostęp: 13.12.2023].

zując złożoność i specyfikę infosfery, która jest kształtowana przez rewolucję technologiczną.

Do znalezienia odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze wykorzystano metody jakościowe: krytyczną analizę piśmiennictwa, obserwację nieuczestniczącą systematyczną, analizę systemową i studium przypadków, oraz metody teoretyczne: analizę, syntezę, indukcję, dedukcję, analogię, wnioskowanie oraz abstrahowanie<sup>5</sup>.

Niniejszy rozdział składa się z siedmiu części. Cztery pierwsze stanowią kolejne etapy wprowadzenia do problematyki, charakteryzujące przeobrażenia środowiska informacyjnego i ich wpływ na samą komunikację polityczną, ale także na walkę informacyjną. Część piątą poświęcono etymologii pojęcia *proxy source*, a szóstą ich roli w komunikowaniu i walce informacyjnej. Części od siódmej od dziesiątej poświęcono analizie przykładowych kampanii zakłócania komunikacji politycznej, jednocześnie ostatnia część zawiera próbę klasyfikacji *proxy source*.

## Komunikacja polityczna w epoce ponowoczesnej

Komunikowanie polityczne definiuje relacja pomiędzy uczestnikami procesu politycznego, której istota wyraża się we wzajemnym oddziaływaniu ich na siebie za pomocą zróżnicowanych, ale i właściwych dla danej epoki środków i narzędzi. Stanowi ona fundament systemu demokratycznego, determinując sprawność jego działania oraz zapewniając rozwój. W różnych cyklach tego procesu inni jego uczestnicy mogą przejmować inicjatywę i próbować zdominować tę komunikację, starając się nadać jej kierunek i natężenie. Z reguły najbardziej spektakularny charakter przybiera ona w ramach kampanii wyborczej, jednak nie można jej ograniczyć jedynie do procesu elekcyjnego, bowiem społeczne poparcie dla własnych działań czy stanowisk buduje się nie tylko w trakcie plebiscytu. Kryzysy także wzmagają popyt i podaż komunikatów politycznych, a współczesna specyfika przestrzeni wymiany informacji sprawia, że jest to wymiana permanentna i wielokierunkowa<sup>6</sup>.

---

5 J. Gierszewski, A. Pieczywok, *Metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa*, Warszawa 2020, s. 105–109, 125–132, 134–138, 150–156.

6 B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2007, s. 129–160; E. Szkudlarek-Śmiechowicz, *Komunikowanie polityczne*, w: *Ko-*

Działania takie są już mocno leciwe, podobnie jak idea politycznej konkurencji. Pogłębiające się procesy demokratyzacyjne musiały zatem determinować poszukiwanie skuteczniejszych sposobów i środków upowszechniania własnych narracji<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie o fundamentalności jej procesualności, jako wielokierunkowego wertykalno-horyzontalnego, interaktywnego oddziaływania informacyjnego pomiędzy zbiorowymi i indywidualnymi aktorami politycznymi a obywatelami, tj. tzw. opinią publiczną. Odbywa się to za pośrednictwem kanałów komunikacyjnych w postaci mediów, rozumianych jako narzędzia komunikowania, ale także personalizowanych w postaci dziennikarzy. By jednak tę triadę obligatoryjnie uznać za przestrzeń komunikowania politycznego, ich relacje oraz wymiana informacyjna odnosić się muszą do kształtowania systemu władzy oraz sposobu jej sprawowania, co jest realizowane poprzez współpracę i walkę<sup>8</sup>.

Na przestrzeni ostatnich trzech dekad, w trakcie każdej z kolejnych, ewolucja komunikowania politycznego istotnie przyspieszała, angażując do własnych celów zdobycze informacyjnej rewolucji technologicznej, zyskując miano postmodernistycznej. Przeobrażenia te wzmacnia fakt, że główne ideologie polityczne (konserwatyzm, socjalizm i liberalizm) utraciły swoją dotychczasową siłę oddziaływania na społeczną świadomość<sup>9</sup>, co także wpłynęło na sposoby politycznego komunikowania, min. indywidualizując przekazy. Zjawisko to było dostrzegalne w Stanach Zjednoczonych w wyborach prezydenckich 2008 roku, i właśnie z tego względu określono je

---

*munikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane*, red. B. Kudra, E. Olejniczak, Łódź 2014, s. 25–48; A. Kasińska-Metryka, *Od propagandy do public relations. Zarys komunikacji politycznej w Polsce w latach 1980–2005*, Kielce 2007, s. 28–31; D. Domalewska, *Media społecznościowe – Władza i manipulacja. Analiza zagrożeń społecznych, politycznych i informacyjnych z perspektywy nauk o bezpieczeństwie*, Warszawa 2022, s. 95–96.

7 S. Forester, *Political Communication*, Edinburgh 2010, s. 4; B. Pfetsch, E. Mayerhöffer, *Politische Kommunikation in der modernen Demokratie. Eine Bestandsaufnahme*, Stuttgart 2006, s. 1.

8 P. Norris, *Political Communication*, w: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, red. J.D. Wright, Elsevier 2015 s. 342–349 (<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.95025-6>); J. Fras, *Komunikacja polityczna. Wybrane zagadnienia gatunków i języka wypowiedzi*, Wrocław 2005, s. 26–28; E.M. Marciniak, *Komunikowanie polityczne w ujęciu interpretacyjnym*, „*Studia Politologiczne*” 2012, t. 25, s. 13–20.

9 T. Płudowski, *Komunikacja polityczna w amerykańskich kampaniach wyborczych*, Warszawa 2008, s. 25–31.

mianem „pierwszych wyborów epoki cyfrowej”<sup>10</sup>. Emanacją tych przeobrażeń stanowiła nieprawdopodobna wręcz dotąd skala kampanii, w której za pośrednictwem prywatnych sieci kontaktów na portalach społecznościowych zorganizowano około 200 tys. wydarzeń offline, czyniąc z internetowych wolontariuszy najskuteczniejsze narzędzie dotarcia do elektoratu<sup>11</sup>.

Komunikowanie polityczne weszło w nową fazę rozwoju z uwagi na interakcyjną personalizującą dystynktywność nowych mediów, ale tradycyjne, modernistyczne elementy nadal odgrywają istotną rolę. Posiada ona charakter strategiczny oparty na wizerunku i charyzmie leaderów, jest prowadzona przez profesjonalistów, nie ogranicza się jedynie do oficjalnych kampanii, korzysta z badań opinii i wykorzystuje nowoczesne techniki marketingowe do promowania leaderów i partii oraz kreowania systemu skojarzeń kompetencyjno-etyczno-emocjonalnych z nimi związanych. Ponadto z reguły nie propaguje programów politycznych. Zamiast tego redukuje liczbę przesłań, kolokwializuje je, prymitywizuje i ikonizuje. Nowością stało się ubrandowanie leaderów i partii politycznych oraz radykalizowanie emocjonalności przekazów, co ma sprzyjać efektywności perswazji<sup>12</sup>. Jednocześnie kreuje się wyobrażenia o ich hermetyczności, którym towarzyszy poczucie ekskluzywności dostępu do skrywaných obszarów wiedzy o świecie politycznym. Dla

---

10 Jej fundament stanowiła internetowa strona kampania Baracka Obamy, z najlepszą funkcjonalnością wśród portali społecznościowych (m.in. stymulująca wymiana pomysłów na popularyzowanie kandydata, stały dopływ aktualnych informacji, dane najbliższych biur i wydarzeń wyborczych, a nawet możliwość przekazywania darowizn na rzecz Obamy). Na stronie umieszczono kilkadziesiąt linków do portali społecznościowych z kontami kampanii, a ponad milionowi wyborców wysyłano także SMS-y tekstowe na telefony. Steven Forester uważa, że „Być może najbardziej niezwykłym technologicznym aspektem kampanii Obamy była jej ewolucja w sposób, który zaskoczył jego personel. Dotyczyło to zwłaszcza aplikacji na telefony komórkowe. Jednakże z politycznego punktu widzenia jej najważniejszą cechą był sposób, w jaki witryna mybarackobama.com została przekształcona z tradycyjnego „strażnika”, za pośrednictwem którego można było przekazywać wiadomości korporacyjne do elektoratu, w zaufane źródło informacji, które dawało lokalnym aktywistom poczucie osobistej własności marki Obama”. Zob. S. Forester, *Political Communication...*, dz. cyt., s. 16–20, 54–55.

11 S. Forester, *Political Communication...*, dz. cyt., s. 55.

12 H. Gil de Zúñiga, M. Barnidge, T. Diehl, *Political persuasion on social media: A moderated moderation model of political discussion disagreement and civil reasoning*, „The Information Society An International Journal” 2018, t. 34, Issue 5, s. 310–312 (<https://doi.org/10.1080/01972243.2018.1497743>).

postmodernistycznego komunikowania politycznego charakterystyczny staje się także izomorfizm sieci offline z online, co potwierdza dostrzeganą już prawidłowość, że aktywność w cyberprzestrzeni materializuje się w świecie realnym<sup>13</sup>.

## Ewolucja mediów a komunikowanie polityczne

Cechą charakterystyczną technologicznego rozwoju informacyjnego jest wzrost wpływu mediów na politykę. Wynika on przede wszystkim z ich nieprawdopodobnego rozmnożenia i rozproszenia.

Media nigdy nie zajmowały się wyłącznie informowaniem odbiorców. Zawsze kreowały ich wyobrażenia o świecie, a dysponując istotnym arsenałem środków kształtowania dyskursu publicznego, nadawały ton (niekiedy nawet kierunek) procesom politycznym. Jednak ich rosnący wpływ na tę debatę i samą politykę nie pociągnął za sobą współmiernego wzrostu ich społecznej odpowiedzialności<sup>14</sup>. Mało tego, nie są one li tylko środkiem przekazu informacji, czy dezinformacji o polityce, a stanowią przedmiot manipulacji środowisk politycznych. Ze względu na zasoby, którymi dysponują, i którym towarzyszą ambicje ich właścicieli czy choćby kierownictwa, same zaczynają uprawiać politykę, stając się niekiedy jej podmiotem. Czasami nawet ich rola w tym zakresie bywa większa od roli dotychczasowych klasycznych podmiotów politycznych<sup>15</sup>.

Rewolucja informacyjna zmienia także strukturę przepływu komunikowania politycznego, zdominowaną dotąd przez tradycyjne media masowe, znacznie ją rozbudowując w trudnej do okiełznania cyberprzestrzeni<sup>16</sup>. Wśród nich pojawiły się nowe kanały uważające się za „media spoza głównego nurtu”. Zazwyczaj ich redakcje i pracownicy nie są skrepowani wewnętrznymi regułami i instrumentalnie, bądź swoiście, traktują etykę mediów.

13 M. Castells, *Sieci oburzenia i nadziei. Ruczy społeczne w erze internetu*, Warszawa 2013.

14 A. Demczuk, *Postprawda i mowa nienawiści – jako nowe narzędzia prowadzenia polityki w społeczeństwie informacyjnym*, w: *Postprawda jako zagrożenia dla dyskursu publicznego*, red. T.W. Grabowski, M. Lakomy, K. Oświęcimski, Kraków 2018, s. 176.

15 M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Warszawa 2008, s. 116–117.

16 A. Fung, H.R. Gilman, J. Shkabatur, *Six Models for the Internet + Politics*, „International Studies Review” 2013, nr 15, s. 30–45.

Niejednokrotnie wynaturzają ideę wolności wypowiedzi, konstruując przekazy oparte na kłamstwach i manipulacji.

Rolę mediów przypisano również wszelkiego rodzaju portalom społecznościowym, które istotnie zdominowały przestrzeń komunikacji politycznej, czerpiąc korzyści z zaangażowania swoich użytkowników w emocjonalną wymianę informacyjną. Jak zauważył Marian Golka: „Ekonomiczne kryteria rentowności i zysku zabijają często prawdę, rzetelność, demokrację i dobro publiczne”<sup>17</sup>.

Owi użytkownicy przestrzeni komunikacji politycznej, nie tylko politycy i urzędnicy, włączyli się w podaż i nurt jej kolportażu. Wśród nich pojawili się również cyfrowi najemnicy, a nawet wyręczające ich oprogramowanie. Wszystkie nowe kanały komunikacji politycznej tworzą rozległą sieć, wchodząc w interakcje z różnego autoramentu podmiotami, wśród których są także fundacje polityczne, think tanki, czy doradcy w zakresie komunikacji. W tej niedającej się kontrolować przestrzeni informacyjnej offline i online, w proces komunikacji politycznej włączają się podmioty zewnętrzne, realizujące swoje interesy geopolityczne i wykorzystujące do tego celu najnowsze zdobycze techniki<sup>18</sup>.

Zdominowanie komunikacji politycznej przez media masowe wpłynęło na ich swoistość gatunkową i zawartość werbalną, a ich komercjalizacja na nadawanie im formatów o charakterze rozrywkowym. Jednak najsilniej na mediatyzację komunikacji politycznej wpłynęło zaangażowanie do niej internetu, powstanie i umasowienie portali społecznościowych oraz upowszechnienie urządzeń mobilnych umożliwiających niemal permanentne z nich korzystanie. Nie służyło to ani utrzymaniu pożądanego poziomu debaty publicznej, ani poruszaniu istotnej z punktu dobra publicznego problematyce<sup>19</sup>. Zresztą samo dobro publiczne stało się w obliczu kryzysu demokracji znoszonej niejednokrotnie w stronę ładu określanego mianem post-demokracji<sup>20</sup> (konsekwencją tego stanowi wzrost popytu na populizm) katego-

---

17 M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, dz. cyt., s. 119.

18 W.L. Bennett, S. Livingston, *The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions*, „European Journal of Communication” 2018, t. 33(2), s. 129, DOI: 10.1177/0267323118760317; D. Domalewska, *Media społecznościowe – Władza i manipulacja...*, dz. cyt., s. 95–96.

19 J. Fras, *Komunikacja polityczna...*, dz. cyt., s. 68, 138, 142–143.

20 Zob. C. Crouch, *Post-democracy*, Cambridge 2004.

rią z jednej strony rozmytą, z drugiej dającą się identyfikować z interesem („dobrem”) ugrupowania politycznego i ewentualnie grup beneficjentów jego rządów. Kluczowym sposobem kreowania poparcia dla owego populizmu stał się nowy zupełnie przedmiot i podmiot semiotyczny, jakim jest „post-prawda”, obniżająca odporność krajowych systemów informacyjnych na propagandę i dezinformację, przy jednoczesnym sprzyjaniu możliwościom infekowania tego układu, a w konsekwencji także kreowania alternatywnego obiegu informacji.

Zatem komunikacja polityczna jest dziś bardziej masowa niż dotąd. Dzieje się tak również dlatego, że cyfrowe przestrzenie (prywatna i publiczna) uległy dyfuzji. Doszło do niej za pośrednictwem wspomnianych już portali społecznościowych, które stając się głównym kanałem politycznego dyskursu, w znacznej mierze wpłynęły także na formę komunikacji. W obliczu tych przeobrażeń straciła ona swoją wiarygodność, choć ta i wcześniej podawana była dość powszechnie w wątpliwość. Teraz jednak komunikowanie polityczne stanęło w obliczu licznych nowych rodzajów zakłóceń<sup>21</sup>.

## Komunikacja polityczna jako przestrzeń walki informacyjnej

Już niemal ćwierć wieku temu Leopold Ciborowski pisał:

Współczesność wchłonęła też w przestrzeń walki informacyjnej media, które w sposób dla siebie nieświadomy mogą być wykorzystywane przez przeciwnika jako narzędzie skutecznego zakłócania informacyjnego. Szczególnie dogodnie do tego warunki istnieją w państwach demokratycznych, gdzie wolna prasa goniąc za sensacjami dnia codziennego, jest niezwykle podatna na dezinformowanie i błyskawiczne rozprzestrzenianie informacji, które mogą przynosić korzyści określonemu przeciwnikowi. Z tych samych powodów może stać się źródłem upływności informacyjnej<sup>22</sup>.

Od tego czasu infosfera przeszła kilka faz przeobrażeń, które zasadniczo rozszerzyły jej potencjał zakłóceń. Obecnie, pomimo wrażenia

21 E. Rizky Wulandari, M. Nashoihul Ibad, *Digital strategy of political communication media on social media*, „Wasilatuna: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam” 2021, t. 04, nr 1, s. 39–40.

22 L. Ciborowski, *Walka informacyjna*, Toruń 1999, s. 41.

dynamiczności, wydaje się ona wchodzić w fazę stabilizacji, w której internet stanowi podstawową przestrzeń walki informacyjnej, co warunkuje sposób myślenia o samej informacji, ale również zacieśnia relacje pomiędzy polityką i walką (wojną), która się upowszechnia i angażuje opinię publiczną<sup>23</sup>. W konsekwencji, wśród rozmaitych pochodnych społeczeństwa informacyjnego dostrzegalne są pogłębiane podziały i zaburzenia, które modyfikują dotychczasowy kształt sfery publicznej<sup>24</sup>. Przyczyn tego stanu rzeczy można szukać w naturze powstałej w wyniku tej rewolucji nowej rozszerzonej przestrzeni informacyjnej, posiadającej istotny potencjał w demaskowaniu i ujawnianiu wszelkiej ludzkiej niegodziwości. Ta możliwość obnażania skrywanych onegdaj niewygodnych, czy wręcz kompromitujących, faktów pociągnęła za sobą kryzys zaufania społecznego, także (może nawet przede wszystkim) do przedstawicieli świata władzy i polityki, w tym instytucji publicznych. To z kolei wykształciło „ofensywne mechanizmy obronne”, w ramach których kreowane są kontrnarracje w imię obrony własnych działań, wizerunku i (jeśli ma to miejsce) posiadanej władzy. Mało tego, rozmnożenie kanałów medialnych umożliwiło dotąd skutecznie marginalizowanym radykalistom dotarcie ze swoim przekazem do warstw chronicznie kontrkulturowych kontestatorów i mobilizowanie ich antysystemowego niezadowolenia w zorganizowane działania<sup>25</sup>. Te alternatywne kanały komunikacji politycznej pozwalają środowiskom dotychczas traktowanym protekcyjnie pomijać czy wręcz bojkotować media głównego nurtu, które w obliczu dynamiki strumieni informacyjnych portali społecznościowych straciły na sile swojego oddziaływania. Na dodatek platformy społecznościowe w znacznym zakresie stały się „źródłem informacji”, co w konsekwencji wzmocniło społeczne i polityczne oddziaływanie pewnej ekspansywnej części ich użytkowników, z reguły emocjonalnie przywiązanych do własnych przekonań<sup>26</sup>.

---

23 P.W. Singer, E.T. Brooking, *Nowy rodzaj wojny...*, dz. cyt., s. 282-283; D. Mider, O. Borówka, *Internet – medium bez cenzury?*, „Studia Politologiczne” 2012, t. 25 s. 141-160.

24 P.N. Vasist, D. Chatterjee, S. Krishnan, *The Polarizing Impact of Political Disinformation and Hate Speech: A Cross-country Configurational Narrative*, „Inf Syst Front” 2023, April 17, s. 13, doi: 10.1007/s10796-023-10390-w.

25 W.L. Bennett, S. Livingston, *The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions*, dz. cyt., s. 128.

26 R. Faust, *How disinformation impacts politics and publics*, May 29, 2018, <https://www.ned.org/issue-brief-how-disinformation-impacts-politics-and-publics/>.

Nowa przestrzeń komunikacyjna stała się równie dostępna dla aktorów zewnętrznych, upatrującym w zakłócaniu komunikacji politycznej państw uznawanych za wrogie okazję do realizacji własnych interesów geopolitycznych, często skutecznie pogłębiając te procesy<sup>27</sup>. Aktywność taka stanowi ingerencję w wewnętrzne sprawy innego państwa i jest określana mianem „wojny/walki informacyjnej”, którą napędza polityka zagraniczna agresora. W takiej odsłonie aktywność ta staje się problemem stosunków międzynarodowych<sup>28</sup>, co jedynie umacnia dość powszechne przekonanie o „weaponizacji informacji”.

Klasyczną formę komunikowania politycznego stanowi propaganda polityczna, której konotacja jest najczęściej dość negatywna. Abstrahując od jej typowego podziału, ma ona dwa oblicza, którego granicę wyznacza cienka, niekiedy niedostrzegalna linia pomiędzy perswazją a manipulacją, której funkcje materializują metody pozbawione jakiegokolwiek etyki. W klasyfikacji propagandy uwzględniającej stopień zafałszowania treści określa się ją mianem szarej lub czarnej. Szczególnie z tą drugą łączy się dezinformacyjna funkcja propagandy, która „pojawia się w zewnętrznej propagandzie państwa, której obiektem oddziaływania jest przeciwnik bądź wróg państwowy, najczęściej występuje to w okresie wojny, konfliktów zbrojnych, czy ostrych kryzysów politycznych”<sup>29</sup>. Intencją propagandysty, skrywającym się za pośrednikiem, jest wprowadzenie przeciwnika w błąd, zmylenie go, czy pokrzyżowanie mu planów<sup>30</sup>. Chodzi zatem o doprowadzenie do sytuacji, w której dostarczone mu informacje sprawią, że podejmie on działania dla siebie szkodliwe. W tym zakresie obecnie w powszechnym obiegu funkcjonuje termin dezinformacja<sup>31</sup>.

27 Y. Benkler, R. Faris, H. Robert, *Network Propaganda. Manipulation, Disinformation and Radicalization in American Politics*, New York 2018, s. 9.

28 H. Tworek, *Policy Lessons from Five Historical Patterns in Information Manipulation, w: Disinformation Age. Politics, Technology, and Disruptive Communication in the United States*, red. W.L. Bennett, S. Livingston, Cambridge 2021, s. 171-172.

29 B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne...*, dz. cyt., s. 208.

30 Tamże, s. 208, 221-222.

31 R. Kupiecki, F. Bryjka, T. Chłoń, *Dezinformacja międzynarodowa. Pojęcie, rozpoznanie, przeciwdziałanie*, Warszawa 2022, s. 73.

## Walka informacyjna jako komponent komunikowania politycznego

Walkę informacyjną można krótko określić mianem dążenia do uzyskania przewagi nad przeciwnikiem w dysponowaniu relewantnymi i integralnymi zasobami informacyjnymi oraz posiadania potencjału umożliwiającego ingerowanie w zasoby wroga, prowadzące do podejmowania przez niego szkodliwych dla niego decyzji. Innymi słowy, jest to kreowanie wyobrażenia o świecie, procesach, faktach, stanach, rzeczach i emocjach w taki sposób, by w świadomości podmiotów zdominowanych informacyjnie przedstawienia te umożliwiały agresorowi realizację jego celów. Walka informacyjna może być prowadzona w ramach działań militarnych i niemilitarnych, a także w publicznej i prywatnej sferze informacyjnej, w zależności od przestrzeni, w jakiej funkcjonują walczące ze sobą strony<sup>32</sup>.

Walka informacyjna stanowi także proces oddziaływania na noosferę, a jej istota sprowadza się do zdolności manipulowania percepcją przeciwnika oraz ochroną przed manipulacją własnej percepcji<sup>33</sup>. Ta ostatnia kwestia jest niezmiernie skomplikowana, bowiem w praktyce niemal każdy docierający do odbiorcy przekaz ma potencjał wpływania na jego sposób postrzegania i oceny rzeczywistości. A jeśli temu komunikatowi nadaje się zdolności bojowe, jego emanację stanowić mogą - jak zauważyła Dorothy E. Denning - kłamstwa i zniekształcenia, oszczerstwa, reklama oraz cenzura. W klasycznym dziele, wydanym po raz pierwszy niemal ćwierć wieku temu, badaczka zwróciła uwagę, że

W kulturze zachodniej kłamstwo jest traktowane jako nieetyczne czy wręcz niemoralne. Jednak nie zawsze kłamstwo jest czymś złym, na przykład jeżeli wykorzystuje się kłamstwo do pokonania wroga<sup>34</sup>.

---

32 A. Żebrowski, *Walka informacyjna. Rzeczywistość, czy fikcja*, w: *Bezpieczeństwo informacyjne w dobie postprawdy*, red. T.W. Grabowski, M. Łakomy, K. Oświęcimski, Kraków 2018, s. 33-40; *Walka informacyjna*, (W.F.), w: *Leksykon bezpieczeństwa informacyjnego*, red. W. Fehler, Siedlce 2023, s. 368.

33 R. Brzeski, *Wojna informacyjna – wojna nowej generacji*, Komorów 2014, s. 10; T. Formicki, *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej*, Warszawa 2020, s. 103.

34 D.E. Denning, *Wojna informacyjna i bezpieczeństwo informacji*, Warszawa 2002, s. 118.

Odwołując się do myśli starożytnego klasyka Sun Tzu, że wojna to TAO kłamstwa, trudno się z tym twierdzeniem nie zgodzić. Zresztą współcześnie nietrudno o jego apologetów, czego najlepszym przykładem jest John J. Mearsheimer, amerykański politolog, twórca teorii realizmu ofensywnego, który w książce odnoszącej się do relacji w stosunkach międzynarodowych, zatytułowanej *Dlaczego politycy kłamią*, kłamstwo sprowadził do praktycznego narzędzia dyplomacji i integralnej części polityki demokratycznego państwa<sup>35</sup>. W obliczu komplikującego się z dekady na dekadę obrazu współczesnego świata, postępującego informacyjnego chaosu i kryzysu wartości, taka relatywizacja wydaje się co najmniej ryzykowna. Ale w epoce masowych mediów masowa jest również manipulacja. Jest ona znana ludzkości od zarania, a jej najstarszymi przejawami są zapewne wszelkiego autoramentu ideologie oraz indoktrynacja religijna<sup>36</sup>. Są one przesycone niezwyklejszą propagandą, ale i dezinformacją, stanowiąc czynnik destabilizujący proces komunikowania politycznego. Ich istotą jest wpływanie na zachowania i postawy oraz sposób myślenia i postrzegania świata poprzez wprowadzanie do systemów informacyjnych treści, z formalnego punktu widzenia, wadliwych<sup>37</sup>. Od dawna rządzący zdawali sobie sprawę z tego, że immanentnym warunkiem zdobycia i utrzymania władzy jest nie tylko dostęp do informacji, ale także kontrolowanie jej obiegu oraz możliwości manipulowania nią. Podporządkowanie medialnych przekazów potrzebom takiego właśnie oddziaływania informacyjnego sprawiło, że zaczęto nadawać im cechy niezwykłości, niesystematyczności oraz ocenności, łącząc je z własnymi interesami i systemami wartości<sup>38</sup>.

Agnieszka Demczuk zauważyła, że upowszechnienie kłamstwa i jawnej manipulacji w przestrzeni publicznej doprowadziło do sytuacji, w której politycy oraz inne osoby publiczne najczęściej nie ponoszą żadnych konsekwencji, nawet w postaci społecznego ostracyzmu. Ta „instytucjonalizacja kłamstwa” wynika przede wszystkim ze społecznego przyzwolenia na nie. Szczególnym tego przykładem jest infodemia związana z COVID-19. W jej

35 J.J. Mearsheimer, *Dlaczego politycy kłamią? Cała prawda o kłamstwach w polityce międzynarodowej*, Warszawa 2011.

36 M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, dz. cyt., s. 113, 115.

37 P. Łubiński, *Ideologiczno-polityczne determinant bezpieczeństwa w środowisku nadmiarowości informacji*, w: *Bezpieczeństwo informacyjne i medialne w czasach nadprodukcji informacji*, red. H. Batorowska, P. Motyłańska, Warszawa 2020, s. 79.

38 M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, dz. cyt., s. 114, 116.

trakcie strategią dominującą w komunikowaniu politycznych była dyskredytacja, negacja i trywializacja problemu<sup>39</sup>.

Jedną z konsekwencji zawłaszczenia przez portale społecznościowe komunikacji politycznej stała się możliwość włączenia się w jej nurt podmiotów zewnętrznych. Potencjał tych ingerencji jest tymczasem dyskutowany. Niektóre badania dowodzą wręcz, że portale społecznościowe mogą mieć negatywny wpływ na stabilność polityczną, a nawet mogą legitymizować masowe okrucieństwo<sup>40</sup>. Część badaczy twierdzi na przykład, że fałszywe konta na Facebooku i Twitterze w istotnym zakresie wpłynęły na wynik amerykańskich wyborów prezydenckich w 2016 roku, ale dowody empiryczne są w tym zakresie niejednoznaczne i raczej dość skąpe. Problemem jest wybór odpowiednich wskaźników pomiaru, niekiedy wykorzystuje się w takich badaniach odpowiednie hashtagi i retweety. W jednym z takich badań wykazano, że rosyjskie konta zweryfikowane jako trolle w niewielkim zakresie angażowały odbiorców komunikatów, uznając nawet, iż prawdopodobieństwo interakcji przeciętnego użytkownika Twittera z rosyjskich trollem jest niskie<sup>41</sup>.

Czy zaangażowanie w rozpowszechnianie kłamliwych narracji stanowi jedynie właściwe kryterium pomiaru wpływu informacyjnego? Wydaje się, że nie. „Słowa mogą być jak małeńkie dawki jadu: połyka się je niepostrzeżenie, wydają się nie mieć żadnego skutku, a jednak po pewnym czasie występuje trujące działanie”<sup>42</sup> - pisał przed ponad osiemdziesięciu laty Viktor Klemperer, wybitny niemiecki filolog żydowskiego pochodzenia, analizując język propagandy III Rzeszy. Odnosił się on wprawdzie do ówczesnych narzędzi politycznego komunikowania, ale z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że ogólne mechanizmy oddziaływania silnie związane

---

39 A. Demczuk, *SARS-CoV2 i COVID-19. Plotki, dezinformacje i narracje spiskowe w polskim dyskursie publicznym*, Lublin 2021, s. 132-134, 142.

40 K. Hook, E. Verdeja, *Social Media Misinformation and the Prevention of Political Instability and Mass Atrocities* *Atrocity prevention stakeholders face profound challenges from the quantity, speed, and increasing sophistication of online misinformation*, 7.7.2022, <https://www.stimson.org/2022/social-media-misinformation-and-the-prevention-of-political-instability-and-mass-atrocities/> [dostęp: 15.10.2023].

41 J.J. Lee, *Political Disinformation and Social Media: A Study of Twitter in the American 2016 Presidential Election*, Harvard 2020, s. 71.

42 V. Klemperer, *LTI. Notatnik filologa*, Kraków 1983, s. 23-24.

z ograniczeniami ludzkiego umysłu i jego potencjałem do bycia manipulowanym niewiele (jeśli w ogóle) zmieniły się od owego czasu.

Jakże często w okresie swojego lektorowania w Neapolu słyszałem, jak o tej czy owej gazecie mówiono: è pagato, zapłacili jej, kłamie dla swojego zleceniodawcy, a następnego dnia ci sami, którzy krzyczyli o zapłacie, wierzyli święcie jakiejś jawnie kłamliwej informacji z tej samej gazety. Dlatego, że była wydrukowana tłustą czcionką, i dlatego, że inni ludzie też jej wierzyli<sup>43</sup>.

Klemperer uważał, że nawet wykształcenie nie jest w stanie uchronić odbiorcę przed zmasowaną manipulacją:

[...] w każdym człowieku wykształconym tkwi coś z gminu, że cała moja wiedza o sztuce okłamywania, że całe moje napięcie krytycznej uwagi nic mi w danym momencie nie pomoże: kiedyś bowiem ulegnę drukowanemu kłamstwu, skoro osaczy mnie ono ze wszystkich stron, skoro tych, co mają jeszcze wątpliwości, będzie wokół mnie bardzo niewiele, coraz mniej, a wreszcie nie będzie już nikogo. [...] rozpoznana jako przechwalki i kłamstwo propaganda działa jednak, jeśli tylko ten, kto ją uprawia, ma tyle czelności, że nie daje się zbić z tropu<sup>44</sup>.

Współczesne systemy komunikacji politycznej mają charakter hybrydowy: obejmują media tradycyjne oraz cyfrowe, angażowane do rozległych i mniej lub więcej zharmonizowanych kampanii propagandowo-dezinformacyjnych, których potencjał drzemie w umiejętnie wykorzystywanych i pogłębianych podziałach społecznych. Jak już wspomniano, manipulowanie przekazem ma długą tradycję, jednak dezinformowanie w portalach społecznościowych generujące coraz większe dochody osłabiło pozycję tradycyjnych mediów, w tym tych o tzw. ugruntowanej pozycji. Przyczynia się do tego również komercjalizacja informacji politycznych, których performatywny charakter wzmacniany jest emocjonalnością przekazów<sup>45</sup>.

System demokratyczny ma zasadniczo dwa elementarne filary: partie polityczne oraz wolne, równe i uczciwe wybory. Te pierwsze w trakcie kampanii

43 Tamże, s. 251.

44 Tamże, s. 252.

45 M.B. Sajad, *Political Communications and Disinformation: The flow of unchecked information and Internet Governance in the 21st Century*, 3.10.2023, s. 4–5, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4591045>; M. Banaś, *Retoryka, polityka, metafora. Przypadek Borysa Johnsona*, w: *Idee polityki i komunikowania*, red. T. Litwin, Kraków 2023, s. 190.

do tych drugich za pomocą dostępnych zasobów i metod skłaniają i mobilizują elektorat do wyrażenia poparcia w głosowaniu. Na straży tego procesu stoi organ zarządzający wyborami. Kluczowe narzędzia owych kampanii stanowią media masowe, których natura na przestrzeni kilku ostatnich dekad uległa dynamicznym przeobrażeniom, nadając także kampaniom nowej dynamiki. Ta nowa przestrzeń umożliwia wprowadzanie do procesów komunikowania politycznego zupełnie nowych, wcześniej nieznanymi rodzajów zakłóceń (hakowanie, manipulowanie cyfrowymi danymi wyborczymi, kradzież danych), zmierzając do wywierania wpływu na wybory, nadużycia wolności wypowiedzi. To wszystko sprawia, że wyborcy z coraz większym krytycyzmem podchodzą do instytucji demokratycznego państwa. Fałszywe portale naśladowujące wiarygodne źródła informacji czy witryny rządowe wykorzystywane są do szerzenia propagandy i dezinformacji, a kryzysy (w tym polityczne) sprzyjają kształtowaniu się ekosystemu komunikacji politycznej przesyconego propagandą i dezinformacją. Ten informacyjny chaos w konsekwencji generuje wzrost nieufności także do wiadomości prawdziwych<sup>46</sup>. Tym bardziej, że w istotnym zakresie za ten stan odpowiadają również podmioty rządowe czy prorządowe, co dostrzega Freedom House wskazując na systematyczny globalny spadek indykatora wolności<sup>47</sup>.

Nowa przestrzeń i formy przepływu informacji sprzyjają ekspansji przekazów dezinformacyjno-propagandowych w procesach politycznego komunikowania, co w istotnym zakresie osłabia systemy demokratyczne, a nawet stanowi dla owych demokracji poważne zagrożenie. Za jej pośrednictwem można nie tylko uderzać w wizerunki kontrkandydatów, ale także generować chaos społeczny i podburzać do przemocy. Charakterystyczna dla świata epoki cyfrowej dyfuzja sprawia, że uczestnikami tych procesów stają się podmioty również zewnętrzne, których działania rozprzeczają się w masie komunikacyjnej. Z tego względu zasadnym wydaje się, aby wykorzystywaną do jej prowadzenia infrastrukturę uznać za krytyczną, co postulują niektórzy badacze<sup>48</sup>.

---

46 M.B. Sajad, *Political Communications and Disinformation...*, dz. cyt., s. 6–7.

47 Y. Gorokhovskaia, C. Grothe, *Freedom in the World 2024: The Mounting Damage of Flawed Elections and Armed Conflict*, Freedom House, 2024, s. 2.

48 M.B. Sajad, *Political Communications and Disinformation...*, dz. cyt., s. 7.

## „Źródło zastępcze” – zakres pojęciowy

Kolokacja *proxy source* (źródło pośredniczące, źródło zastępcze) pojawia się w literaturze naukowej pod koniec lat sześćdziesiątych, zrazu w odmiennych kontekstach, jako pośrednie źródło informacji, np. w zakresie badań nad ubezpieczeniami społecznymi<sup>49</sup>, w klimatologii (tu także jako „dane zastępcze”)<sup>50</sup>, czy hydrologii<sup>51</sup>. Taki sens posiada również znane z metodologii historii określenie „źródło pośrednie”, informujące o jakims fakcie za pośrednictwem informatora<sup>52</sup>, co wiąże się z intencjonalnością przekazu i przesądza o jego subiektywistycznym charakterze. Ale *proxy source* możemy odnaleźć także w literaturze naukowej z zakresu ekonomii, jako np. określenie niepodstawowych przyczyn stymulacji wzrostu wydajności pracy<sup>53</sup>.

Na początku lat osiemdziesiątych termin ów pojawiał się w amerykańskim informatorze dotyczącym południowej Afryki, jako zastępcze źródło niemilitarnej pomocy dla Angoli i Mozambiku, którym to *proxy source* właśnie dla Związku Radzieckiego była Niemiecka Republika Demokratyczna<sup>54</sup>. W takim kontekście termin pojawił się również w atlasie stosunków z zagranicą, wydanym przez Departament Stanu w połowie dekady, w związku z dostawami przez oba rywalizujące ze sobą bloki broni krajom trzeciego świata. I znów wspomniano tam Niemcy wschodnie jako ważne *proxy source* ZSRR, tym razem dostarczające doradców i szkoleniowców wojskowych specjalizujących się w wywiadzie i środkach bezpieczeństwa<sup>55</sup>.

Kilkanaście lat później termin ten odnajdujemy również w *Logice ekspresyjnego wyboru* Alexandra Schuesslera, za które (jako zastępcze źródło informacji)

49 *Capital Region Planning Board of British Columbia, Retirement in the Capital Region of B.C. Implications for the Physical, Economic & Social Development of the Victoria Census Metropolitan Area*, The Board: 1969, s. 3.

50 J. Ch. Bernabo, *Proxy Data: Nature's Records of Past Climates*, „Environmental Data Service” 1978, March, s. 12.

51 *Hydrology and Water Resources Symposium*, „Preprints of Papers, Institution of Engineers” 1980, 4–6 November, s. 147; *Meteorological and Geostrophysical Abstracts*, „American Meteorological Society” 1982, t. 33, Issues 7–12, s. 25–61.

52 J. Szymański, *Nauki pomocnicze historii*, Warszawa 2008, s. 29.

53 J. Cousin, J.P. Fortin, C.J. Wenaas, *Some Economic Aspects of Provincial Educational Systems*, Ottawa 1971, s. 5.

54 *South Africa*, Washington 1982, s. 305.

55 H.F. Young, *Atlas of United States Foreign Relations*, Washington 1985, s. 91.

dla niepewnych wyborców służy wysokie zagregowane poparcie<sup>56</sup>. W tym czasie termin znajdował już zastosowanie w informatyce, gdzie wraz z rozwojem technologii internetu pojawia się w opracowaniach w kontekście zastępczego źródła danych w sytuacji braku dostępu do danych preferowanych<sup>57</sup>.

Sam termin *proxy* posiada w języku angielskim jedynie formę rzeczownikową i oznacza pełnomocnika, pełnomocnictwo, a więc zastępcę, czy zastępstwo, ale również aproksymantę czyli zmienną związaną statystycznie z pewną nieobserwowalną zmienną, wykorzystywaną w analizie statystycznej zamiast „pierwotnej” zmiennej. Pojawia się również w innych kolokacjach, wśród których wymienić można chociażby wojnę zastępczą (*proxy warfare*), czy aktorów/podmiotów zastępczych (*proxy actors*), za których uznaje się transnarodowe syndykaty przestępcze, niektóre przynajmniej ruchy ideologiczne, nastawionych na zysk „wolnych strzelców”<sup>58</sup>, czy „pożytecznych idiotów”. Podobny sens ma zgoła odmienny termin charakteryzujący hackerów wykorzystywanych przez terrorystów do pośrednictwa w walce informacyjnej (w jej cyberemanacji). Pisze się o nich jako o „cybersurogatach”, pełnomocnikach umożliwiających pozostanie w ukryciu<sup>59</sup>.

W 2020 roku Centrum Globalnego Zaangażowania Departamentu Stanu opublikowało raport zatytułowanym „Filary rosyjskiego ekosystemu dezinformacji i propagandy”, w którym „kultywacja” źródeł zastępczych stanowi jeden z nich<sup>60</sup>. Prócz *proxy source* wymienia się w nim także: oficjalne komunikaty rządowe<sup>61</sup>, globalny przekaz medialny finansowany przez

---

56 A.A. Schuessler, *A Logic of Expressive Choice*, Princeton 2000, s. 114.

57 W. Stallings, *Network and Internetwork Security. Principles and Practice*, Prentice Hall, 1995, s. 438; P.A. Wright, G. Alward, T.W. Hoekstra, B. Tegler, M. Turner, *Monitoring for Forest Management Unit Scale Sustainability: The Local Unit Criteria and Indicators Development (LUCID) Test Technical Edition*, Fort Collins 2002, s. 149.

58 *The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model Public Version*, red. G. Giannopoulos, H. Smith, M. Theochatidou, Luxembourg 2021, s. 16; C.C. Crane, *Conclusion – The Future of Military Deception Operations*, w: *Weaving the Tangled Web. Military Deception in Large-Scale Combat Operations*, red. Ch.M. Rein, Fort Leavenworth 2018, s. 232.

59 M. Conway, *Cyberterrorism: Hype and Reality*, w: *Information warfare. Separating Hype from Reality*, red. L. Armistead, Washington 2007, s. 83.

60 *GEC Special Report: Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem*, Washington 2020, s. 8.

61 Do oficjalnych komunikatów zaliczono: oświadczenia Kremla lub ministerstw FR, oficjalne rosyjskie posty w mediach społecznościowych oraz oświadczenia lub wypowiedzi rosyjskich urzędników.

Kreml<sup>62</sup>, uzbrajanie mediów społecznościowych<sup>63</sup> oraz rozwijanie tzw. cyberdezinformacji<sup>64</sup>.

Do *proxy sources* zaliczono tu:

- 1) witryny prorosyjskie o globalnym zasięgu;
- 2) witryny lokalne (krajowe) z reguły o silnie konserwatywnym obliczu, prawicowo-populistyczne lub nawet prawicowo-ekstremistyczne, ale także prorosyjskie;
- 3) świadomych antykremlowskich proliferatorów rosyjskich narracji;
- 4) ich nieświadomych antykremlowskich propagatorów;
- 5) amplifikatorów narracji obcych państw<sup>65</sup>.

Jako przykłady pierwszych wymieniono Global Research, Strategic Culture Foundation i News Front. Za przedstawicieli drugiego wskazano słowackie „Hlavné Spravy” i niemiecki „Compact Magazine”. Do świadomych upowszechniaczy prokremlowskich narracji zaliczono „The Moscow Times”, dwujęzyczną niezależną gazetę od kilku lat funkcjonującą już jedynie w wersji online, która po napaści Rosji na Ukrainę przeniosła swoją siedzibę do Amsterdamu. Tu także wymieniono ukraińskiego politologa Antona Shekhovtsova i jego książkę *Russia and the Western Far Right: Tango Noir*, w której autor wnikliwie bada powiązania europejskiej skrajnej prawicy z putinowską Rosją. I wreszcie wszelkie inne doniesienia, z których, nawet jeśli dotyczą ujawniania współpracy polityków obcych państw z Kremlm, płynie przemożny przekaz o wpływach i potencjale Rosji.

Dokładnie taki sam generalny przekaz zapewniają nieświadomi proliferzy, którzy informują o prowokacjach czy kampaniach dezinformacyjnych

---

62 Do globalnego przekazu zaliczono: finansowe przez państwo media skierowane za granicę, finansowane przez państwowe media skierowane do własnego społeczeństwa, media zagraniczne finansowane przez państwo, międzynarodowe rosyjskie instytucje społeczno-kulturalne.

63 Do uzbrajania mediów społecznościowych zaliczono: infiltrację konwersacji krajowych, stałe kampanie podważające zaufanie do instytucji, wzmacnianie protestów i konfliktów społecznych.

64 Do cyberdezinformacji zaliczono: hackowanie i upowszechnianie, przechwytywanie stron, klonowanie stron internetowych, fałszowanie, zakłócanie oficjalnych źródeł lub obiektywnych mediów.

65 *GEC Special Report: Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem*, dz. cyt., s. 9.

Kremla. Jako przykłady wymieniono w dokumencie medialne nagłośnień tzw. sprawy Lizy, niemieckiej dziewczynki rosyjskiego pochodzenia rzekomo skrzywdzonej przez imigrantów, oraz tzw. „raport Muellera” ze śledztwa w sprawie rosyjskich ingerencji w wybory prezydenckie w Stanach w 2016 roku. I wreszcie „wzmocniacze” narracji obcych rządów, których przykładem stała się w dokumencie działalność Foreign Policy Research Institute (Instytutu Badań nad Polityką Zagraniczną), amerykańskiego think tanku z blisko siedemdziesięcioletnią tradycją, działającego i prowadzącego badania na rzecz wzmocnienia amerykańskiego bezpieczeństwa, oraz European External Action Service (Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych), w ramach której od 2015 roku funkcjonuje Grupa Zadaniowa East StratCom przeciwdziałająca rosyjskiej dezinformacji - zatem także nagłaśniające jej aktywność.

Ten fragmentaryczny przegląd powyższego raportu pozwala dostrzec przynajmniej dwie kluczowe kwestie. Po pierwsze, dokument ukazuje różnorodność przekazów informacyjnych wzmocniających kremlowskie narracje. Po drugie, dramatyzm sytuacji, w której apologeti i oponenci swoją aktywnością, bez względu na kontekst i ocenę rosyjskich działań, przyczyniają się do rozpowszechniania wiedzy na ich temat, a tym samym jego wzmocnienia. Cały ekosystem tworzy sieć wzajemnej stymulacji, która wykorzystuje heterogeniczne formy informacyjnego oddziaływania. O efektywności łączenia różnorodnych odmian wpływu propagandowego pisał na początku lat sześćdziesiątych Jacques Ellul w klasycznym dziele *Propaganda. The formation of men's attitudes*<sup>66</sup>. Sam termin „dezinformacja” nie pada w nim ani razu, ale posługiwano się nim w owym czasie znacznie rzadziej niż dziś, i jak się wydaje, przede wszystkim w kontekście aktywności rosyjskich służb. Jej istotę zawierano wówczas w zasadzie w czarnej odmianie propagandy.

Typologię przedstawioną w raporcie Centrum Globalnego Zaangażowania z 2020 roku podchwycili dwaj amerykańscy badacze, Evan M. Williams i Kathleen M. Carley. W swoim artykule na temat manipulowania wyszukiwarkami w kolportażu prokremlowskiej propagandy piszą o „portalach pośredniczących/zastępczych” (*proxy outlets*), określając w ten sposób *think tanki* skrycie wspierane przez Kreml<sup>67</sup>. W dokumentach opracowywanych w Centrum abstrahowano od propozycji z 2020 roku, nawet w raporcie na

66 J. Ellul, *Propaganda. The Formation of Men's Attitudes*, New York 1965, s. 16.

67 E.M. Williams, K.M. Carley, *Search engine manipulation to spread pro-Kremlin propaganda*, „Harvard Kennedy School Misinformation Review” 2023, t. 4, Issue 1, s. 8.

temat roli RT i Sputnika w rosyjskim ekosystemie dezinformacyjno-propagandowym nie wykazano konsekwencji, wprowadzając określenie pokrewne *proxy site* (strona pośrednicząca). Określono nim obu bohaterów dokumentów<sup>68</sup>.

Przykłady rozmaitych form pośredniego zaangażowania, umożliwiającego anonimowość i stymulację przekazu, można długo mnożyć. Już jednak na podstawie przywołanych przykładów należy skonstatować, że *proxy* – „zastępstwo”, a nawet „zastępowalność” (w j. ang. *substitutability*), będąca swoistą cechą zasobów informacyjnych, stanowi wyróżniający element epoki, nadając nowy wymiar także kłamstwu jako „prawdzie zastępczej” (*proxy truth*). Niekonsekwencję w nomenklaturze podmiotów pośredniczących można tłumaczyć awangardowością ustaleń dokonywanych na permanentnie „tętniących życiem” sieci komunikacyjnych online i offline.

Źródła *proxy* wchodzą w różne interakcje, także z innymi filarami ekosystemu propagandowo-dezinformacyjnego. Wzmacniając kremlowskie narracje, również w powiązanych z Kremlm innymi źródłami *proxy*, z których przynajmniej niektóre można afiliować z rosyjskim wywiadem, wykorzystują także media społecznościowe jako broń promującą dezinformację w cyberprzestrzeni<sup>69</sup>. Ich zróżnicowane oblicze determinuje rozmaite rodzaje aktywności, wśród których znaczna część ma charakter własnych inicjatyw, stanowiących odpowiedź na zmieniającą się rzeczywistość. Poza tym, kampanie te nie są jednorodne, co z jednej strony ma umożliwiać dotarcie do zróżnicowanych środowisk, a z drugiej wzmacniać przekaz i dezorientować odbiorców poszukujących wiarygodnych informacji<sup>70</sup>. Warto także pamiętać, że potencjał zróżnicowanych w swojej naturze *proxy source* nabiera jeszcze bardziej na znaczeniu wobec częściowej przynajmniej blokady klasycznych rosyjskich kanałów medialnych.

68 GEC Special Report. *Kremlin-Funded Media: RT and Sputnik's Role in Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem*, Washington 2022, s. 3.

69 *Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem*, dz. cyt., s. 3; J. Darczewska, *Anatomia rosyjskiej wojny informacyjnej. Operacja krymska – studium przypadku*, Warszawa 2014, s. 28–32.

70 M. Marsili, *The Russian Influence Strategy in Its Contested Neighbourhood*, w: *The Russian Federation in Global Knowledge Warfare*, dz. cyt., s. 150–151, 161; *Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem*, dz. cyt., s. 5–6.

## Rola źródeł pośredniczących w walce informacyjnej oraz komunikowaniu politycznym

Francuski socjolog i filozof kultury Jean Baudrillard zauważył, że „pierwotną i główną funkcją każdego przekazu jest odsyłanie do innego przekazu”<sup>71</sup>. Sprowadza to komunikowanie do odtwarzania przekazów, a nie do odtwarzania obrazu rzeczywistości, co zdaje się sprzyjać wprowadzaniu do infosfery wadliwych informacji. Najczęściej bywa to udziałem aktorów politycznych, dziennikarzy, podmiotów komercyjnych, ale także tzw. zwykłych użytkowników sieci oraz podmiotów realizujących geopolityczne cele innych państw. Wszyscy oni wykorzystują potencjalną wiralność wątpliwych treści na drodze do realizacji własnych zamierzeń, a najczęściej stanowią wtórne źródło przekazu. Wykorzystują oni narracje rezonujące w przestrzeni i odpowiadające doraźnej potrzebie. Zresztą ustalenie pierwotnego emitenta w rozległej strukturze infosfery stanowi poważne wyzwanie nawet dla specjalistów. Jeśli podmiot nie powołuje się na źródło swoich informacji, często możemy nie wiedzieć, skąd owe informacje pochodzą. Jeśli nawet przywoła źródło, a przywołanie to nie jest obarczone aberracją, to kwestia wiarygodności źródła i treści przekazu pozostaje aktualna aż do weryfikacji wiarygodności jednego i drugiego. W ten sposób powstaje wielowarstwowa struktura, której epicentrum może pozostawać poza zasięgiem poznania odbiorcy komunikatu (Rys. 1).

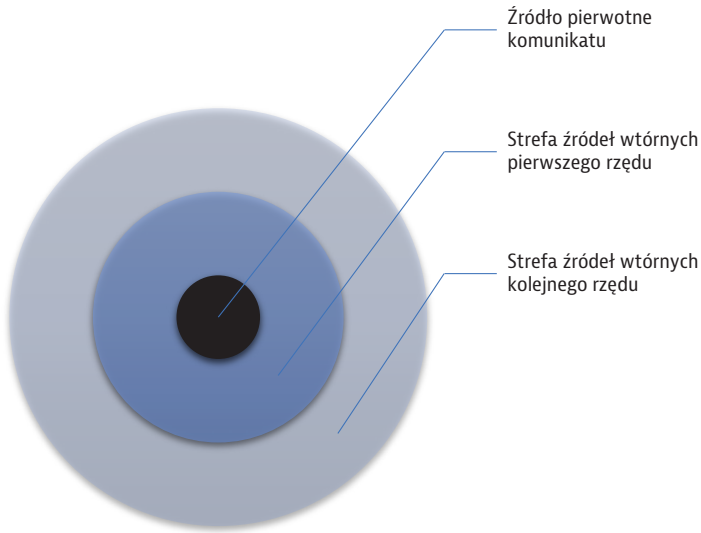
Wiarygodność oraz możliwość zaprzeczenia były istotnym elementem sowieckiej propagandy, wykorzystującej do swoich celów zewnętrzne media. Źródła pośredniczące (zastępcze) stanowiły i nadal stanowią narzędzie umożliwiające uniknięcie bezpośredniej odpowiedzialności, mają też sprawić wrażenie bardziej wiarygodnych, zatem potencjalnie wzmacniających przekaz<sup>72</sup>.

---

71 J. Baudrillard, *Spółczesność konsumpcyjna, jego mity i struktury*, Warszawa 2006, s. 159.

72 Y. Fedchenko, *Kremlin Propaganda: Soviet active measures by other means*, „SÕJATE-ADLANE. Estonian Journal of Military Studies” 2016, t. VI: *The crisis in Ukraine and information operations of the Russian Federation*, nr 2, red. V. Sazonov, A. Saumets, H. Mölder, s. 152.

Rys. 1. Sfery wielowarstwowej struktury przekazu informacyjnego



Źródło: Opracowanie własne.

## U źródeł *proxy sources*

Poszukiwanie początku wykorzystania „źródeł pośredniczących” w historii kieruje nas do działań rosyjskich władz, ale wciąż wymaga pogłębionej kwerendy. Stan wiedzy pozwala dziś wskazać co najmniej kilkadziesiąt spektakularnych przykładów ich zastosowania. Jednym z nich jest osławiona operacja „Trust”, a w zasadzie cały szereg operacji, w ramach których założona przez Czeka (CzK) Organizacja Monarchistyczna Rosji Środkowej odgrywała rolę pośrednika. Wiele lat później radzieckie służby wykorzystywały jako źródła pośredniczące afrykańskie gazety, próbując obarczyć Amerykanów winą za epidemię AIDS<sup>73</sup>.

Narodziny epoki cyfrowej stworzyły zupełnie nowe możliwości rozwoju „źródeł pośredniczących”, potęgujących także skalę ich oddziaływania. Marina Kaljurand, posłanka do Parlamentu Europejskiego i była Minister

73 Na temat tych i wielu innych przykładów zastosowania „źródeł pośredniczących” zob. T. Rid, *Wojna informacyjna*, Warszawa 2022.

Spraw Zagranicznych Estonii, w 2007 roku ambasador w Rosji i pierwszy cel tzw. strategicznego cyberataku, przypomniała niedawno, że w ciągu zaledwie trzech tygodni jej ojczyzna, jedno z najbardziej wówczas z informatyzowanych państw w Europie, została sparaliżowana serią ataków DDoS oraz operacji dezinformacyjnych. W przedmowie do książki *The Russian Federation in Global Knowledge Warfare. Influence Operations in Europe and Its Neighbourhood* zwróciła uwagę, że po raz pierwszy w dziejach cyberprzestrzeni została wykorzystana przez jeden naród przeciwko drugiemu; wprowadzono wówczas „model konfliktu w cyberprzestrzeni toczonego przez pełnomocnika (w oryginale *proxy* – J.S.), aby zachować pewien stopień wiarygodności zaprzeczenia”<sup>74</sup>.

Państwa tzw. Pribałtyki permanentnie borykają się z problemami rosyjskiego negatywnego oddziaływania informacyjnego w wysokim stopniu, co oczywiście wynika z położenia geograficznego i historycznych zależności, ale również z dużego tzw. społecznego potencjału protestu (duża mniejszość rosyjska). Zdaniem estońskiego eksperta ds. mediów, znanego reżysera Ilmara Raaga, istnieje co najmniej pięć różnych przenikających się poziomów rosyjskich ingerencji w jego ojczyźnie: źródła oficjalne, kontrolowane centralnie źródła ukryte, niezależni tzw. aktorzy patriotyczni, lokalni interesariusze, których interesy mogą być zbieżne z celami rosyjskimi, oraz zachodni alt-prawicowi aktorzy, będący sojusznikami Kremla<sup>75</sup>.

Dmitri Teperik, urzędnik państwowy, naukowiec, estoński koordynator ds. nauki i technologii w NATO, współpracownik Komisji Europejskiej oraz Europejskiej Agencji Obrony, do niedawna dyrektor wiodącego estońskiego think tanku o nazwie Międzynarodowe Centrum Obrony i Bezpieczeństwa (The International Centre for Defence and Security) napisał:

Publiczne sieci informacyjne prokremlowskich pełnomocników (w oryginale *proxy* – J.S.) ideologicznych w Estonii obejmują kilka stron internetowych, stron na platformach mediów społecznościowych (Facebook, VK, OK) oraz otwartych i zamkniętych

---

74 M. Kaljurand, *Foreword*, w: *The Russian Federation in Global Knowledge Warfare. Influence Operations in Europe and Its Neighbourhood*, red. H. Mölder, V. Sazonov, A. Chochia, T. Kerikmäe, Cham 2022, s. n-vi.

75 V. Sazonov, I. Ploom, V. Veebel, *The Kremlin's Information Influence Campaigns in Estonia and Estonian Response in the Context of Russian-Western Relations*, „TalTech Journal of European Studies” 2022, t. 12, Issue 1, s. 32. DOI: <https://doi.org/10.2478/bjes-2022-0002>.

grup na Facebooku i innych społecznościach internetowych, które próbują naśladować legalne fora społeczne i polityczne w Estonii. Działania tych środków dezinformacji są koordynowane przez powiązane ze sobą grupy (niektórzy uczestnicy zostali wcześniej wymienieni w rocznych sprawozdaniach estońskiej służby bezpieczeństwa wewnętrznego i/lub zauważeni jako osoby rozpowszechniające prokremlowską antyzachodnią propagandę). Członkowie tych grup i obserwatorzy tych stron są zamknięci w komorach echa, w których ich przekonania są wzmacniane przez wąski zakres wiadomości i narracji z „alternatywnej rzeczywistości”<sup>76</sup>.

## Chiński wkład w rozwój *proxy sources*

Za pośrednictwem trolli i botów możliwe jest nie tylko nękanie i odwracanie uwagi od istoty rzeczy, ale również neutralizowanie w przestrzeni publicznej wypowiedzi niezależnych oraz nadawanie tonu dyskursowi politycznemu na portalach społecznościowych. Według Rachele Faust z National Democratic Institute pionierem takiego podejścia do komunikowania politycznego była Komunistyczna Partia Chin<sup>77</sup>. Szacunki naukowców, dziennikarzy i aktywistów wskazywały, że w połowie pierwszej dekady obecnego stulecia rozpoczęła ona budowę sieci kont do działań w internecie określanymi mianem astroturfingu<sup>78</sup>. Jego natura wyraża się w pozorowaniu oddolnych niezależnych ruchów czy kampanii, których rzekomi przedstawiciele zalewają media społecznościowe zamówionymi narracjami. Jak szacowano, na przełomie dekad miało ich istnieć już ponad pół miliona, a w 2017 roku nawet dwa miliony. W istocie, co dowiedli badacze, „armię tych aktywistów” nie stanowili tzw. zwykli obywatele, a rządowi urzędnicy<sup>79</sup>, którzy angażowali się w tę działalność po godzinach pracy, generując rocznie około 448 milionów

76 D. Teperik, *Disinformation networks of pro-Kremlin proxies in Estonia and their fostering of anti-government sentiment among the Russian speaking community: the case of antivaccination narratives in the online space*, International Centre for Defence and Security, 2021, s. 3.

77 R. Faust, *How disinformation impacts politics and publics*, dz. cyt.

78 Termin astroturfing pochodzi od nazwy amerykańskiej firmy AstroTurt, producenta syntetycznych muraw zastępujących naturalne. Stanowi grę słów ironicznie nawiązującą do kontaminacji *grassroots* odnoszącą się do *grassroots democracy*, której polski sens najlepiej oddaje termin „demokracja oddolna”.

79 Zaangażowanych w te działania określano mianem „partii 50 centów” lub Wumao, od kwoty, jaką mieli otrzymywać za pisanie i publikowanie komentarzy. *De facto* chodzi o 5 jiao, czyli 0,5 yuana.

postów. Ich aktywność nie polegała jednak na wyrażaniu bezkrytycznego poparcia dla władzy, czy angażowaniu się w jakiegokolwiek spory polityczne. Cel, jaki przed nimi stawiano, to odwracanie uwagi społeczeństwa od niepożądanych i negatywnych zjawisk mogących wpływać na jego nastroje za pośrednictwem wypowiedzi, które absolutnie nie miały charakteru stronniczego<sup>80</sup>. Ale działalność tego typu może również zmierzać do stymulowania zwolenników do epistolograficznej ofensywy i zalewania mediów konkretnym przekazem<sup>81</sup>.

Taki swoisty *crowdsourcing*, umożliwiający osiągnięcie większego wpływu i uniknięcie odpowiedzialności, nawet wyrobionym odbiorcom sprawia kłopot w dostrzeżeniu w nim manipulacji. Tym bardziej, że już od kilku lat chińskich urzędników państwowych w kształtowaniu dyskursu w internecie wspierają ochotnicy z Ligii Młodzieży Komunistycznej oraz tzw. *ziganwu*, czyli zwykli obywatele. W swoich oficjalnych dokumentach ta młodzieżowa przybudówka partii wskazuje, że owi wolontariusze używają „klawiatur jako broni” do „obrony internetowej ojczyzny” w toczącej się „wojnie internetowej”<sup>82</sup>.

## Astroturfing i proxy sources

Zidentyfikowano co najmniej kilka narzędzi wykorzystywanych w astroturfingu. Jednym z nich są tzw. „grupy (organizacje) frontowe” (*front group/organization*) deklarujące bezstronne zaangażowanie na rzecz interesu

- 
- 80 R. MacKinnon, *Weng'an riots, push-up protests, fifty-cent party, astroturf...head spinning yet?*, 14.7.2008, <https://rconversation.blogs.com/rconversation/2008/07/wengan-riots-pu.html> [dostęp: 13.12.2023]; S. Cook, *China's growing army of paid internet commentators*, 11.10.2011, <http://blog.freedomhouse.org/weblog/2011/10/chinas-growing-army-of-paid-internet-commentators.html> [dostęp: 02.03.2024]; G. King, J. Pan, M.E. Roberts, *How the Chinese Government Fabricates Social Media Posts for Strategic Distraction, Not Engaged Argument*, „American Political Science Review” 2017, 111 (3), s. 484, 497.
- 81 C.H. Cho, M.L. Martens, H. Kim i in., *Astroturfing Global Warming: It Isn't Always Greener on the Other Side of the Fence*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 104, s. 571-587, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0950-6>; G. Monbiot, *The denial industry*, 19.9.2006, <https://www.theguardian.com/environment/2006/sep/19/ethicalliving.g2> [dostęp: 03.10.2023]; R. Plimmer, *Will fake business blogs crash and burn?*, 22.5.2008, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7287413.stm> [dostęp: 3.10.2023]; *Astroturfing*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Astroturfing> [dostęp: 22.12.2023].
- 82 S. Kelly, M. Truong, A. Shahbaz, M. Earp, and J. White, *Freedom on the net 2017: Manipulating Social Media to Undermine Democracy*, Freedom House: November 2017, s. 9.

publicznego, często za fasadą organizacji wolontariackich i charytatywnych. W istocie są one finansowane i działają na zlecenie podmiotów biznesowych, politycznych, religijnych czy przestępczych, w tym terrorystycznych<sup>83</sup>. Niekiedy są nawet przez te podmioty celowo powoływane. Ich naturę wyraża zamiar ukrycia mocodawcy, którego ujawnienie zdemaskowałoby faktyczne cele organizacji. Wśród najbardziej znanych w powojennej historii świata organizacji o takim charakterze trzeba wymienić Światową Radę Pokoju, czy Światową Federację Związków Zawodowych, których mocodawcą był Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich.

Znane są również przypadki wykorzystania tego typu narzędzi przez wielkie światowe koncerny. I tak na przykład koncern Coca-Cola, mimo że oficjalnie promował zdrowy tryb życia, to organizował batalie przeciwko środowiskom domagającym się obniżenia zawartości cukru w jego napojach za pośrednictwem dwóch organizacji *non profit*: Centrum Wolności Konsumentów (Center of Consumer Freedom)<sup>84</sup> oraz Globalnej Sieci Balansu Energetycznego (Global Energy Balance Network) finansującej badania nad przyczynami otyłości<sup>85</sup>. Klientami poprzedniczki tej pierwszej była także firma Philip Morris, na rzecz której poprzedniczka Centrum, Guest Choice Network, walczyła z zakazami palenia w barach i restauracjach<sup>86</sup>.

Ciekawy przykład astroturfingowej organizacji frontowej, a jednocześnie znakomitą ilustrację ukrytego wpływu na procesy legislacyjne, stanowi Europejskie Stowarzyszenie Prywatności (The European Privacy Association). Organizacja, wśród założycieli której znaleźli się byli europarlamentarzyści, kreująca się na orędownika prywatności, zdefiniowała się jako think tank i instytucja badawcza. Miała liczyć zaledwie kilku członków, których

---

83 J.S. Nye, *Protecting Democracy in an Era of Cyber Information War*, Cambridge 2019, s. 12-13.

84 Później przemianowane na Centrum Badań Organizacyjnych i Edukacji. *The Center for Organizational Research and Education*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Center\\_for\\_Organizational\\_Research\\_and\\_Education](https://en.wikipedia.org/wiki/Center_for_Organizational_Research_and_Education) [dostęp: 29.12.2023].

85 A. O'Connor, *Coca-Cola Funds Scientists Who Shift Blame for Obesity Away From Bad Diets*, „The New York Times” 9.8.2015, [https://archive.nytimes.com/well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?ref=business&\\_r=0](https://archive.nytimes.com/well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?ref=business&_r=0) [dostęp: 29.12.2023].

86 M. Warner, *Striking Back at the Food Police*, „The New York Times” 12.6.2005, <https://www.nytimes.com/2005/06/12/business/yourmoney/striking-back-at-the-food-police.html> [dostęp: 28.12.2023]; Note for Barrington, Marty to Keane, Denise. Subject: Guest Choice Network, 28.3.1996, <http://www.prwatch.org/documents/berman/pm300k.pdf> [dostęp: 28.12.2023].

praca rzekomo była prowadzona w ramach wolontariatu. Jej aktywność opierała się na opracowywaniu zaleceń oraz udziale w debacie na temat reformy ochrony danych osobowych w Unii. Jednak w maju 2013 roku Europejskie Obserwatorium Korporacyjne (Corporate Europe Observatory) monitorujące wpływy lobbingsowe w Brukseli ujawniło, że stowarzyszenie posiada płatnych członków, którymi są największe firmy internetowe: Google, Yahoo i Facebook. Zarzut o działania na rzecz branży i reprezentowania jej interesów w debacie na temat ochrony danych osobowych był zatem uprawniony, tym bardziej, że lektura opracowań EPA nie pozostawia wątpliwości, że stoi ona po stronie Big Techu<sup>87</sup>.

Taką grupą frontową (organizacją) mogą być również tzw. grupy wsparcia dyskretne sponsorowane przez firmy farmaceutyczne, a w zamian promujące ich produkty<sup>88</sup>. Mogą to być także, co ustalono powyżej, organizacje pozarządowe (NGO), ale przecież są nimi nade wszystko organizacje pozarządowe zakładane przez rządy (GONGO: government-organized non-governmental organization), które naśladując te pierwsze, mają realizować interesy swoich mocodawców.

Kolejne z narzędzi określane jest mianem „skarpetkowej pacyнки” (*soc-kpuppet*)<sup>89</sup>. Termin w języku angielskim uważany bywa za obraźliwy, a jego zakres pojęciowy określa fałszywą tożsamość stworzoną do promowania w internecie jakiegos konkretnego poglądu. Ich spektrum może być bardzo szerokie i obejmować zarówno pozytywne oceny produktów, wypowiedzi, działań, poglądów, czy planów mocodawcy, jak i negatywne jego konkurenta.

---

87 *Complaint to the European Parliament and European Commission's Joint Transparency Register Secretariat re the European Privacy Association. Identification number in the register: 97050032046-57*, 15.5.2013, [https://corporateeurope.org/sites/default/files/attachments/complaint\\_epa.pdf](https://corporateeurope.org/sites/default/files/attachments/complaint_epa.pdf) [dostęp: 30.12.2023]; *EPA Press Release-Transparency Register*, 28.6.2013, [http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda\\_news.php?function=read&cid=163](http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda_news.php?function=read&cid=163) [dostęp: 30.12.2023]; *EPA Letter to the Editor of the Financial Times*, 1.7.2013, [http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda\\_news.php?function=read&cid=165](http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda_news.php?function=read&cid=165) [dostęp: 30.12.2023]; <https://decorrespondent.nl/147/hoeeen-machtige-lobby-onze-privacy-onder-druk-zet/4b0fc0d5-cacd-043c-1280-eccd-1d46e6a9> [dostęp: 31.12.2023]; T. Vanheste, M. Martijn, *Hoe een machtige lobby onze privacy onder druk zet*, „De Correspondent” 10.10.2013, <https://decorrespondent.nl/147/hoeeen-machtige-lobby-onze-privacy-onder-druk-zet/4b0fc0d5-cacd-043c-1280-eccd-1d46e6a9> [dostęp: 30.12.2023].

88 *Astroturfing*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Astroturfing> [dostęp: 22.12.2023].

89 J.S. Nye, *Protecting Democracy in an Era of Cyber Information War*, dz. cyt., s. 19.

Stoją za nią zazwyczaj prawdziwi ludzie, jednak już od ponad dekady wspiera ich *persona management software* (oprogramowanie do zarządzania ludźmi), które dzięki zautomatyzowanemu generowaniu autentycznie wyglądających profili pozwala zwielokrotnić oddziaływanie<sup>90</sup>. Astroturfing za pośrednictwem „skarpetkowych pacynek” uznawany jest za formę „ataku Sybilli” na systemy rozproszone<sup>91</sup>, w ramach którego podważony zostaje system reputacji poprzez wygenerowanie fałszywych tożsamości<sup>92</sup>.

Wydawać by się mogło, że skala problemu jest niewielka. Według Światowego Forum Ekonomicznego w światowym internecie jest zaledwie około 4% fałszywych recenzji. Jednak, jak szacowano kilkanaście miesięcy temu, generują one około 152 mld dolarów przychodów rocznie. To ponad 19% z wartego 791 mld dolarów rynku e-commerce w USA<sup>93</sup>. Z tymi liczbami korespondują badania prowadzone nad efektywnością astroturfingu, które zdają się dowodzić, że wystarczy niewiele kontrolowanych komentarzy, by opinię publiczną skierować w oczekiwaną stronę<sup>94</sup>.

W nieodległej przeszłości znajdujemy całą plejadę akcji astroturfingowych: rzekomo oddolne wsparcie „praw palaczy” na początku lat dziewięćdziesiątych, którego animatorami były koncerny tytoniowe<sup>95</sup>, czy stymulowane przez konserwatywne środowiska w Stanach oddolne protesty w związku z reformą służby zdrowia Baracka Obamy<sup>96</sup>. W tym samym czasie amerykańska armia miała zamówić oprogramowanie na potrzeby operacji „Eareast Voice” o charakterze propagandowym. Software ten miał

90 G. Monbiot, *The need to protect the internet from 'astroturfing' grows ever more urgent*, 23.2.2011, <https://www.theguardian.com/environment/georgemonbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing> [dostęp: 13.12.2023].

91 *Astroturfing*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Astroturfing> [dostęp: 22.12.2023]; *Sock puppet account*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Sock\\_puppet\\_account](https://en.wikipedia.org/wiki/Sock_puppet_account) [dostęp: 22.12.2023].

92 *Sybil attack*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Sybil\\_attack](https://en.wikipedia.org/wiki/Sybil_attack) [dostęp: 22.12.2023].

93 E.S. Povich, *States Take Key Role in Fighting Fake Online Reviews*, „Stateline” 17.11.2022, <https://stateline.org/2022/11/17/states-take-key-role-in-fighting-fake-online-reviews/> [dostęp: 01.12.2023].

94 D. Domalewska, *Media społecznościowe – Władza i manipulacja...*, dz. cyt., s. 181.

95 M. Givel, *Consent and Counter-Mobilization: The Case of The National Smokers Alliance*, „Journal of Health Communication” 2007, t. 12, nr 4, s. 339–357, DOI: 10.1080/10810730701326002.

96 H.J. Pulizzi, *White House brushes off health-care protests*, „The Wall Street Journal” 4.8.2009, <https://www.wsj.com/articles/SB124939676158504833> [dostęp: 03.10.2023].

umożliwić agentom rządowym prowadzenie astroturfingu w obcojęzycznych infosferach za pośrednictwem „skarpetowych pacynek” w serwisach społecznościowych. Celem akcji było kreowanie pozytywnego wizerunku USA w Pakistanie, Afganistanie i krajach Bliskiego Wschodu<sup>97</sup>. Inny przykład ich wykorzystania może stanowić wrocławska Agencja PR Cat@Net deklarująca, że zajmuje się kreowaniem pozytywnego wizerunku swoich klientów, w tym instytucji publicznych, przede wszystkim w portalach społecznościowych. Dysponując siecią kont i profili odwołujących się do skrajnie różnego kontentu politycznego, co miało umożliwiać wpływanie na poglądy polityczne i postawy odbiorców, u których wcześniej wzbudzono zaufanie, swoje usługi świadczyła przedstawicielom z różnych stron sceny politycznej.

Według ISD Global, brytyjskiego think tanku monitorującego ekstremizmy i polaryzacje społeczne, konta Cat@Net wygenerowały 10 tys. postów w obronie TVP, z potencjalnym zasięgiem 15 milionów wyświetleń. Klientem agencji był także jeden z europarlamentarzystów SLD, którego posty wzmacniano przez blisko sto innych kont prezentujących skrajnie różne stanowiska polityczne, co generowało ruch i ostatecznie zwracało uwagę na kandydata. Firma angażowała się także w inne projekty, m.in. skierowany do państwowych decydentów odpowiadających za kontrakty obronne. Prowadzone przez agencję konta miały podważać publiczne poparcie dla zakupu amerykańskich myśliwców F-35 i promować maszynę Eurofighter Typhoon produkowaną przez europejskie konsorcjum. Nie ma jasności, kto stał za tą kampanią. Z dostępnych informacji wynika, że agencja realizowała zlecenia innej firmy PR, która niekoniecznie musiała działać za wiedzą podmiotów, na rzecz których działała<sup>98</sup>.

---

97 *Persona Management Software. Solicitation Number: RTB220610. Agency: Department of the Air Force*, 22.6.2010, [https://www.fbo.gov/index?s=opportunity&mode=form&id=d88e9d660336be91552fe8c1a51bacb2&tab=core&\\_cview=1](https://www.fbo.gov/index?s=opportunity&mode=form&id=d88e9d660336be91552fe8c1a51bacb2&tab=core&_cview=1) [dostęp: 13.5.2019]; N. Fielding, I. Cobain, *Revealed: US spy operation that manipulates social media*, „The Guardian” 17.3.2011, <https://www.theguardian.com/technology/2011/mar/17/us-spy-operation-social-networks> [dostęp: 28.12.2023]; A. Spillius, *Pentagon buys social networking 'spy software'*, „The Telegraph” 17.3.2011, <https://www.telegraph.co.uk/technology/social-media/8389577/Pentagon-buys-social-networking-spy-software.html> [dostęp: 28.12.2023].

98 Ch. Davies, *Undercover reporter reveals life in a Polish troll farm*, 1.11.2019, <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/01/undercover-reporter-reveals-life-in-a-polish-troll-farm> [dostęp: 04.04.2021].

Jednym z najlepiej znanych projektów angażujących „skarpetkowe pacyнки” jest petersburska Agencja Badań Internetu, powszechnie określana mianem „fabryki trolli”<sup>99</sup>, które to pojęcie jest znacznie bardziej upowszechnione niż *sockpuppet*.

Genezy terminu „troll” doszukiwać się można zarówno w skandynawskich mitach (złośliwe, irytujące stworzenia), jak i w trollingu, czyli metodzie haczykowego połowy ryb na błyskę. Działania takie od kilkunastu lat są automatyzowane za pośrednictwem botów<sup>100</sup>, ale zaprzęgnięcie do nich najnowszych zdobyczy technologicznych określanych mianem „sztucznej inteligencji” możliwości te pomnaża w skali trudnej do oszacowania.

Do narzędzi astroturfingu zaliczyć należy także blogerów, influencerów, czy nawet dziennikarzy<sup>101</sup> kreujących się na niezależnych, a w istocie promujących produkty, towary, czy zachowania, ukrywając fakt czerpania z tego korzyści, np. w postaci darmowych produktów, czy wycieczek. Narzędziem do tego typu działalności mogą być również analitycy, którzy projektując prognozy czynią to nierzetelnie. Opierając się na danych, logice wnioskowania i swojej najlepszej wiedzy, zabiegając o przedstawienie możliwie prawdziwie złożoności spraw, a potajemnie będąc sponsorowani, zmierzają do wpływania na postrzeganie przeszłości przez odbiorców zgodnie z oczekiwaniami własnych mocodawców.

Owi celebryci, szeroko pojmowani, do grona których zaliczyć można byłoby również przynajmniej najbardziej rozpoznawalnych polityków, ale także różnego autoramentu podmioty zbiorowe, jak np. redakcje medialne, stać się mogą także nieświadomym „źródłem pośredniczącym”, które mało lub nawet bezrefleksyjnie powiela niezweryfikowane przekazy. Może to być efektem niefrasobliwości, ale może być też wynikiem wykorzystywania

99 Zob. J. Aro, *Trolle Putina. Prawdziwe historie z frontów rosyjskiej wojny informacyjnej*, Kraków 2020.

100 M.in. za pośrednictwem spamujących botów na Twitterze próbowano zagłuszać w 2011 roku narastające niezadowolenie społeczne w Syrii. A. Qtiesh, *Spam Bots Flooding Twitter to Drown Info About #Syria Protests*, 18.4.2011, <https://advox.globalvoices.org/2011/04/18/spam-bots-flooding-twitter-to-drown-info-about-syria-protests/> [dostęp: 13.05.2023]; J.C. York, *Syria's Twitter spambots*, 21.4.2011, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/apr/21/syria-twitter-spambots-pro-revolution> [dostęp: 13.05.2023].

101 Tu nasuwa się na myśl zasadne pytanie, czy ów dziennikarz jest wówczas jeszcze w istocie dziennikarzem.

nadarzających się okoliczności czy zdarzeń do realizacji własnych celów, w tym oczywiście politycznych.

Astroturfingowy potencjał tych podmiotów, drzemący w ich (niekiedy nieuzasadnionym) społecznym autorytecie, czasem celowo fabrykowanym, sprawia, że podchwytywane i upowszechniane przez nie informacje i opinie zyskują znacznie rozleglejszy zasięg. Badania potwierdzają, że to właśnie osoby publiczne przyczyniają się do wzmocnienia rozpowszechniania treści „błędnie informując”<sup>102</sup>, co stanowi odpowiednik angielskiego terminu *misinformation* i zawiera w sobie działania nie obarczone premedytacją dezinformowania. Temu ostatniemu terminowi odpowiada angielski termin *disinformation*, uwzględniający w zakresie pojęciowym działania świadome i celowe. Oczywiście nie zawsze da się odróżnić jedno od drugiego bez możliwości wglądu w sumienia owych pośredników.

Wzmacnianie narracji w sieci poprzez jakiegokolwiek zaangażowanie na ich rzecz, polubienie postów, czy tweetów, a jeszcze lepiej ich udostępnienie, dzięki dużym liczbom obserwujących konta takich osób, ale także (o czym było powyżej) ich poważanie, prowadzi do uwiarygodniania powielanych treści<sup>103</sup>. Chase Cunningham, emerytowany amerykański oficer, informatyk śledczy, w wydanej w Polsce książce *Wojny w cyberprzestrzeni* pisał:

W 2017 roku komisja ds. wywiadu Kongresu Stanów Zjednoczonych publicznie udostępniła na Twitterze listę ponad 2700 śladów i dowodów bezpośrednio i pośrednio wskazujących na udział Internet Research Agency (IRA) [to wspomniana powyżej „fabryka trolli” – J.S.], firmy powiązanej z rosyjską agencją wywiadowczą, w kampaniach dezinformacyjnych w mediach społecznościowych i nie tylko. Wśród tych dowodów znalazły się między innymi nazwy setek kont z Twittera, z których rozsyłane były sfałszowane wiadomości do ponad 3000 globalnych agencji informacyjnych, i które wywierały bezpośredni wpływ na ponad 40 celebrytów, obserwowanych przez miliony fanów.

Wiele z tych agencji informacyjnych w dobrej wierze publikowało artykuły nawiązujące do przekazów tweedów wysyłanych z potwierdzonych kont internetowych trolli

---

102 Zob. np. J.S. Brennen, F. Simon, P.N. Howard, R.K. Nielsen, *Types, Sources, and Claims of COVID-19 Misinformation*, „Reuters Institute for the Study of Journalism FACTSHEET” 2020 April, s. 4–6, DOI: 10.60625/risj-awvq-sr55.

103 O relacji autorytet nadawcy a postrzeganie kolportowanych przez niego treści jako wiarygodne zob. np. w klasycznym już dziele: A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Warszawa 2003, s. 108–136.

powiązanych z Kremlm; niektóre wręcz załączały zrzuty treści pochodzących z tych kont. W czasie kampanii wyborczej 2016 roku pojawiło się ponad jedenaście tysięcy takich artykułów<sup>104</sup>.

Wśród owych kont wiele należało do prominentnych amerykańskich polityków.

Tego typu praktyki odnaleźć można niemal na całym świecie. W 2017 roku w trakcie kampanii wyborczej w Kenii rywalizujące ze sobą środowiska polityczne zaangażowały do walki politycznej wpływowe osobistości mediów społecznościowych, płatnych komentatorów, rzeszę kont botów, ale również fałszywe strony internetowe imitujące prawdziwe serwisy informacyjne. Tak szeroko zakrojone działania miały wspomagać, a być może nawet zdominować dyskurs polityczny<sup>105</sup>. Zresztą w wielu przypadkach można już mówić o dobrze funkcjonującym przemyśle dezinformacyjnym, jak np. na Filipinach<sup>106</sup>.

## **Obce ingerencje w procesy polityczne za pośrednictwem *proxy sources***

W lipcu 2017 roku polską scenę polityczną poruszyły oskarżenia o wykorzystanie astroturfingu do wzmocnienia protestów organizowanych przez stowarzyszenie „Akcja Demokracja” przeciwko zmianom w systemie sądownictwa forsowanym przez rządzącą wówczas partię Prawo i Sprawiedliwość. Zarzuty kierowane pod adresem ówczesnej opozycji przez Jacka Sasina, wówczas posła PiS, podchwyciły konserwatywne media twierdząc, że zamieszczane w portalach społecznościowych posty pojawiały się w jednym momencie z kont użytkowników z Ameryki Łacińskiej. Fakt ten powiązano z relatywnie szybkim przyrostem obserwujących konta polityków Platformy Obywatelskiej w serwisie Twitter oraz z kampanią antyastroturfingową

104 Ch. Cunningham, *Wojny w cyberprzestrzeni. Koncepcje, strategie i taktyki, dzięki którym przetrwasz i ocalisz swoją organizację*, Gliwice 2021, s. 100.

105 R. Faust, *How disinformation impacts politics and publics*, dz. cyt.

106 Zob. J.C. Ong, J.V.A. Cabañes, *Architects of Networked Disinformation. Behind the Scenes of Troll Accounts and Fake News Production in the Philippines*, 2018, <https://doi.org/10.7275/2cq4-5396>.

w tym medium przeciwko rzekomemu atroturfingowi w obronie sądów<sup>107</sup>. Jednak Laboratorium Badań Kryminalistycznych Rady Atlantyckiej (Digital Forensic Research Lab) wykryło, że akcja nie była ruchem oddolnym, a stanowiła skoordynowaną akcję botów<sup>108</sup>, zaś pozarządowa fundacja Centrum Analiz Propagandy i Dezinformacji sugerowała, że kampania wydawała się być elementem rosyjskiej operacji mającej na celu pogłębianie destabilizacji społecznej w Polsce<sup>109</sup>. Były tu co najmniej dwa rodzaje *proxy sources*: anonimowe konta (w tym zautomatyzowane) propagujące kampanię - jako źródła pierwszego rzędu, i politycy oraz mainstreamowe media, które ją podchwyciły i upowszechniały - jako źródła wtórne.

W tym czasie w Polsce już od połowy drugiej dekady obecnego stulecia przestrzeń medialna wyraźnie się polaryzowała, generując ogólny poziom radykalizacji nastrojów. Jak się wydaje, przyczyniły się do niego w dużej mierze długotrwałe i bezwzględne upartyjnienie publicznych nadawców (televizja i radio), dofinansowywanie mediów i prasy konserwatywnej poprzez zlecenie reklam przez podmioty państwowe lub powiązane z państwem, a w końcu także przejście lokalnych dzienników w imię repolonizacji mediów, co stworzyło rozbudowany ekosystem propagandowy. Strony opozycyjne dysponowały w tym zakresie znacznie słabszym potencjałem, stąd ich aktywność i zaangażowanie koncentrowały się na portalach społecznościowych<sup>110</sup>. Strona rządowa oczywiście także z ich „dobrodziejstw” skrzętnie korzystała. Obie strony oraz środowiska zwolenników obu stron wprowadzały do przestrzeni

---

107 *Analiza: Czy polskim internecie pojawili się nowi gracze z zagranicy?*, 22.7.2017, <https://politykawsieci.pl/analiza-czy-polskim-internecie-pojawili-sie-nowi-gracze-z-zagranicy/> [dostęp: 10.7.2020]; *Astroturfing. Do Polski wszedł bardzo niebezpieczny przeciwnik, który nie zjawił się tu przypadkiem*, 23.7.2017, <https://niezalezna.pl/polska/102770-astroturfing-do-polski-wszedl-bardzo-niebezpieczny-przeciwnik-ktory-nie-zjawil-sie-tu-przypadkiem/102770> [dostęp: 10.07.2020]; J. Mejer, *Na Twitterze próbowano wygenerować trend #StopAstroTurfing*, 25.7.2017, <https://www.press.pl/tresc/49317-na-twitterze-probowano-wygenerowac-trend> [dostęp: 10.7.2020].

108 B. Nimmo, *Polish Astroturfers Attack... Astroturfing Coordinated Twitter campaign accuses others of coordination*, 24.7.2017, <https://medium.com/dflrlab/polish-astroturfers-attack-astroturfing-743cf602200> [dostęp: 10.07.2020].

109 M. Kowalska, *Komentarz: astroturfing. Nowa generacja operacji specjalnych przeciwko Polsce*, 24.07.2017, <https://capd.pl/pl/komentarze/190-komentarz-astroturfing-nowa-generacja-operacji-specjalnych-przeciwko-polsce> [dostęp: 07.10.2020].

110 J. White, *Reviving news media in an embattled Europe. Special Reports*, Washington 2023, s. 3, 10.

komunikacyjnej narracji deprecjonujące przeciwników, niekiedy kłamliwe i oszczercze. Taka atmosfera zdecydowanie sprzyjała realizacji obcych celów i ingerowaniu w procesy polityczne w kraju. I choć polskie społeczeństwo jest tradycyjnie dość sceptyczne wobec Rosji, wykazując pewną dozę odporności na kremlowskie narracje, to jednak te odnoszące się krytycznie i wrogo do USA i Ukrainy znajdowały i wciąż znajdują grono zwolenników<sup>111</sup>.

W roku 2020 badacze z Uniwersytetu w Oxfordzie, Samantha Bradshaw i Philip Howard, opublikowali analizę trendów manipulacji w portalach społecznościowych stosowanych przez rządy i partie polityczne. Uznali oni wówczas, że z roku na rok rośnie liczba państw, w których udowodnione zostało stosowanie manipulacyjnych kampanii w mediach społecznościowych. W 2017 roku było to 28 państw, w 2018 - 48, w 2019 już 70. W każdym z tych państw istniała w tym czasie przynajmniej jedna partia polityczna lub agencja rządowa wykorzystująca w sposób manipulacyjny portale społecznościowe. Wskazali również, że w państwach autorytarnych lub idących w stronę rozwiązań systemowych o takim charakterze dochodzi do przejmowania kontroli nad portalami społecznościowymi, zaś propaganda obliczeniowa jest wykorzystywana do kontrolowania przepływu informacji i tłumienia podstawowych praw człowieka, dyskredytowania przeciwników politycznych oraz zagłuszania oponentów i krytyków. Autorzy badania wskazywali również, że niektóre podmioty państwowe wykorzystują propagandę obliczeniową do zagranicznych operacji wpływu. Facebook i Twitter przypisywały takie działania siedmiu państwom: Chinom, Indiom, Iranowi, Pakistanowi, Rosji, Arabii Saudyjskiej oraz Wenezueli<sup>112</sup>.

Zewnętrzne ingerencje w procesy polityczne i polityczne komunikowanie się innych państw stają się coraz częstsze. Z naszej perspektywy szczególnie zagrożenie stanowi Federacja Rosyjska, której aktywność budzi zrozumiałe obawy i sprzeciw. USA, Niemcy, Francja, Czechy, Hiszpania, Polska - to tylko wybrane kraje, w których procesy polityczne Kreml się angażuje pogłębiając podziały i wspierając środowiska ekstremistyczne oraz takie, które

---

111 D. Bush, M. Kurzynski, *Poland: Presidential Election 2020 Scene-Setter*, 28.1.2020, <https://cyber.fsi.stanford.edu/news/poland-scene-setter> [dostęp: 04.04.2021]; J. Sikorski, *Putin przyglądał się z oddali i mógł zacierać ręce, czyli dezinformacja elekcyjna*, 8.11.2023, <https://www.stopfake.org/pl/putin-przygladal-sie-z-oddali-i-mogl-zacierac-rece-czyli-dezinformacja-elekcyjna/> [dostęp: 15.03.2024].

112 S. Bradshaw, P.N. Howard, *The Global Disinformation Order. 2019 Global Inventory of Organised Social Media Manipulation*, Oxford 2020, s. 2.

w jego optyce swoimi działaniami lepiej przysługują się interesom Rosji. Nie muszą być to wcale środowiska jawnie prorosyjskie. Wystarczy, że same będą dostatecznie pogłębiały dezintegrację własnego państwa i konfliktowały je z sojusznikami i sąsiadami.

Kreml wykorzystuje także arsenal środków dezinformująco-propagandowych do upubliczniania wykradzionych informacji, dokumentów, czy nagrań, wśród tego natłoku publikując niekiedy dokumenty zmanipulowane lub wprost sfałszowane, gdy ich potencjał destabilizacyjny wydaje się być niezadowalający. Uchwycenie inspiracji takich działań stanowi niezwykle trudne wyzwanie, szczególnie gdy operacje imitują lub promują materiały produkowane przez podmioty krajowe. Niekiedy tego typu operacje przeprowadzane są w drugą stronę, gdy do serwisów krajowych wprowadzane są doniesienia ze źródeł zagranicznych. Rosja w tym zakresie nie jest jedyna, istnieje np. wiele dowodów na ingerencje Chin w procesy komunikowania politycznego na Tajwanie<sup>113</sup>.

Według Insikt Group, działu prywatnej amerykańskiej firmy Recorded Future, działającej w sektorze cyberbezpieczeństwa, od 2014 roku w zachodnich infosferach prowadzona jest operacja „Wtórna infekcja” (Secondary Infection)<sup>114</sup>, której domniemanym sponsorem jest Federacja Rosyjska. Opiera się ona na fałszerstwach oraz sieci fałszywych mediów próbujących wprowadzać do głównego nurtu medialnego państw demokratycznych narracji posiadających potencjał destabilizujący. Szczególnym zainteresowaniem operatorów cieszą się sprawy wewnętrzne państw byłego bloku wschodniego, tzw. „bliskiej zagranicy”, wobec których Rosja próbowała kreować się jako „regionalny protektor”. Na początku trzeciej dekady XXI wieku, zdaniem członków Insikt Group, intensywność operacji zmalała. Odkryto jednak silne dowody na infiltrację i wpływanie na środowiska skrajnie prawicowe oraz blogerów i hackerów. Zidentyfikowano również sporadyczne, niemniej celowe próby publikowania fałszywych dokumentów, stronicznych artykułów prasowych i publikacji w portalach społecznościowych. Wraz z rozwojem pandemii dostrzeżono jej wykorzystanie do podsycanych już wcześniej nastrojów antynatowskich, antyamerykańskich i antyunijnych. Zdaniem

---

113 R. Faust, *How disinformation impacts politics and publics*, dz. cyt.

114 Jej nazwa nawiązuje do kryptonimu operacji „Infektion”, błędnie niekiedy określanej mianem „Denver”, w ramach której amerykańskim laboratorium przypisywano stworzenie wirusa HIV.

autorów raportu, „wtórna infekcja” zalewa regionalne serwisy informacyjne, portale społecznościowe i blogi fałszywymi informacjami w nadziei na wzbudzenie zainteresowania nimi przez media głównego nurtu, lub tam, gdzie nie cieszą się one zaufaniem społecznym, stworzenie alternatywnego obiegu informacji. Wśród przykładowych akcji realizowanych w ramach tej operacji autorzy wymienili włamanie na stronę Akademii Sztuki Wojennej i umieszczenie tam listu generała Ryszarda Parafianowicza, krytycznego wobec obecności wojsk amerykańskich w Polsce oraz rządzącej opcji politycznej<sup>115</sup>.

To zaledwie jeden z wielu przykładów wprowadzania do infosfery sfałszowanych dokumentów. Kilkanaście miesięcy wcześniej na portalu „Niezależny Dziennik Polityczny” opublikowano list generałów domagających się odwołania ze stanowiska ówczesnego ministra obrony. List także okazał się sfabrykowany. Sam dziennik też należy ujmować w kategoriach *proxy source*, bowiem jest on prowadzony przez osoby ukrywające swoją tożsamość, zaś jego orientacja jest zdecydowanie prorosyjska<sup>116</sup>.

Swojej tożsamości nie ukrywają natomiast redaktorzy innego portalu, RuBaltic.ru. Funkcjonująca od kilkunastu lat witryna kreując się na niezależną redakcję i think tank, zamierzała kierować swój przekaz przede wszystkim do mieszkańców państw nadbałtyckich, w tym także Polski, komentując jej bieżącą sytuację polityczną i społeczną. Kres tym aspiracjom położyła rosyjska inwazja na Ukrainę<sup>117</sup>.

Opisane przykłady rodzajów źródeł pośredniczących nie wyczerpują wszystkich znanych już dziś ich przykładów. Do tej listy należy dołączyć portale internetowe podszywające się pod istniejące i wiarygodne witryny. Co najmniej od kilkunastu miesięcy organizacje zwalczające rosyjską dezinformację zwracają uwagę na szeroko zakrojoną operację, której nadano miano „Doppelgänger” („Sobowtór”). W jej ramach tworzy się klony cieszących się społecznym zaufaniem i faktycznie istniejących redakcji (np. „Bild, The

115 Insikt Group, *Operation Secondary Infektion Continues Targeting Democratic Institutions and Regional Geopolitics*, Somerville 2021, s. 2-3.

116 *Sprawa fałszywego listu generałów. Co robią polskie służby?*, 27.1.2019, <https://konkret24.tvn24.pl/polska/sprawa-falszywego-listu-generalow-co-robia-polskie-sluzby-ra-903425-ls5791646> [dostęp: 18.03.2021]; J. Sikorski, *Putin przyglądał się z oddali i mógł zacierać ręce, czyli dezinformacja elekcyjna*, dz. cyt.

117 J. Sikorski, *Online analytics portal as an information warfare tool of the Russian Federation and its impact after 24 February 2022. Case study: RuBaltic.ru, „Sõjateadlane. The Estonian Journal of Military Studies”* 2023 nr 23, s. 182-198.

Guardian), ale także tworzy się pod pozorem walki z fake'ami organizacje rozsiewające (jak np. posiadający 600 tys. subskrybentów kanał Война с фейками na Telegramie) oraz rzekomo niezależne media. Przykładem tych ostatnich jest witryna RRN Media, podająca się za portal informacyjny non-profit, z redakcjami w Niemczech, Włoszech, Hiszpanii i Serbii. W istocie ścieżki jego finansowania prowadzą jednoznacznie na wschód, a publikowane na nim materiały są ewidentnie prokremlowskie i antyzachodnie<sup>118</sup>.

Zatem do arsenału środków „źródeł pośredniczących” trzeba zaliczyć również podmioty nie angażujące się w organizowanie rzekomo oddolnego wsparcia, ale próbujące wywierać wpływ na postrzeganie rzeczywistości przez społeczeństwa. Są to różnego autoramentu think tanki, agencje PR czy redakcje deklarujące rzetelność i uczciwość, w istocie ukrywające swoje powiązania i finansowanie, a także fałszywe strony internetowe podszywające się pod podmioty o uznanym społecznie autorytecie.

## Zakończenie

Komunikowanie polityczne w erze informacyjnej jest zjawiskiem niezwykle skomplikowanym. Niejednorodność i złożoność tego procesu sprzyja wprowadzaniu do przestrzeni informacyjnej różnorodnych zakłóceń negatywnie oddziałujących na percepcję i zachowania jego uczestników. Do wprowadzania owych aberracji wykorzystuje się najczęściej pośredników umożliwiających inspiratorom zachowanie anonimowości. Katalog owych pośredników może być, co starano się wykazać, niezmiernie rozległy, zaś lista ta wydaje się absolutnie otwarta.

Biorąc pod uwagę intencyjność działania, podstawowy podział „źródeł pośredniczących” mógłby uwzględniać świadomość pełnionej przez nie roli lub jej absolutny brak, zaś przyjmując za kryterium systematyzujące sposób ich utworzenia, można by je podzielić na powstające z inspiracji podmiotów, na rzecz których będą miały działać, i powstające niezależnie. Możemy klasyfikować je również na takie, które są zewnętrznie finansowane, i takie,

---

118 *Doppelgänger operation*, <https://www.disinfo.eu/doppelganger-operation/> [dostęp: 22.07.2023]; *Portal combat. A structured and coordinated pro-Russian propaganda network*, 12.2.2024, <https://www.sgdsn.gouv.fr/publications/portal-kombat-un-reseau-structure-et-coordonne-de-propagande-prorusse> [dostęp: 04.03.2024].

które działają z pobudek niekomercyjnych. Uwzględniając zaś częstotliwość ich zaangażowania, moglibyśmy podzielić je na jednorazowe, wielorazowe i permanentne, a biorąc pod uwagę kryterium terytorialne, moglibyśmy je podzielić na krajowe i zagraniczne. I wreszcie status materii pozwala nam sklasyfikować je jako ożywione i zautomatyzowane.

Dalsza klasyfikacja w obrębie każdej z wymienionych grup powinna zawierać narzędzia mogące stanowić *proxy sources*. Są to przede wszystkim: redakcje, serwisy informacyjne, portale internetowe, portale społecznościowe, wszelkie organizacje zmierzające do wpływania na opinie publiczną, ale także pojedyncze osoby, zarówno te publiczne, jak i nieznanne szerszemu ogółowi, w tym takie, które działają w ramach zorganizowanych struktur. Wszystkie one mogą wykorzystywać do informacyjnych batalii swoje profile i konta. Rzecz jasna, za tymi profilami i kontami stoją także zautomatyzowane narzędzia kreujące ruch w sieci, a więc skupiające uwagę użytkowników mediów.

Przedstawioną klasyfikację należy traktować jako dalece wstępną, ale już na tym etapie pozwala ona dostrzec szerokie spektrum *proxy sources*, wykorzystywane w walce informacyjnej, w tym także w komunikowaniu politycznym, stwarzające możliwości manipulowania odbiorcami.

## Bibliografia

- Analiza: Czy polskim internecie pojawili się nowi gracze z zagranicy?*, 22.7.2017, <https://politykawsieci.pl/analiza-czy-polskim-internecie-pojawili-sie-nowi-gracze-z-zagranicy/>.
- Arayankalam J., Krishnan S., *Relating foreign disinformation through social media, domestic online media fractionalization, government's control over cyberspace, and social media-induced offline violence: Insights from the agenda-building theoretical perspective*, „Technological Forecasting & Social Change” 2021 nr 166 (120661), <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120661>.
- Aro J., *Trolle Putina. Prawdziwe historie z frontów rosyjskiej wojny informacyjnej*, Wydawnictwo Sine Qua Non, Kraków 2020.
- Astroturfing*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Astroturfing>.
- Astroturfing. Do Polski wszedł bardzo niebezpieczny przeciwnik, który nie zjawił się tu przypadkiem*, 23.7.2017, <https://niezalezna.pl/polska/102770-astroturfing-do-polski-wszedl-bardzo-niebezpieczny-przeciwnik-ktory-nie-zjawil-sie-tu-przypadkiem/102770>.
- Banaś M., *Retoryka, polityka, metafora. Przypadek Borysa Johnsona*, w: *Idee polityki i komunikowania*, red. T. Litwin, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum, Kraków 2023.

- Baudrillard J., *Spółczesność konsumpcyjna, jego mity i struktury*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006.
- Benkler Y., R. Faris, H. Robert, *Network Propaganda. Manipulation, Disinformation and Radicalization in American Politics*, Oxford University Press, New York 2018.
- Bennett W.L., S. Livingston, *The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions*, „European Journal of Communication” 2018, t. 33(2), DOI: 10.1177/0267323118760317.
- Bernabo J.Ch., *Proxy Data: Nature's Records of Past Climates*, „Environmental Data Service” 1978, March.
- Bradshaw S., P.N. Howard, *The Global Disinformation Order. 2019 Global Inventory of Organised Social Media Manipulation*, University of Oxford 2020.
- Brennen J.S., F. Simon, P.N. Howard, R.K. Nielsen, *Types, Sources, and Claims of COVID-19 Misinformation*, „Reuters Institute for the Study of Journalism FACTSHEET” 2020 April, DOI: 10.60625/risj-awvq-sr55.
- Brzeski R., *Wojna informacyjna – wojna nowej generacji*, Wydawnictwo Antyk Marcin Dybowski, Komorów 2014.
- Bush D., M. Kurzynski, *Poland: Presidential Election 2020 Scene-Setter*, 28.1.2020, <https://cyber.fsi.stanford.edu/news/poland-scene-setter>.
- Capital Region Planning Board of British Columbia, *Retirement in the Capital Region of B.C. Implications for the Physical, Economic & Social Development of the Victoria Census Metropolitan Area*, The Board: 1969.
- Castells M., *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Cho C.H., M.L. Martens, H. Kim i in., *Astroturfing Global Warming: It Isn't Always Greener on the Other Side of the Fence*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 104, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0950-6>;
- Ciborowski L., *Walka informacyjna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
- Complaint to the European Parliament and European Commission's Joint Transparency Register Secretariat re the European Privacy Association. Identification number in the register: 97050032046-57*, 15.5.2013, [https://corporateeurope.org/sites/default/files/attachments/complaint\\_epa.pdf](https://corporateeurope.org/sites/default/files/attachments/complaint_epa.pdf).
- Conway M., *Cyberterrorism: Hype and Reality*, w: *Information warfare. Separating Hype from Reality*, red. L. Armistead, Potomac Books Inc., Washington 2007.
- Cook S., *China's growing army of paid internet commentators*, 11.10.2011, <http://blog.freedomhouse.org/weblog/2011/10/chinas-growing-army-of-paid-internet-commentators.html>.
- Cousin J., JP. Fortin, C.J. Wenaas, *Some Economic Aspects of Provincial Educational Systems*, Information Canada, Ottawa 1971.
- Crane C.C., *Conclusion – The Future of Military Deception Operations*, w: *Weaving the Tangled Web. Military Deception in Large-Scale Combat Operations*, red. Ch.M. Rein, Army University Press, Fort Leavenworth 2018.
- Crouch C., *Post-democracy*, Polity Press, Cambridge 2004.

- Cunningham Ch., *Wojny w cyberprzestrzeni. Koncepcje, strategie i taktyki, dzięki którym przetrwasz i ocalisz swoją organizację*, Helion SA, Gliwice 2021.
- Darczewska J., *Anatomia rosyjskiej wojny informacyjnej. Operacja krymska – studium przypadku*, Ośrodek Studiów Wschodnich, Warszawa 2014.
- Davies Ch., *Undercover reporter reveals life in a Polish troll farm*, 1.11.2019, <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/01/undercover-reporter-reveals-life-in-a-polish-troll-farm>.
- Demczuk A., *Postprawda i mowa nienawiści – jako nowe narzędzia prowadzenia polityki w społeczeństwie informacyjnym*, w: *Postprawda jako zagrożenia dla dyskursu publicznego*, red. T.W. Grabowski, M. Lakomy, K. Oświęcimski, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum, Kraków 2018.
- Demczuk A., *SARS-CoV-2 i COVID-19. Plotki, dezinformacje i narracje spiskowe w polskim dyskursie publicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021.
- Denning D.E., *Wojna informacyjna i bezpieczeństwo informacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.
- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Doktryna bezpieczeństwa informacyjnego RP* (projekt), Biuro Bezpieczeństwa Narodowego: Warszawa 2015, [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).
- Domalewska D., *Media społecznościowe – Władza i manipulacja. Analiza zagrożeń społecznych, politycznych i informacyjnych z perspektywy nauk o bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2022.
- Doppelgänger operation*, <https://www.disinfo.eu/doppelganger-operation/>.
- Ellul J., *Propaganda. The Formation of Men's Attitudes*, Vintage Books a Division of Random House, New York 1965.
- EPA Letter to the Editor of the Financial Times*, 1.7.2013, [http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda\\_news.php?function=read&id=165](http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda_news.php?function=read&id=165).
- EPA Press Release-Transparency Register*, 28.6.2013, [http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda\\_news.php?function=read&id=163](http://www.europeanprivacyassociation.eu/agenda_news.php?function=read&id=163).
- Faust R., *How disinformation impacts politics and publics*, May 29, 2018, <https://www.ned.org/issue-brief-how-disinformation-impacts-politics-and-publics/>.
- Fedchenko Y., *Kremlin Propaganda: Soviet active measures by other means*, „SÕJATEADLANE. Estonian Journal of Military Studies” 2016, t. VI: *The crisis in Ukraine and information operations of the Russian Federation*, nr 2, red. V. Sazonov, A. Saumets, H. Mölder.
- Fielding N., I. Cobain, *Revealed: US spy operation that manipulates social media*, „The Guardian” 17.3.2011, <https://www.theguardian.com/technology/2011/mar/17/us-spy-operation-social-networks>.
- Forester S., *Political Communication*, Edinburgh University Press, Edinburgh 2010.
- Formicki T., *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej*, Instytut Informacji, Warszawa 2020.

- Fras J., *Komunikacja polityczna. Wybrane zagadnienia gatunków i języka wypowiedzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
- Fung A., H.R. Gilman, J. Shkabatur, *Six Models for the Internet + Politics*, „International Studies Review” 2013 nr 15.
- GEC *Special Report. Kremlin-Funded Media: RT and Sputnik’s Role in Russia’s Disinformation and Propaganda Ecosystem*, Global Engagement Centre, Washington 2022.
- GEC *Special Report: Pillars of Russia’s Disinformation and Propaganda Ecosystem*, Global Engagement Centre, Washington 2020.
- Gierszewski J., A. Pieczywok, *Metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa*, Difin: Warszawa 2020.
- Gil de Zúñiga H., M. Barnidge, T. Diehl, *Political persuasion on social media: A moderated moderation model of political discussion disagreement and civil reasoning*, „The Information Society” 2018, t. 34, nr 5.
- Gil de Zúñiga H., M. Barnidge, T. Diehl, *Political persuasion on social media: A moderated moderation model of political discussion disagreement and civil reasoning*, „The Information Society An International Journal” 2018, t. 34, Issue 5, <https://doi.org/10.1080/01972243.2018.1497743>.
- Givel M., *Consent and Counter-Mobilization: The Case of The National Smokers Alliance*, „Journal of Health Communication” 2007, t. 12, nr 4, DOI: 10.1080/10810730701326002.
- Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Gorokhovskaia Y., C. Grothe, *Freedom in the World 2024: The Mounting Damage of Flawed Elections and Armed Conflict*, Freedom House 2024.
- Hook K., E. Verdeja, *Social Media Misinformation and the Prevention of Political Instability and Mass Atrocities* Atrocities prevention stakeholders face profound challenges from the quantity, speed, and increasing sophistication of online misinformation, 7.7.2022, <https://www.stimson.org/2022/social-media-misinformation-and-the-prevention-of-political-instability-and-mass-atrocities/>.
- Hydrology and Water Resources Symposium*, „Preprints of Papers, Institution of Engineers” 1980, 4–6 November.
- Insikt Group, *Operation Secondary Infektion Continues Targeting Democratic Institutions and Regional Geopolitics*, Recorded Future, Somerville 2021.
- Kaljurand M., Foreword, w: *The Russian Federation in Global Knowledge Warfare. Influence Operations in Europe and Its Neighbourhood*, red. H. Mölder, V. Sazonov, A. Chochia, T. Kerikmäe, Springer, Cham 2022.
- Kasińska-Metryka A., *Od propagandy do public relations. Zarys komunikacji politycznej w Polsce w latach 1980-2005*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
- Kelly S., M. Truong, A. Shahbaz, M. Earp, J. White, *Freedom on the net 2017: Manipulating Social Media to Undermine Democracy*, Freedom House, Washington 2017.
- King G., J. Pan, M.E. Roberts, *How the Chinese Government Fabricates Social Media Posts for Strategic Distraction, Not Engaged Argument*, „American Political Science Review” 2017, 111 (3).
- Klemperer V., *LTI. Notatnik filologa*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1983.

- Kowalska M., *Komentarz: astroturfing. Nowa generacja operacji specjalnych przeciwko Polsce*, 24.7.2017, <https://capd.pl/pl/komentarze/190-komentarz-astroturfing-nowa-generacja-operacji-specjalnych-przeciwko-polsce>.
- Kupiecki R., F. Bryjka, T. Chłoń, *Dezinformacja międzynarodowa. Pojęcie, rozpoznanie, przeciwdziałanie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2022.
- Lee J.J., *Political Disinformation and Social Media: A Study of Twitter in the American 2016 Presidential Election*, Harvard College, Harvard 2020.
- Lubiński P., *Ideologiczno-polityczne determinant bezpieczeństwa w środowisku nadmiarowości informacji*, w: *Bezpieczeństwo informacyjne i medialne w czasach nadprodukcji informacji*, red. H. Batorowska, P. Motyliańska, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2020.
- MacKinnon R., *Weng'an riots, push-up protests, fifty-cent party, astroturf...head spinning yet?*, 14.7.2008, <https://rconversation.blogs.com/rconversation/2008/07/wengan-riots-pu.html>.
- Marciniak E.M., *Komunikowanie polityczne w ujęciu interpretacyjnym*, „*Studia Politologiczne*” 2012, t. 25.
- Marsili M., *The Russian Influence Strategy in Its Contested Neighbourhood*, w: *The Russian Federation in Global Knowledge Warfare. Influence Operations in Europe and Its Neighbourhood*, red. H. Mölder, V. Sazonov, A. Chochia, T. Kerikmäe, Springer, Cham 2022.
- Mearsheimer J.J., *Dlaczego politycy kłamią? Cała prawda o kłamstwach w polityce międzynarodowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Mejer J., *Na Twitterze próbowano wygenerować trend #StopAstroTurfing*, 25.7.2017, <https://www.press.pl/tresc/49317,na-twitterze-probowano-wygenerowac-trend->
- Meteorological and Geostrophysical Abstracts*, „*American Meteorological Society*” 1982, t. 33 Issues 7-12.
- Mider D., O. Borówka, *Internet – medium bez cenzury?*, „*Studia Politologiczne*” 2012, t. 25.
- Monbiot G., *The denial industry*, „*The Guardian*” 199.2006, <https://www.theguardian.com/environment/2006/sep/19/ethicalliving.g2>.
- Monbiota G., *The need to protect the internet from 'astroturfing' grows ever more urgent*, 23.2.2011, <https://www.theguardian.com/environment/georgemonbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing>.
- Nimmo B., *Polish Astroturfers Attack... Astroturfing. Coordinated Twitter campaign accuses others of coordination*, 24.7.2017, <https://medium.com/dfirlab/polish-astroturfers-attack-astroturfing-743cf602200>.
- Norris P., *Political Communication*, w: *Internationa Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, red. J.D. Wright, Elsevier 2015, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.95025-6>.
- Note for Barrington, Marty to Keane, Denise. Subject: Guest Choice Network, 28.3.1996, <http://www.prwatch.org/documents/berman/pm300k.pdf>.
- Nye J.S., *Protecting Democracy in an Era of Cyber Information War*, Harvard Kennedy School, Cambridge 2019.
- O'Connor A., *Coca-Cola Funds Scientists Who Shifty Blame for Obesity Away From Bad Diets*, „*The New York Times*” 9.8.2015, <https://archive.nytimes.com/well.blogs.nytimes.com/>

- com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/?ref=business&\_r=0.
- Ong J.C., JVA. Cabañes, *Architects of Networked Disinformation. Behind the Scenes of Troll Accounts and Fake News Production in the Philippines*, 2018, <https://doi.org/10.7275/2cq4-5396>.
- Persona Management Software. Solicitation Number: RTB220610. Agency: Department of the Air Force, 22.6.2010, [https://www.fbo.gov/index?s=opportunity&mode=form&id=d88e9d660336be91552fe8c1a51bacb2&tab=core&\\_cview=1](https://www.fbo.gov/index?s=opportunity&mode=form&id=d88e9d660336be91552fe8c1a51bacb2&tab=core&_cview=1).
- Pfetsch B., E. Mayerhöffer, *Politische Kommunikation in der modernen Demokratie. Eine Bestandsaufnahme*, Universität Hohenheim, Stuttgart 2006.
- Plimmer R., *Will fake business blogs crash and burn?*, 22.5.2008, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7287413.stm>.
- Pludowski T., *Komunikacja polityczna w amerykańskich kampaniach wyborczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Portal kombat. *A structured and coordinated pro-Russian propaganda network*, 12.2.2024, <https://www.sgdsn.gouv.fr/publications/portal-kombat-un-reseau-structure-et-coordonne-de-propagande-prorusse>.
- Povich E.S., *States Take Key Role in Fighting Fake Online Reviews*, „Stateline” 17.11.2022, <https://stateline.org/2022/11/17/states-take-key-role-in-fighting-fake-online-reviews/>.
- Pratkanis A., E. Aronson, *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Pulizzi H.J., *White House brushes off health-care protests*, „The Wall Street Journal” 4.8.2009, <https://www.wsj.com/articles/SB124939676158504833>.
- Qtiesh A., *Spam Bots Flooding Twitter to Drown Info About #Syria Protests*, 18.4.2011, <https://advox.globalvoices.org/2011/04/18/spam-bots-flooding-twitter-to-drown-info-about-syria-protests/>
- Rid T., *Wojna informacyjna*, Warszawa, Bellona 2022.
- Rizky Wulandari E., M. Nashoihul Ibad, *Digital strategy of political communication media on social media*, „Wasilatuna: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam” 2021, t. 04, nr 1.
- Sajad M.B., *Political Communications and Disinformation: The flow of unchecked information and Internet Governance in the 21st Century*, 3.10.2023, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4591045>.
- Sazonov V., I. Ploom, V. Veebel, *The Kremlin's Information Influence Campaigns in Estonia and Estonian Response in the Context of Russian-Western Relations*, „TalTech Journal of European Studies” 2022, t. 12 Issue 1, DOI: <https://doi.org/10.2478/bjes-2022-0002>.
- Schuessler A.A., *A Logic of Expressive Choice*, Princeton University Press, Princeton 2000.
- Sikorski J., *Online analytics portal as an information warfare tool of the Russian Federation and its impact after 24 February 2022. Case study: RuBaltic.ru*, „Sõjateadlane. The Estonian Journal of Military Studies” 2023 nr 23.
- Sikorski J., *Putin przyglądał się z oddali i mógł zacierać ręce, czyli dezinformacja elekcyjna*, 8.11.2023, <https://www.stopfake.org/pl/putin-przygladal-sie-z-oddali-i-mogl-zaciera-race-czyli-dezinformacja-elekcyjna/>.

- Singer PW., E.T. Brooking, *Nowy rodzaj wojny. Media społecznościowe jako broń*, Vis-a- vis/ Etiuda, Kraków 2019.
- Sock puppet account*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Sock\\_puppet\\_account](https://en.wikipedia.org/wiki/Sock_puppet_account).
- South Africa, South African State Department of Information: 1982.
- Spillius A., *Pentagon buys social networking 'spy software'*, „The Telegraph” 17.3.2011, <https://www.telegraph.co.uk/technology/social-media/8389577/Pentagon-buys-social-networking-spy-software.html>.
- Sprawa fałszywego listu generalów. Co robią polskie służby?*, 27.1.2019, <https://konkret24.tvn24.pl/polska/sprawa-falszywego-listu-generalow-co-robia-polskie-sluzby-ra-903425-ls5791646>.
- Stallings W., *Network and Internetwork Security. Principles and Practice*, Prentice Hall 1995.
- Subekti D., D. Mutiarin, A. Nurmandi, *Political Communication in Social Media: A Bibliometrics Analysis*, „Studies in Media and Communication” 2023, t. 11, nr 6, doi: 10.11114/smc.v11i6.6214.
- Sybil attack, [https://en.wikipedia.org/wiki/Sybil\\_attack](https://en.wikipedia.org/wiki/Sybil_attack).
- Szkudlarek-Śmiechowicz E., *Komunikowanie polityczne*, w: *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane*, red. B. Kudra, E. Olejniczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Szymański J., *Nauki pomocnicze historii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Teperik D., *Disinformation networks of pro-Kremlin proxies in Estonia and their fostering of anti-government sentiment among the Russian speaking community: the case of antivaccination narratives in the online space*, **International Centre for Defence and Security**, 2021.
- The Center for Organizational Research and Education, [https://en.wikipedia.org/wiki/Center\\_for\\_Organizational\\_Research\\_and\\_Education](https://en.wikipedia.org/wiki/Center_for_Organizational_Research_and_Education).
- The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model Public Version*, red. G. Giannopoulos, H. Smith, M. Theochatidou, Hybrid CoE, Luxembourg 2021.
- Tworek H., *Policy Lessons from Five Historical Patterns in Information Manipulation*, w: *Disinformation Age. Politics, Technology, and Disruptive Communication in the United States*, red. W.L. Bennett, S. Livingston, Cambridge University Press, Cambridge 2021.
- White J., *Reviving news media in an embattled Europe. Special Reports*, Freedom House, Washington 2023.
- Vanheste T., M. Martijn, *Hoe een machtige lobby onze privacy onder druk zet*, „De Correspondent” 10.10.2013, <https://decorrespondent.nl/147/hoe-een-machtige-lobby-onze-privacy-onder-druk-zet/4b0fc0d5-cacd-043c-1280-eccd1d46e6a9>.
- Vasist P.N., D. Chatterjee, S. Krishnan, *The Polarizing Impact of Political Disinformation and Hate Speech: A Cross-country Configural Narrative*, „Inf Syst Front” 2023 Apr 17, DOI: 10.1007/s10796-023-10390-w.
- Walka informacyjna*, (W.F.), w: *Leksykon bezpieczeństwa informacyjnego*, red. W. Fehler, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2023.
- Warner M., *Striking Back at the Food Police*, „The New York Times” 12.6.2005, <https://www.nytimes.com/2005/06/12/business/yourmoney/striking-back-at-the-food-police.html>.

- Williams E.M., K.M. Carley, *Search engine manipulation to spread pro-Kremlin propaganda*, „Harvard Kennedy School Misinformation Review” 2023, t. 4, Issue 1.
- Wright P.A., G. Alward, T.W. Hoekstra Tegler, M. Turner, *Monitoring for Forest Management Unit Scale Sustainability: The Local Unit Criteria and Indicators Development (LUCID) Test Technical Edition*, United States Department of Agriculture, Fort Collins 2002.
- York J.C., *Syria's Twitter spambots*, „The Guardian” 21.4.2011, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/apr/21/syria-twitter-spambots-pro-revolution>.
- Young H.F., *Atlas of United States Foreign Relations*, United States Department of State, Bureau of Public Affairs, Washington 1985.
- Żebrowski A., *Walka informacyjna. Rzeczywistość, czy fikcja*, w: *Bezpieczeństwo informacyjne w dobie postprawdy*, red. T.W. Grabowski, M. Lakomy, K. Oświęcimski, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum, Kraków 2018.



Przemysław Kot

Szkoła Doktorska, Uniwersytet Ignatianum w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0002-8603-3182>

# **Propaganda na Facebooku. Wybrane techniki zwiększające skuteczność przekazu propagandowego**

## **Abstrakt**

Celem artykułu jest empiryczne zweryfikowanie tezy o większej skuteczności działań propagandowych na skutek zastosowania sześciu technik zamieszczenia w poście na Facebooku: źródeł naukowych, danych statystycznych w postaci wizualizacji, hiperłączy, możliwości zamieszczania komentarzy, liczby pozytywnych komentarzy i liczby polubień. W pierwszej części artykułu zostaną przedstawione definicje propagandy oraz jej podział. W drugiej części o charakterze badawczym zostaną zaprezentowane wyniki ankiety sprawdzające skuteczność sześciu technik propagandowych na przykładzie działań dwóch polskich partii politycznych: Prawa i Sprawiedliwości oraz Koalicji Obywatelskiej w kampanii wyborczej do parlamentu w 2023 roku.

**Słowa kluczowe:** propaganda, Facebook, oddziaływanie propagandy

## **Abstract**

The aim of the study is to empirically verify the thesis regarding the increased effectiveness of propaganda activities due to the application of the following six techniques in a Facebook post: inclusion of scientific sources, statistical data presented in visual form, hyperlinks, enabling comments, the number of positive comments, and the number of likes. The first part of the article will present definitions of propaganda and its classification. The second part will have a strictly research character in which the survey results examining the effectiveness of the six propaganda techniques will be presented, using the

actions of two Polish political parties, Law and Justice and Civic Coalition, in the electoral campaign for the parliament in 2023 as an example.

**Key words:** propaganda, Facebook, impact of propaganda

## Wstęp

Działania propagandowe towarzyszyły ludziom właściwie od początku zaistnienia struktur władzy, jednak dopiero w pierwszej połowie XX wieku zaczęto się tym zajmować w sposób naukowy. Powstała wówczas nowa dziedzina nauki – teoria propagandy politycznej i opinii publicznej. Głównym celem działań propagandowych jest przekonanie odbiorcy do przyjęcia poglądów zgodnych z intencjami nadawcy komunikatów propagandowych i/lub skłonienie go do przyjęcia określonej postawy, zachowania. Badacze zajmują się również technikami, które zwiększają skuteczność działań propagandowych. Ten ostatni problem zostanie poruszony w niniejszym artykule.

Celem pracy jest empiryczne zweryfikowanie tezy o większej skuteczności działań propagandowych na skutek zastosowania sześciu technik zamieszczenia w poście na Facebooku: źródeł naukowych, danych statystycznych w postaci wizualizacji, hiperłączy, możliwości zamieszczania komentarzy, liczby pozytywnych komentarzy i liczby polubień. W pierwszej części artykułu zostaną przedstawione definicje propagandy oraz jej podział. W drugiej części o charakterze badawczym zostaną zaprezentowane wyniki ankiety, sprawdzające skuteczność sześciu technik propagandowych na przykładzie działań dwóch polskich partii politycznych: Prawa i Sprawiedliwości oraz Koalicji Obywatelskiej w kampanii wyborczej do parlamentu w 2023 roku.

## Definicje propagandy

Za datę powstania nowej dyscypliny, zajmującej się propagandą, przyjmuje się rok 1931 i publikację artykułu *Psychological Definition of Propaganda* autorstwa amerykańskiego badacza Williama W. Biddle'a<sup>1</sup>. Samo słowo propaganda oznacza rozpowszechnianie, szerzenie, wyjaśnianie, i pochodzi od

---

1 B. Dobek-Ostrowska, *Propaganda jako forma komunikowania*, [w:] B. Dobek Ostrowska, B. Ociełka, J. Fras, *Teoria i praktyka propagandy*, Wrocław 1999, s. 19.

łacińskiego *propagation* rozkrzewianie. Słowo *propagatio* w starożytności oznaczało dbanie o rozwój roślin i przyspieszenie ich krzewienia<sup>2</sup>. Obecnie trzy główne grupy nauk zajmują się tematem propagandy: psychologia społeczna, która w głównej mierze analizuje zmiany zachowań i postaw jednostek na skutek działań propagandowych; nauki socjologiczne, które analizują wpływ propagandy na funkcjonowanie społeczeństwa; nauki z zakresu politologii, w tym nauki o komunikowaniu, które zajmują się analizą działań władzy oraz wpływu propagandy na manipulowanie opinią publiczną.

W. Biddle jako pierwszy podjął rozważania na temat propagandy w zakresie nauk psychologicznych. Uznał, że propaganda posiada kilka cech: odwołuje się zawsze do emocji, a nie do rozumu, podsycia konflikty poprzez przedstawianie świata w sposób czarno-biały, wyraźnie wskazuje wroga. Skutkiem propagandy powinny być decyzje podejmowane przez jednostkę w pełnym przekonaniu, że są one jej własnymi wyborami, a w rzeczywistości wynikają z działania propagandowego. Biddle uważał, że nadawca propagandy powinien być zawsze anonimowy i nieznany odbiorcy<sup>3</sup>. Polski uczony Witold Lutosławski podkreślał z kolei, że propaganda ma wpływ na działania odbiorców tylko i wyłącznie w sposób dobrowolny, a zastosowanie przymusu uniemożliwia nazwanie danego działania propagandowym<sup>4</sup>. David Krech i Richard S. Crutchfield uważali propagandę za niezwykle skuteczną. W ich ujęciu propaganda jest procesem tworzenia specyficznego języka, powiązanego z całą kulturą oraz przynależnością społeczną jednostki. Konkretna osoba zaczyna myśleć określonymi i przewidywalnymi kategoriami, co umożliwia kierowanie jej poglądami i pragnieniami<sup>5</sup>.

Edward Bernays to kolejny badacz poruszający zagadnienia propagandy. Sam amerykański autor uważał się bardziej za specjalistę w badaniach nad tym, co obecnie określamy mianem *public relations*, a nie ściśle propagandą. Z jego dokonań czerpali twórcy propagandy w nazistowskich Niemczech, a same poglądy Bernaysa są mocno kontrowersyjne. Uważał on, że propagandę wykorzystują przedstawiciele właściwie wszystkich dziedziny życia

---

2 H.M. Kula, *Propaganda współczesna. Istota – właściwości*, Toruń 2005, s. 8.

3 W.W. Biddle, *A Psychological Definition of Propaganda*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology”, 1931, s. 283–295.

4 T. Lutosławski, *O propagandzie*, Londyn 1942, s. 1.

5 D. Krech, R.S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology*, New York–Toronto–London 1948, s. 490.

społecznego, nie tylko polityki, ale także przedstawiciele świata biznesu i kultury. Samą propagandę definiował jako spójny, trwały wysiłek mający na celu tworzenie lub kształtowanie wydarzeń mających wpływ na relacje społeczeństwa z przedsiębiorstwem, ideą lub grupą<sup>6</sup>. Z kolei Lindley M. Fraser uważał propagandę głównie za działanie mające na celu zatajenie prawdziwego obrazu rzeczywistości, co sprawia, że dana osoba wykonuje działania, których nie podjęłaby gdyby dysponowała odpowiednią wiedzą i informacjami. Angielski uczony wyraźnie podkreśla, że propaganda nie może odwoływać się do rozumu, ale tylko i wyłącznie do emocji<sup>7</sup>.

Gart S. Jowett i Victoria O'Donnell od niemal 30 lat zajmują się propagandą i stworzyli jej konkretną definicję: w ich odczuciu propaganda to poważne i ciągłe dążenie do wpływania na percepcję, manipulowania myślami i bezpośrednimi zachowaniami, tak by osiągnąć wynik w postaci reakcji odbiorcy jak najbardziej zgodny z intencjami propagandy. Działania propagandowe muszą mieć określony cel i być podjęte przez daną grupę w sposób starannie zaplanowany i oparty na przemyślanej strategii. Celem propagandy jest skłonienie konkretnej grupy osób do określonego zachowania. Jej skuteczność można mierzyć poprzez jakość otrzymanej odpowiedzi od odbiorców, co najczęściej oznacza podjęcie przez nich konkretnych działań lub przyjęcie danych poglądów za własne<sup>8</sup>.

Anthony R. Pratkanis i Elliot Aronson uważają propagandę za umiejętność wykorzystania odpowiednich komunikatów do pobudzenia emocji i uprzedzeń danego człowieka, co ma skłonić odbiorcę do przyjęcia punktu widzenia propagandy za swój<sup>9</sup>. Obaj autorzy uważają propagandę rozpowszechnianą za pomocą mediów masowych za niezwykle skuteczną. Nawet jeśli dana jednostka, która jest ciągle atakowana konkretnymi poglądami za pośrednictwem mediów, uważa, że świat przedstawiony przez media nie jest prawdziwy, to jednak nie odrzuca w całości komunikatów propagandowych. Wpada wówczas w dysonans poznawczy, a zatem akceptuje jednocześnie dwa sprzeczne ze sobą poglądy, starając się je ze sobą pogodzić, co sprawia,

---

6 E.K. Bernays, *Propaganda*, New York 1928, s. 25.

7 L.M. Fraser, *Propaganda*, London 1957, s. 1.

8 G.S. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, Los Angeles-London-Washington, 2012, s. 37.

9 A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Warszawa 2005, s. 17.

że jakaś część komunikatu propagandowego zawsze zostanie w świadomości jednostki<sup>10</sup>.

Nauki socjologiczne nieco odmiennie definiują propagandę. Francuski badacz Jacques Ellul stworzył najbardziej znaną, socjologiczną definicję propagandy: uznał ją za zespół metod stosowanych w celu wywołania manipulacji psychologicznych wśród mas ludzkich i wytworzenia jedności psychicznej, która sprawia, że masy ludzkie są zdolne do aktywnych działań<sup>11</sup>. Uznawał on propagandę za złożony proces, który nie tylko wpływa na sposób myślenia jednostek, ale także kształtuje ich całkowite postrzeganie świata i działania. Podkreślał, że propaganda nie polega jedynie na przekazywaniu fałszywych informacji, ale raczej na manipulowaniu kontekstem, w jakim ludzie przyswajają te informacje<sup>12</sup>. Natomiast Talcott Parsons uznał propagandą za „próbę oddziaływania na postawy, a przez to bezpośrednio lub pośrednio na działania ludzi, za pomocą bodźców językowych- słowa pisanego lub mówionego”<sup>13</sup>. Wyróżnił trzy typy działań propagandowych pod względem skutków, jakie one wywołują: 1) wzmacniającą, która jednoczy daną grupę społeczną poprzez rozpowszechnianie odpowiednich wzorców zachowań i tradycji kulturowych; 2) niszczącą, która ma zniechęcać ludzi do istniejącego systemu społeczno-politycznego; 3) rewolucyjną, która niszczy dane struktury społeczne.

Nauki o polityce mają największy wkład w analizowanie propagandy. Amerykański badacz Harold Lasswell przez całe życie zajmował się analizą propagandy, a w Stanach Zjednoczonych jest uważany za jednego z ojców założycieli studiów nad propagandą. Początkowo pojmował propagandę dość szeroko i ogólnie jako „tworzenie wspólnej postawy zbiorowej poprzez manipulowanie ważnymi symbolami”<sup>14</sup>. Uważał, że propaganda sama w sobie nie jest interesująca dla odbiorcy i nie wzbudza jego ciekawości, jednak dana jednostka, będąca pod ciągłym wpływem przekazu propagandowego, który dociera do niej za pomocą wszelkich mediów, znajduje się pod jej wpływem. Propaganda odnosi sukcesy szczególnie w okresie niepokojów społecznych lub kryzysów ekonomicznych. Wynika to z dwóch głównych przyczyn. Po

---

10 Tamże, s. 41-43.

11 J. Ellul, *Propaganda*, Nowy Jork 1973, s. 21-45.

12 Tamże, s. 35-38.

13 T. Parsons, *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 179.

14 H.D. Lasswell, *Power and Society*, New Haven 1950, s. 626.

pierwsze, władze polityczne wówczas intensyfikują działania propagandowe, a po drugie, społeczeństwo ulega osłabieniu i jest łatwiejsze w manipulowaniu. Lasswell chciał temu zapobiec, budując model propagandy racjonalnej, która powinna być tworzona przez grupę naukowców. Za jej pomocą władze polityczne powinny rozprzestrzeniać wśród społeczeństwa nowe, właściwe idee. Amerykański badacz przez całe życie naukowe podawał różne definicje propagandy, jednak we wszystkich nich podkreślał wpływ działań propagandowych na kształtowanie postaw społecznych.

Według Francisa Wilsona propaganda jest metodą wpływania na opinię publiczną poprzez manipulowanie odpowiednimi symbolami, bez odwoływania się do rozumu, ale za to za pomocą oddziaływania na emocje odbiorców. Stwierdził on, że obecnie nie ma wielkich różnic między propagandą współczesną a tą z poprzednich wieków, różnią się one głównie zakresem oddziaływania. Współcześnie dzięki większym możliwościom technicznym można wpływać równocześnie na większą grupę ludzi<sup>15</sup>. Stanley J. Baran i Dennis K. Davis uważają propagandę za pozbawione reguł wykorzystywanie środków komunikowania w celu rozpowszechniania konkretnych poglądów i oczekiwań. Widzimy tutaj dwie główne cechy: po pierwsze, jest to celowe szerzenie określonej wizji świata; po drugie, odbywa się to z porzuconiem zasad etycznych zawodu dziennikarza<sup>16</sup>.

Polski badacz Michał Szulczewski podawał kilka definicji propagandy. W 1971 roku określił ją mianem celowego, perswazyjnego, motywowanego politycznie oddziaływania na zbiorowość zmierzającego przez kształtowanie ludzkiej postawy do wywołania pożądanych zachowań<sup>17</sup>. Podkreślił, że chodzi tutaj zarówno o aplikowanie ludziom odpowiedniego światopoglądu politycznego i spojrzenia na świat, jak też wpływanie na relacje ludzi między sobą. Rok później nieco zmodyfikował tę definicję, uznając propagandę za zjawisko oddziaływania na opinie zbiorowości w sprawach natury publicznej w sposób niewojowniczy i pozbawiony przymusu<sup>18</sup>. Mamy tutaj wyraźnie ograniczone rozumienie słowa „propaganda” - oznacza ono jedynie

---

15 E.G. Wilson, *A Theory of Public Opinion*, Chicago 1962, s. 160-161.

16 S.J. Baran, D.K. Davis, *Teorie komunikowania*, Kraków 2007, s. 85.

17 M. Szulczewski, *Propaganda polityczna pojęcia funkcje problemy*, Warszawa 1971, s. 63.

18 M. Szulczewski, *Propaganda polityczna zarys problematyki teoretycznej*, Warszawa 1972, s. 51.

wpływanie na opinię publiczną w sprawach, które budzą zainteresowanie społeczeństwa.

Kolejny teoretyk, generał Lesław Wojtasik uznał propagandę za celowe, politycznie umotywowane działanie perswazyjne, skierowane na grupy społeczne w celu kształtowania odpowiednich postaw, wyrażających się w pożądanym zachowaniach<sup>19</sup>. Analizował on różnice między propagandą stosowaną w państwach demokratycznych, a tą w państwach socjalistycznych. W tych ostatnich propaganda jest o wiele ważniejsza, ponieważ wpływa na stosunki społeczne. Jej zadaniem jest kształtowanie odpowiednich postaw wśród społeczeństwa, w celu budowy ładu zgodnego z ideami marksizmu-leninizmu<sup>20</sup>.

Psycholog Stanisław Kwiatkowski zajmował się relacjami między propagandą a emocjami. Uważał, że propaganda jest oddziaływaniem na społeczeństwo, prowadzonym w interesie danej grupy, w celu kształtowania postaw i opinii. Należy jednak podkreślić, że za propagandę uważał on tylko takie działanie, które skutkuje u odbiorcy podejmowaniem czynów zgodnym z interesem nadawcy. W przestrzeni publicznej można spotkać wiele komunikatów, które wywierają wpływ na społeczeństwo, jeśli jednak nie mają one na celu wymuszania działania zgodnego z interesem nadawcy, nie da się ich uznać za propagandę<sup>21</sup>.

Badaczem z okresu komunistycznego, zajmującym się propagandą, był Stanisław Kuśmierski. Uważał on propagandę za celowe zorganizowane działanie, polegające na masowym upowszechnianiu, za pomocą określonych środków, symboli, haseł, idei, poglądów i doktryny politycznych oraz teorii społeczno-politycznych, które zmierzają do kształtowania zamierzonych postaw i zachowań w interesie jakiejś klasy lub grupy społecznej. Badacz ten znacznie rozszerzył tematy, którymi posługuje się propaganda. Należy rozpowszechniać nie tylko proste symbole i znaki, ale także bardziej skomplikowane idee i poglądy, które odwołują się nie tyle do emocji, co do rozumu<sup>22</sup>.

Współczesny politolog i historyk Henryk M. Kula uznaje, że propaganda jest zawsze powiązana z rozpowszechnianiem danej ideologii w celach politycznych. Propaganda jest procesem oddziaływania na jednostki i całe

---

19 L. Wojtasik, *Zarys psychologii propagandy*, Warszawa 1975, s. 40.

20 L. Wojtasik, *Warunki skutecznego oddziaływania propagandy*, Warszawa 1979.

21 S. Kwiatkowski, *Słowo i emocje w propagandzie*, Warszawa 1977, s. 11-23.

22 S. Kuśmierski, *Teoretyczne problemy propagandy*, Warszawa 1980, s. 11-34.

zespoły ludzi. Nie może być obiektywna, ponieważ zawsze komuś służy, jest również długofalowa. Wpływa często w sposób nieświadomy na jednostki, przez długi okres, dzięki czemu może dokonać internalizacji odpowiednich postaw<sup>23</sup>.

Polska badaczka Bogusława Dobek-Ostrowska również zajmowała się propagandą jako jedną z form komunikowania. Podała dokładną jej definicję:

Propaganda to komunikowanie jednostronne, zinstytucjonalizowane, intencjonalne, które ma zaspokoić życzenie nadawcy, zaprogramowane i profesjonalnie realizowane, informacyjno-perswazyjne, które nie polega na przemocy ani przestępstwie, wspierane technikami marketingowym i socjotechniką. Jej celem jest tworzenie lub zmiana postawy ludzi, tak aby odpowiadały one interesowi nadawcy propagandy, oraz wytwarzanie przewidywanych przez propagandzistów zachowań grup, na które się wpływa. Dokonuje się tego przez kontrolę przepływu informacji, manipulowanie wzorami zachowań, zarządzanie opinią publiczną<sup>24</sup>.

W wersji skróconej „propaganda to proces jednostronnego komunikowania politycznego, w którym odbiorca jest traktowana przedmiotowo jako obiekt wpływu i manipulacji”<sup>25</sup>. Dobek-Ostrowska podkreśla, że w przypadku propagandy nie ma interakcji między nadawcą a odbiorcą, co jest głównym rozróżnieniem od innych form komunikowania. Skuteczność działania propagandowego zależy w głównej mierze od kontroli przepływu informacji w mediach, co umożliwi kreowanie wśród społeczeństwa odpowiednich wzorców zachowania oraz sposobów myślenia.

## Propaganda jako forma komunikowania

Arystoteles przedstawił model komunikacji w swojej *Retoryce*, rozróżniając trzy elementy: mówcę, przedmiot mowy i odbiorcę. Wśród słuchaczy filozof wyszczególnił sędziów i widzów. Pierwsi są rzeczywistymi adresatami wygłoszonej mowy, na których chce wpłynąć mówca, bowiem oni mają decydujący głos w podejmowaniu decyzji. Pozostali są obserwatorami, nie mają

23 H.M. Kula, *Propaganda współczesna...*, dz. cyt., s. 34–38.

24 B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wrocław 1999, s. 207.

25 B. Dobek-Ostrowska, *Porozumienie czy konflikt. Politycy, media i obywatele w komunikowaniu politycznym*, Warszawa-Bielsko-Biała 2009, s. 105.

żadnej mocy decyzyjnej, mogą jedynie oceniać mówcę. Arystoteles kładzie nacisk głównie na badanie odbiorcy, ponieważ to do niego mówca kieruje przekaz i na niego chce wpłynąć<sup>26</sup>.

W tym kontekście interesująca jest koncepcja, którą przedstawili Claude E. Shannon i Warren Weaver. Według niej propaganda składa się z pięciu elementów: źródła informacji, nadajnika, kanału, odbiornika i adresata. Źródło informacji to grupa lub pojedyncza osoba, odpowiedzialna za selekcję informacji, która ma zostać przekazana. Nadajnik to osoba, grupa osób lub urządzenie, które koduje wybrany komunikat w celu nadania sygnału. Kanał to po prostu medium, za pomocą którego przekazywany jest wcześniej ustalony sygnał. Odbiornik to osoba lub urządzenie, które odbiera sygnał i odtwarza z niego oryginalny komunikat. Adresatem jest osoba lub grupa osób, do której kierowana jest wiadomość. Dodatkowy element to szum, który zniekształca oryginalny komunikat, skutkiem czego sygnał wychodzący z nadajnika nie jest identyczny z tym, który dociera do odbiornika. Autorzy skupili się na wyjaśnieniu bardziej zjawiska fizycznego, jednak zignorowali rolę czynnika ludzkiego, co jest największą wadą tej koncepcji<sup>27</sup>.

Socjolog Harold D. Lasswell zwracał z kolei uwagę głównie na treść przekazu, a nie na sam fakt dokonania tegoż przekazu. Główne pytania, jakie należy zadać w przypadku analizy propagandy, sprowadzają się do następujących: Kto mówi? Co mówi? Komu mówi? Jakim kanałem? Z jakim efektem? Mamy więc pięć elementów: nadawcę, komunikat, sposób jego przekazu, odbiorcę oraz reakcję na komunikat. W związku z tym można analizować pięć różnych obszarów. Analiza kontroli, czyli badanie działań nadawcy, następnie analiza treści, analiza mediów (sprawdzanie kanałów, którymi komunikat jest przekazywany), analiza widowni (koncentrowanie się na odbiorcy komunikatu) oraz analiza efektu (sprawdzanie skutku przekazu). Według tego autora wszystkie te obszary mogą być badane oddzielnie i niezależnie od siebie<sup>28</sup>. Powyższe kwestie nieco odmiennie rozumiał Paul M.A. Linebarger, który wymienił 5 etapów propagandy: 1) kanały informacyjne propagandy, 2) czas rozpoczęcia i prowadzenia kampanii, 3) publiczność

---

26 Arystoteles, *Retoryka*, Warszawa 2019, 1358.

27 C.E. Shannon, W. Weaver, *A Mathematical Theory of Communication*, „Bell System Technical Journal” 27, 1948, s. 380–407.

28 H.D., Lasswell, *The Structure of Function of Community in Society*, New York 1948, s. 37.

odbiorcy propagandy, 4) temat, którego dotyczy kampania propagandowa, 5) misja, czyli cel kampanii propagandowej<sup>29</sup>.

Wyżej wspomniane koncepcje mają charakter linearny. Pierwszy nieliniarny model komunikacji zaprezentowali w 1954 roku Charles Osgood i Wilbur Schramm. Zauważyli oni, że pomiędzy nadawcą a odbiorcą występuje sprzężenie zwrotne<sup>30</sup>. Rozważania te uzupełnili Bruce Westley i Malcolm S. McLean, zauważając, że w przypadku komunikacji masowej sprzężenie zwrotne jest opóźnione i bardzo często ograniczone do minimum<sup>31</sup>.

Interesujący jest również model przetwarzania informacji, który zakłada, że aby komunikat miał charakter perswazyjny, musi przejść przez kilka etapów. Przede wszystkim komunikat bezwzględnie powinien przyciągnąć uwagę odbiorcy. Następnie treści, które niesie, muszą być podane w przystępny i zrozumiały dla przeciętnego obywatela sposób. Odbiorca musi uznać sposób argumentowania, przedstawiony w komunikacie za prawdziwy. Na samym końcu następuje najważniejszy etap – odbiorca musi stwierdzić, że ta wiedza, którą zdobył, przyniesie mu korzyść. Powyższa teoria uznaje człowieka za istotę racjonalną, dokonującą wyborów na podstawie logiki i kierującą się głównie swoją korzyścią<sup>32</sup>. W latach sześćdziesiątych zmodyfikowano powyższą teorię, tworząc prawo reakcji poznawczej. Uznano, że informacja – żeby być przekonującą i wpływać na zachowania odbiorcy – nie musi być w pełni zrozumiana. Ustalono, że skuteczna metoda perswazyjna kieruje myślami w taki sposób, że odbiorca przyjmuje punkt widzenia nadawcy. Dokonuje się to głównie poprzez podsuwanie myśli pozytywnych na temat proponowanego rozwiązania<sup>33</sup>.

Najnowszą koncepcją jest model Gartha Jowetta i Victorii O'Donnell. Zaproponowali oni model dziesięciostopniowej procedury badawczej, pozwalającej analizować całą kampanię propagandową. Najpierw należy wyjaśnić cel kampanii oraz stojącą za nią ideologię. Kolejnym krokiem jest

29 P.M.A. Linebarger, *Psychological Warfare*, Washington 1954 s. 61.

30 W. Schramm, *How Communication Works*, Urbana 1954, s. 5–6.

31 B. Westley, M. MacLean, *A Conceptual for Mass Communication Research*, „Journalism Quarterly” 34, 1957, s. 32.

32 C.I. Hovland, A.A. Lumsdaine, *Experiments on Mass Communication*, Princeton 1949, s. 35–67.

33 J.T. Cacioppo, *Attitude and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Brown 1981, s. 34–78.

opisanie kontekstu, w jakim kampania ma miejsce. W tym przypadku należy zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, na historię, analizując głównie, jakie wydarzenia miały ostatnio miejsce oraz jakie przekonania, wartości i mity podziela dana grupa społeczna. Po drugie, na terażniejszość, kierując swoją uwagę w stronę nastroju opinii publicznej. Kolejny krok to analiza grupy sprawującej władzę i odpowiedź na pytanie, jaki jest oczekiwany stan systemu społecznego przez organizatorów propagandy. Kolejnym krokiem jest identyfikacja propagandysty: należy ustalić, kto jest źródłem propagandy, a następnie poddać analizie strukturę instytucji odpowiedzialnych za szerzenie działań propagandowych. Potem należy przejść do analizy grupy docelowej, zbadać media i typy środków przekazu, wykorzystanych w kampanii propagandowej. Na samym końcu należy poddać analizie reakcje odbiorców na kampanię propagandową oraz sprawdzić ewentualną kampanię kontrapropagandową, jeśli miała ona miejsce. W skrócie prezentuje się to następująco: 1) ideologia i cel kampanii propagandowej, 2) kontekst, w którym propaganda jest wykorzystywana, 3) identyfikacja propagandystów, 4) struktura organizacji propagandowej, 5) odbiorcy, 6) techniki wykorzystania mediów, 7) techniki specjalne do zwiększenia efektu, 8) reakcje odbiorców na poszczególne techniki propagandy, 9) kontrapropaganda (jeżeli występuje), 10) efekty propagandy i jej ocena.

Jowett i O'Donnell uważają, że propaganda składa się z dwóch nakładających się na siebie, czy też współdziałających ze sobą elementów: informacji oraz perswazji. Przekazywanie informacji jest nastawione na wywołaniu u nadawcy pozytywnego myślenia w stosunku do odbiorcy. Ma za zadanie podnieść wiarygodność źródła informacji, czyli nadawcy, i wzbudzić do niego zaufanie. Rzeczywiste przekazanie jakiejś treści ma drugorzędne znaczenie, liczy się głównie osiągnięcie przez nadawcę praktycznego celu. Natomiast perswazja w propagandzie polega na rozpowszechnieniu oraz przyswojeniu przez społeczeństwo nowych postaw zachowania bez zastosowania przymusu<sup>34</sup>.

Relacje między propagandą, marketingiem politycznym a reklamą polityczną stanowią istotne elementy komunikacji politycznej. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne podejścia do klasyfikacji tych pojęć. Część badaczy wyraźnie je rozróżnia, podczas gdy inni traktują marketing polityczny i reklamę polityczną jako elementy składowe propagandy. Marketing

---

34 G.S. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, dz. cyt., s. 289–307.

polityczny jest często definiowany jako zbiór teorii, metod, technik i praktyk mających na celu przekonanie obywateli do udzielenia poparcia konkretnemu kandydatowi, grupie lub projektowi politycznemu<sup>35</sup>, a w najwęższym zakresie obejmuje jedynie analizę rynku politycznego oraz wybór grupy docelowej<sup>36</sup>. Reklama polityczna natomiast jest jedną z podstawowych technik marketingu politycznego, należy do form komunikowania politycznego używanych za pomocą mediów masowych i ma na celu nakłonić odbiorców do głosowania na konkretnego kandydata lub partię<sup>37</sup>. Najczęściej wskazywaną różnicą między propagandą a marketingiem oraz reklamą jest – po pierwsze – jej mocny związek z ideologią oraz – po drugie – zakres wpływu działań propagandy na społeczeństwo. Wskazuje się, że przekaz ideologiczny zawarty w propagandzie ma za zadanie konsolidować zbiorowość i budować wspólnotę. W przypadku marketingu i reklamy ich oddziaływanie jest znacznie ograniczone i ma wywoływać krótkotrwały efekt<sup>38</sup>. Część naukowców skłania się ku uznaniu reklamy, zarówno politycznej jak i ekonomicznej, ale także marketingu i public relations za część propagandy<sup>39</sup>. W niniejszym artykule zostało przyjęte szersze rozumienie propagandy, w ramach której mieszczą się także działania określane mianem marketingu lub reklamy.

## Klasyfikacja propagandy

Możemy wyróżnić trzy typy propagandy, biorąc pod uwagę jej źródło i stopień manipulacji. Pierwszy rodzaj to propaganda biała, której źródło i pochodzenie informacji są znane odbiorcy. Jest to przekazywanie stanowiska

---

35 G. Ulicka, *Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych*, „Studia Politologiczne” 1996, t. 1, s. 157.

36 K. Zajadowski, *Marketing produktu politycznego. Analiza porównawcza*, Warszawa 2017, s. 111.

37 M. Mazur, *Marketing polityczny. Studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce*, Warszawa 2011, s. 110–111.

38 K. Zylak, *Specyfika propagandy politycznej, marketingu politycznego i reklamy politycznej z punktu widzenia procesów integracji dezintegracji reintegracji. Studium porównawcze*, „Studia Politologiczne”, t. 66, s. 124–128.

39 J. Ellul, *Propaganda the formation of men attitudes*, New York 1973; Ł. Olejnik, *Propaganda. Od dezinformacji i wpływu do operacji i wojny informacyjnej*, Warszawa 2024, s. 143–144, 180–181.

rządu lub danej instytucji w sposób jawny, ale przy zastosowaniu technik manipulacji. Drugi to propaganda szara, w której źródło informacji nie jest znane oficjalnie, jednak z treści komunikatu można domyślić się, kto jest jego autorem. Ostatni rodzaj to propaganda czarna, zbudowana na kłamstwie (źródła informacji, jak i sama informacja są nieprawdziwe).

Możemy także rozróżnić propagandę taktyczną i strategiczną, obie są związane z czasem oddziaływania propagandy. Taktyczna skierowana jest najczęściej do niewielkiej grupy odbiorców, a jej czas oddziaływania jest stosunkowo krótki. Propaganda strategiczna jest przeznaczona do aplikacji w dłuższych odcinkach czasowych, sięgający nawet kilku lat, oraz do większych grup społecznych.

Z punktu widzenia celów propagandy wyróżnia się jej różnorodne rodzaje. Ta defensywna ma na celu wzmocnienie poparcia społeczeństwa w stosunku do decyzji podejmowanych przez państwo, zaś ofensywna ma na celu zmianę pozytywnego nastawienia społeczeństwa na negatywną w stosunku do własnego państwa. Propaganda konwersyjna chce zmienić świadomość społeczeństwa. Celem propagandy dzielącej jest rozbięcie danej społeczności na mniejsze grupy i wywołanie w niej podziałów. Istnieje także propaganda scalająca, czyli odmienna niż dzieląca, która ma na celu zmniejszenie lub całkowitą likwidację podziałów w danym społeczeństwie i jego zjednoczenie. Wyróżniamy także przeciwpropagandę, która jest nastawiona na przeciwdziałanie propagandzie przeciwnika.

Ze względu na techniki, za pomocą których propaganda jest przekazywana, możemy wyróżnić jedenaście jej typów:

1. Zapewnienie – informacje mają radosny, przyjemny charakter, odwołują się one do przekonań odbiorców, a nadawca nie przedstawia żadnych racjonalnych argumentów na potwierdzenie informacji podawanych przez siebie, ale powołuje się na swój prestiż i zachęca odbiorcę do zaufania jego słowom.
2. Owczy pęd – polega na skierowaniu apelu do konkretnego odbiorcy, by ten zaufał większości, ponieważ to większość ma rację, i za nią podążył.
3. Naciąganie faktów – polega na pominięciu informacji, które stawiają w złym świetle przekaz propagandowy.
4. Błyskotki – ten typ polega na używaniu tylko słów o pozytywnym wydźwięku i odwołaniu się do pozytywnych wartości.

5. Mniejsze zło – ma na celu zaprezentować odbiorcy kilku rozwiązań i wskazanie, że to proponowane przez nadawcę jest najlepszym spośród nich.
6. Doczepianie – polega na przedstawianiu przeciwnika przy użyciu pejoratywnych, negatywnych słów.
7. Wskazywanie wroga – oznacza przedstawienie danej grupy osób (lub jednej konkretnej osoby) jako przeciwnika całego narodu.
8. Ludowość – w tym przypadku nadawca stara się przekonać adresata, że poglądy nadawcy są zgodne ze stanowiskiem przeciętnego zwykłego człowieka.
9. Uproszczenie – ma za zadanie przedstawić złożone zagadnienie w sposób bardzo prosty, najczęściej jako wybór pomiędzy dobrem a złem.
10. Referencja – ma na celu odwołanie się do autorytetu.
11. Przenoszenie – polega na przeniesieniu autorytetu z jednej rzeczy lub osoby na inną.

Zaprezentowana klasyfikacja propagandy jest obecnie przyjmowana przez większość badaczy<sup>40</sup>.

## **Badania empiryczne na temat wpływu sześciu technik na zwiększanie skuteczności przekazu propagandowego**

Procedura badawcza składała się z czterech czynności. Najpierw dokonano analizy literatury naukowej i na jej podstawie wyszczególniono sześć technik, które zwiększają wiarygodność informacji zamieszczonych w Internecie. Techniki te zostały wybrane pod względem częstotliwości używania w mediach elektronicznych w przekazie na portalach społecznościowych na stronach powiązanych z partiami politycznymi. W drugim etapie przygotowano ankietę w celu dokonania badań empirycznych. Następnie przeprowadzono badania, a w ostatnim etapie dokonano analizy wyników. Na podstawie dostępnej literatury można wyszczególnić kilkanaście technik, które zwiększają skuteczność przekazu propagandowego, a także zwiększają wiarygodność informacji zamieszczonych w Internecie. W niniejszym

---

40 H.T. Conserva, *Propaganda Techniques*, Bloomington 2003, s. 24–28.

artykule wykorzystano do analizy sześć technik: 1) zamieszczenie źródeł naukowych<sup>41</sup>, 2) zamieszczenie danych statystycznych w postaci wizualizacji<sup>42</sup>, 3) zamieszczenie hiperłączy<sup>43</sup>, 4) możliwość zamieszczania komentarzy<sup>44</sup>, 5) liczba pozytywnych komentarzy<sup>45</sup>, 6) liczba polubień<sup>46</sup>.

W drugim etapie wybrano sześć wpisów partii politycznych, zamieszczonych na profilu Facebook przed wyborami do parlamentu 15 października 2023 roku. Trzy pochodzą z profilu internetowego na platformie Facebook partii Prawo i Sprawiedliwość, a kolejne trzy z profilu partii Koalicja Obywatelska. Poniżej zamieszczono sześć wybranych wpisów (Fot. 1-6).

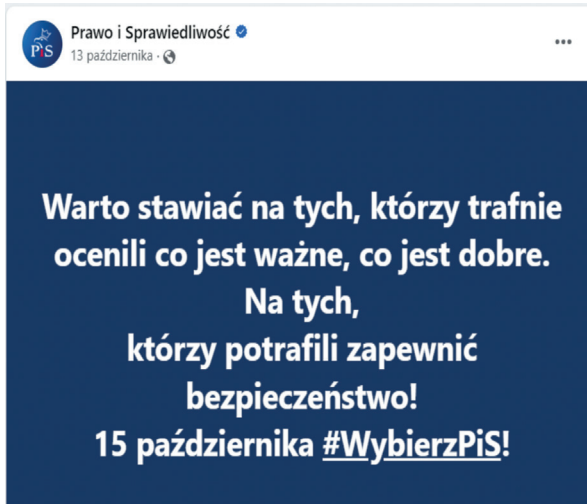
Fot. 1. Kadr z filmu zamieszczonego na stronie PiS na Facebooku



Źródło: [https://fb.watch/pey\\_RlgTsE/](https://fb.watch/pey_RlgTsE/) [dostęp: 14.10.2023.].

- 41 J. Henke, L. Leer, W. Möhring, *How can journalists promote news credibility? Effects of evidences on trust and credibility*, „Journalism Practice”, 14/2020(3), s. 299–318.
- 42 Tamże.
- 43 P. Borah, *The hyperlinked world: a look at how the interactions of news frames and hyperlinks influence news credibility and willingness to seek information*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, 19/2014(3), s. 576–590.
- 44 L. Conlin, C. Roberts, *Presence of online reader comments lowers news site credibility*, „Newspaper Research Journal”, 37/2016(4), s. 365–376.
- 45 J.P. Kluck, L. Schaewitz, N.C. Krämer, *Doubters are more convincing than advocates. The impact of user comments and ratings on credibility perceptions of false news stories on social media*. „Studies in Communication and Media”, 8/2019(4), s. 446–470; T.F. Waddell, *What does the crowd think? How online comments and popularity metrics affect news credibility and issue importance*. „New Media & Society”, 20/2018(8), s. 3068–3083.
- 46 M. Luo, J.T. Hancock, D.M. Markowitz, *Credibility perceptions and detection accuracy of fake news headlines on social media: Effects of truth-bias and endorsement cues*, „Communication Research”, 49/2022(2), s. 171–195.

Fot. 2. Zdjęcie postu zamieszczonego na stronie PiS na Facebooku



Źródło: <https://www.facebook.com/pisorgpl/posts/pfbid02J4qCEnpr1fbkKzn3C-c4iqdFmrU8HQkCh7hPkK1aH2Ro13XfwiUnKrTxPbR7U5ZBml> [dostęp: 14.10.2023].

Fot. 3. Zdjęcie postu zamieszczonego na stronie PiS na Facebooku



Źródło: <https://www.facebook.com/pisorgpl/posts/pfbid02hbCBcijG8ggfcEy-8ZAZqvzCLz1JYNLvBj8znuGDeerSfdK1bubfr38pMFbwP3ApMI> [dostęp: 14.10.2023].

Fot. 4. Zdjęcie postu zamieszczonego na stronie PO na Facebooku



Źródło: <https://www.facebook.com/PlatformaObywatelska/posts/pfbid0Q7qJc9oZPQSFFX4nJGjD7M756XQyXhUqHghnsQu9NA3XJfuw9F3uJVqQXkNckaMI> [dostęp: 14.10.2023].

Fot. 5. Zdjęcie postu zamieszczonego na stronie PO na Facebooku



Źródło: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=927688975395834&set=a.333313318166739>, [dostęp: 14.10.2023].

Fot. 6. Kadr z filmu zamieszczonego na stronie PO na Facebooku



Źródło: <https://www.facebook.com/watch/?ref=saved&v=861198845560782> [dostęp: 14.10.2023].

Następnie wpisy zostały celowo przetworzone w taki sposób, by przy każdym z nich wykorzystano jedną z powyżej wspomnianych sześciu technik. Do grafiki pierwszej dodano informację, że to stwierdzenie zostało poparte badaniami naukowymi, przeprowadzonymi na pięciu najlepszych polskich uniwersytetach. Do drugiej grafiki dodano wykres, który potwierdzał zawartą w tym wpisie informację. Do trzeciej dodano hiperłącze, które odsyłało do szczegółowej analizy potwierdzającej treść zawartą we wpisie. Do czwartej grafiki dołączono informację o możliwości zamieszczenia komentarzy pod tą grafiką. W piątej pojawiła się informacja, że ilość pozytywnych komentarzy dominowała nad negatywnymi, do ostatniej grafiki dodano informacje o dużej liczbie polubień.

W badaniu wzięło udział 310 osób. Badanie zostało zrealizowane między 17 października a 10 listopada 2023 roku na terenie Krakowa oraz Nowego Targu. Miało ono formę ankiety pisemnej, w czasie której badani otrzymywali

ankietę zawierającą pytania demograficzne o płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, oraz 6 zdjęć postów z aplikacji Facebook z prośbą o ocenę ich wiarygodności w skali od 1 do 5. Ocena 1 oznaczała brak wiarygodności, 2 - bardzo małą, 3 - ciężko ocenić, 4 - wiarygodność w dużym stopniu, 5 - w pełni wiarygodna informacja. Badani zostali podzieleni na trzy kategorie: częstotliwość korzystania z Facebooka, wiek oraz poziom wykształcenia. W każdej kategorii wyszczególniono trzy podgrupy. Do pierwszej należały osoby, które codziennie korzystały ze wspomnianego portalu (102 osoby). Do drugiej grupy należały osoby, które maksymalnie dwa razy w tygodniu korzystały z Facebooka (104 osoby). Ostatnia grupa to osoby nie posiadające konta w aplikacji Facebook (także 104 osoby). We wszystkich trzech grupach badani zostali podzieleni na pół: jedna część dostała 6 grafik niezmienionych, a druga połowa dostała grafiki ze zmianami, wprowadzonymi na potrzeby weryfikacji skuteczności sześciu wyżej wspomnianych technik. W przypadku podziału na wiek wyszczególniono trzy grup: do 30 roku życia (120 osób), między 30 a 50 rokiem (108 osób) oraz powyżej 50 roku życia (82 osoby). W przypadku wykształcenia: średnie (106 osób), w trakcie studiów wyższych (92 osób), wyższe (112 osób). W badaniu szczegółowym wybrano dwa kryteria: wiek i wykształcenie. Analiza grupy badawczej tylko pod względem tych dwóch czynników ma swoje uzasadnienie. Wiek i wykształcenie są stosunkowo łatwe do mierzenia i mają silny wpływ na wyniki, co czyni je priorytetowymi zmiennymi w wielu badaniach. Inne zmienne, takie jak poziom zainteresowania sprawami społeczno-politycznymi czy sympatie polityczne, są trudniejsze do uchwycenia w prostych ankietach, ponieważ wymagają bardziej szczegółowych i subiektywnych pytań, co mogłoby wprowadzać większy margines błędów (w celu ich ustalenia należałoby przeprowadzić wywiady z osobami badanymi). Wiek i wykształcenie często są powiązane z innymi zmiennymi, takimi jak poziom zainteresowania polityką czy poglądy polityczne. Starsze osoby, jak również osoby z wyższym wykształceniem, często wykazują większe zainteresowanie sprawami politycznymi. To oznacza, że chociaż inne czynniki nie są bezpośrednio analizowane, istnieje duża szansa, że różnice w zainteresowaniach politycznych będą po części uwzględnione poprzez analizę wieku i wykształcenia. W jednym artykule nie sposób również dokonać analizy osób badanych pod względem wszystkich czynników z racji ograniczeń objętościowych. Dane w tabelach zaokrąglono do jednej dziesiątej po przecinku.

Tabela 1. Wyniki dla grupy korzystającej z Facebooka codziennie

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,1	2,7
2	2,2	2,5
3	2,4	2,6
4	2,6	2,8
5	2,7	3,1
6	2,5	3,2

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki dla grupy korzystającej z Facebooka maksymalnie dwa razy w tygodniu

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,2	3,2
2	2,3	3,1
3	2,2	2,7
4	2,5	3,0
5	2,8	3,5
6	2,7	3,6

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Wyniki dla grupy niekorzystającej z Facebooka

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	3,2	3,4
2	3,1	3,2
3	2,9	2,9
4	2,7	3,0
5	2,5	2,7
6	2,2	2,8

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Różnice w średniej arytmetycznej pomiędzy zwykłą a zmienioną grafiką dla każdej z trzech grup

Numer grafiki	Grupa korzystająca z Facebooka codziennie	Grupa korzystająca z Facebooka maksymalnie dwa razy w tygodniu	Grupa nie korzystająca z Facebooka codziennie
1	0,6	0,9	0,2
2	0,3	0,8	0,1
3	0,2	0,5	0
4	0,2	0,5	0,3
5	0,4	0,7	0,2
6	0,7	0,9	0,6

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych badań można wysnuć kilka wniosków. Po pierwsze, grupa osób nie korzystających z aplikacji Facebook wykazuje najmniejszą podatność na wszystkie sześć analizowanych technik zwiększania skuteczności przekazu propagandowego. Po drugie, największe oddziaływanie mają zastosowane techniki w przypadku osób korzystających maksymalnie dwa razy w tygodniu z Facebooka. Po trzecie, najmniejszą skuteczność w uwiarygodnianiu przekazu propagandowego ma zamieszczenie hiperłączy, zaś największą skuteczność mają dwie techniki: liczba polubień danego postu oraz ilość pozytywnych komentarzy zamieszczonych pod tym postem.

Tabela 5. Wyniki dla grupy do 30 roku życia

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,2	2,9
2	1,9	2,6
3	2,0	2,6
4	2,1	2,7
5	2,3	3,1
6	2,2	3,3

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. Wyniki dla grupy między 30 a 50 rokiem życia

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,1	2,6
2	2,0	2,5
3	2,2	2,6
4	2,2	2,7
5	2,5	3,2
6	2,3	3,3

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 7. Wyniki powyżej 50 roku życia

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,4	2,6
2	2,3	2,5
3	2,5	2,6
4	2,1	2,3
5	2,3	2,5
6	2,1	2,2

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 8. Różnice w średniej arytmetycznej pomiędzy zwykłą a zmienioną grafiką dla każdej z trzech grup pod względem wieku

Numer grafiki	Grupa do 30. roku życia	Grupa między 30. a 50. rokiem życia	Grupa powyżej 50. roku życia
1	0,7	0,5	0,2
2	0,7	0,5	0,2
3	0,6	0,4	0,1
4	0,6	0,5	0,2
5	0,8	0,7	0,2
6	1,1	1,0	0,1

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza powyższych wyników wskazuje, że najbardziej podatna na wpływ sześciu analizowanych technik zwiększenia skuteczności działań komunikatów propagandowych jest grupa osób do 30. roku życia. W przypadku każdej z sześciu technik mamy największy wzrost ocen wiarygodności komunikatu po zastosowaniu każdej techniki w tej grupie wiekowej. Osoby powyżej 50. roku życia są w najmniejszym stopniu podatne na zastosowane techniki. W tym przypadku średnia arytmetyczna ocen wiarygodności komunikatów wzrosła 0,1 lub 0,2 punktu procentowego. Powyższe wyniki potwierdzają także wyniki wśród osób podzielonych pod względem częstotliwości korzystania z Facebooka i wskazują, że zastosowanie hiperłączy ma najmniejszy wpływ na zwiększenie wiarygodności postu umieszczonego na aplikacji, a największy wpływ na zwiększenie wiarygodności mają liczba polubień oraz liczba pozytywnych komentarzy.

Tabela 9. Wyniki dla grupy z wykształceniem średnim

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,3	2,7
2	2,1	2,5
3	2,2	2,5
4	2,0	2,6
5	2,0	2,8
6	2,1	2,9

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 10. Wyniki dla grupy w trakcie studiów wyższych

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,0	2,5
2	1,9	2,6
3	2,1	2,5
4	2,3	2,9
5	2,3	3,2
6	2,1	3,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 11. Wyniki dla grupy osób z wykształceniem wyższym

Numer grafiki	Wyniki dla zwykłej grafiki	Wyniki dla zmienionej grafiki
1	2,0	2,3
2	1,9	2,2
3	2,1	2,3
4	2,3	2,6
5	2,4	2,9
6	2,2	2,8

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 12. Różnice w średniej arytmetycznej pomiędzy zwykłą a zmienioną grafiką dla każdej z trzech grup podzielonych pod względem wykształcenia

Numer grafiki	Grupa z wykształceniem średnim	Grupa w trakcie studiów	Grupa z wykształceniem wyższym
1	0,4	0,5	0,3
2	0,4	0,7	0,3
3	0,3	0,4	0,2
4	0,6	0,6	0,3
5	0,8	0,9	0,5
6	0,8	0,9	0,6

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe wyniki wskazują, że największą podatność na oddziaływanie analizowanych technik zwiększenia wiarygodności przekazu propagandowego występuje w grupie osób będących w trakcie odbywania studiów (wśród osób mających wykształcenie średnie, ale jeszcze nieposiadających w pełni wykształcenia wyższego). Najmniejszą skuteczność technik zwiększających wiarygodność przekazu propagandowego można zauważyć wśród grupy osób posiadających wykształcenie wyższe. Analizowanie wyników pod względem wykształcenia wskazuje, że najmniejszą skuteczność ma technika zastosowania hiperłącza, a największą ma technika zamieszczenia liczby polubień oraz liczby pozytywnych komentarzy pod postem. Potwierdzają to badania wśród dwóch wyżej wspomnianych grup badawczych.

Podsumowując można uznać, że osobami najbardziej podatnymi na zastosowane sześciu wyżej wspomnianych technik, zwiększających wiarygodność zamieszczonych informacji na portalu Facebook, są osoby korzystające z niego rzadko, maksymalnie dwa razy w tygodniu, z aplikacji, w wieku do 30. roku życia (oraz w trakcie studiów).

## Zakończenie

Każdy użytkownik mediów społecznościowych jest narażony na oddziaływanie propagandy, stosowanej zarówno przez państwa autorytarne, jak Rosja, jak i stosowanej przez partie polityczne w państwach demokratycznych. Propaganda ma na celu, w sposób najczęściej niezauważony, wywołać u odbiorcy określone reakcję w postaci konkretnego zachowania lub przyjęcia konkretnych poglądów. W niniejszym rozdziale w sposób empiryczny zwerifikowano twierdzenia na temat wykorzystania sześciu technik, których celem jest zwiększenie skuteczności przekazu propagandowego. Ustalono, że najbardziej skuteczne w przypadku postów zamieszczonych na Facebooku, jest zastosowanie liczby pozytywnych komentarzy oraz liczby polubień. Natomiast najmniej skuteczną techniką jest umieszczenie hiperłączy w poście. Pozostałe trzy techniki: zamieszczenie źródeł naukowych, zamieszczenie danych statystycznych w postaci wizualizacji oraz umożliwienie zamieszczania komentarzy, są skuteczne w średnim stopniu w porównaniu do pozostałych analizowanych technik. Osoby najbardziej podatne na wyżej badane techniki zwiększania skuteczności przekazu propagandowego charakteryzują się sporadycznym korzystaniem z Facebooka (dwa-trzy razy w tygodniu), młodym wiekiem (do 30. roku życia) oraz są w trakcie studiów wyższych, ale jeszcze przed ich ukończeniem.

## Bibliografia

- Arystoteles, *Retoryka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.  
Baran S.J., D.K. Davis, *Teorie komunikowania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007.  
Biddle W.W., *A Psychological Definition of Propaganda*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology”, 1931, s. 283–295.  
Bernays E., *Propaganda*, Horace Liveright, New York 1928.

- Borah P. *The hyperlinked world: a look at how the interactions of news frames and hyperlinks influence news credibility and willingness to seek information*. „Journal of Computer Mediated Communication”, 19/2014(3), s. 576–590.
- Conlin L., C. Roberts, *Presence of online reader comments lowers news site credibility*, „Newspaper Research Journal”, 37/2016(4), s. 365–376.
- Cacioppo J.T., *Attitude and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Brown 1981.
- Conserva H.T., *Propaganda Techniques*, AuthorHouses, Bloomington 2003.
- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław 1999.
- Dobek-Ostrowska B., *Propaganda jako forma komunikowania*, [w:] B. Dobek Ostrowska Dobek-Ostrowska B., *Porozumienie czy konflikt. Politycy, media i obywatele w komunikowaniu politycznym*, ParkEdukacja, Warszawa–Bielsko-Biała 2009.
- Ellul J., *Propaganda*, Random House Inc., New York, 1973.
- Ellul J., *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*, Vintage Books, New York 1973.
- Fraser L., *Propaganda*, Oxford University Press, London 1957.
- Henke J., L. Leer, W. Möhring, *How can journalists promote news credibility? Effects of evidences on trust and credibility*. „Journalism Practice”, 14/2020(3).
- Hovland C.I., A.A. Lumsdaine, *Experiments on Mass Communication*, Princeton University Press, Princeton 1949.
- Jowett G.S., V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, SAGE, Los Angeles–London–Washington 2012.
- Kluck J.P., L. Schaewitz, N.C. Krämer, *Doubters are more convincing than advocates. The impact of user comments and ratings on credibility perceptions of false news stories on social media*. „Studies in Communication and Media”, 8/2019(4), s. 446–470.
- Krech D., R.S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology*, McGraw-Hill Book Co., New York–Toronto–London 1948.
- Kula H.M., *Propaganda współczesna. Istota - właściwości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Kuśmierski S., *Teoretyczne problemy propagandy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980.
- Kwiatkowski S., *Słowo i emocje w propagandzie*, KiM, Warszawa 1977.
- Lasswell H.D., *Power and Society*, Yale University Press, New Haven 1950.
- Lasswell H.D., *The Structure of Function of Community in Society*, Harper and Row, New York 1948.
- Linebarger P.M.A., *Psychological Warfare*, Duell, Sloan and Pearce, Washington 1954.
- Luo M., J.T. Hancock, D.M. Markowitz, *Credibility perceptions and detection accuracy of fake news headlines on social media: Effects of truth-bias and endorsement cues*. „Communication Research”, 49/2022(2), s. 171–195.
- Lutosławski T., *O propagandzie*, A.R. Foster, Londyn 1942.
- Mazur M., *Marketing polityczny. Studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

- Ociepka B., J. Fras, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo UW, Wrocław 1999.
- Olejniki Ł., *Propaganda. Od dezinformacji i wpływu do operacji i wojny informacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024.
- Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1972.
- Pratkanis A., E. Aronson, *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Schramm W., *How Communication Works*, University of Illinois Press, Urbana 1954.
- Shannon C.E., *A Mathematical Theory of Communication*, „Bell System Technical Journal” 27, 1948, s. 380–407.
- Szulcowski M., *Propaganda polityczna pojęcia funkcje problemy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971.
- Szulcowski M., *Propaganda polityczna zarys problematyki teoretycznej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
- Ulicka G., *Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych*, „Studia Politologiczne”, 1996, t. 1, s. 133–136.
- Waddell T.F., *What does the crowd think? How online comments and popularity metrics affect news credibility and issue importance*, „New Media & Society”, 20/2018(8), s. 3068–3083.
- Westley B., M. MacLean, *A Conceptual for Mass Communication Research*, „Journalism Quarterly” 34, 1957.
- Wilson F.G., *A Theory of Public Opinion*, H. Regnery Company, Chicago 1962.
- Wojtasik L., *Warunki skutecznego oddziaływania propagandy*, PWN, Warszawa 1979.
- Wojtasik L., *Zarys psychologii propagandy*, PWN, Warszawa 1975.
- Zajadowski K., *Marketing produktu politycznego. Analiza porównawcza*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2017.
- Zylak K., *Specyfika propagandy politycznej, marketingu politycznego i reklamy politycznej z punktu widzenia procesów integracji, dezintegracji, reintegracji. Studium porównawcze*, „Studia Politologiczne”, t. 66, s. 112–134, Wydawnictwo Naukowe Scholar.



## Summary

# **Political and Public Communication in New Media**

**Edited by Agnieszka Grzechynka and  
Katarzyna Szmyd**

Publication, presented to the reader by the authors, is the result of an initiative by the Department of Political Communication, part of the Institute of Political and Administrative Sciences at Jesuit Ignatianum University in Cracow. It addresses a recognized gap in the academic field, specifically the lack of a comprehensive study on the use of new media in the political sphere that includes not only theoretical considerations but, more importantly, practical applications.

Experts in their respective fields (both theorists and practitioners with political and business experience) were invited to contribute. These experts conducted research on the potential applications of social media within their areas of specialization. Each chapter provides fully practical knowledge that can be immediately implemented in management strategies for selected areas of political organizations, NGOs, local government structures, or businesses.

In addition to analyzing currently observed trends and phenomena, the authors also attempt to forecast the future development of this field, with particular emphasis on artificial intelligence. AI is increasingly seen as a factor that could lead to another paradigm shift.



Publikacja powstała z inicjatywy pracowników Katedry Komunikowania Politycznego, działającej w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie. Do współpracy zaproszono ekspertów w swoich dziedzinach (zarówno teoretyków, jak i naukowców z politycznym oraz biznesowym doświadczeniem praktycznym), którzy przeprowadzili badania nad możliwościami zastosowania social mediów w obszarach własnych specjalizacji. Każdy rozdział dostarcza nie tylko teoretycznej, ale i praktycznej wiedzy, możliwej do natychmiastowego wdrożenia w strategiach zarządzania wybranymi obszarami organizacji politycznych, NGOs, struktur samorządowych czy przedsiębiorstw.

---

Wraz z pojawieniem się nowych technologii uwidoczniły się nowe obszary i pytania badawcze odnoszące się do roli nowych mediów jako ważnego narzędzia w procesie komunikowania politycznego i publicznego. Praca pod redakcją dr Agnieszki Grzechynki i dr Katarzyny Szmyd odnosi się bezspornie do bardzo istotnych i aktualnych spraw związanych ze zmianami, jakie zachodzą w komunikowaniu politycznym, będącym ważnym filarem demokracji.

*Dr hab. Monika Ślufińska, prof. UJ*

Publikacja dostarcza także wiedzy na temat najnowszych zjawisk związanych z dezinformacją, na którą niemały wpływ ma coraz większe oddziaływanie nowoczesnych technologii, w tym sztucznej inteligencji. Autorzy nie ograniczają się jednak do stwierdzenia faktu istnienia takich zjawisk, jak *fake news*, *deep fake*, hejt czy inne zagrożenia, ale także wysuwają konkretne postulaty związane z przeciwdziałaniem tym zagrożeniom.

*Dr hab. Klaudia Cymanow-Sosin, prof. UPJPII*

ISBN 978-83-7614-604-1

