Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie 24/2026
ISSN 2392-1463; e-ISSN 2956-3267
s. 83–107

https://doi.org/10.56583/frp.3290

Tomasz Kacała[*]
Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych im. gen. Bronisława Kwiatkowskiego
https://orcid.org/0000-0002-3671-5070

Przeciwdziałanie dezinformacji w ramach budowania odporności społecznej

Streszczenie

Artykuł opisuje podstawowe założenia leżące u podstaw odporności społecznej, zasady i sposoby jej budowania (osiągnięcia) oraz utrzymania w dłuższej perspektywie czasowej poprzez realizację przedsięwzięć z zakresu przeciwdziałania dezinformacji.

[*] **Tomasz Kacała** – pułkownik Wojska Polskiego, doktor nauk społecznych, magister filologii angielskiej, absolwent Akademii Obrony Narodowej w Warszawie (2013 i 2007), Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (2006), Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (2003), Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy (2000) i Wyższej Szkoły Oficerskiej im. gen. Józefa Bema w Toruniu (1998) oraz uczestnik szeregu szkoleń i kursów organizowanych m.in. przez Centrum Szkolenia Artylerii Naziemnej w Fort Sill (USA – 1999), Akademię Wojskową w Vyskovie (Czechy – 2000) i Szkołę NATO w Oberammergau (Niemcy – 2004, 2019 i 2022). Dwukrotny uczestnik działań mandatowych prowadzonych przez Polski Kontyngent Wojskowy w Republice Iraku (2003/2004 i 2006), zajmował szereg stanowisk w strukturach Sił Zbrojnych RP, związany był z Centrum Szkolenia Wojsk Rakietowych i Artylerii (1998–2002), Centralną Grupą Działań Psychologicznych (2002–2009), Akademią Obrony Narodowej (2009–2011) oraz Centrum Doktryn i Szkolenia SZ (2011–2015). Pełnił także służbę w strukturach międzynarodowych: w Sojuszniczym Dowództwie Sił Połączonych w Brunssum (Holandia, 2015–2017), Centrum Szkolenia Sił Połączonych NATO w Bydgoszczy (2017–2021) oraz Dowództwie Wielonarodowej Dywizji Południe-Wschód w Bukareszcie (2021–2024). Jest autorem ponad czterdziestu publikacji z zakresu komunikacji strategicznej, działań psychologicznych, operacji informacyjnych, walki kognitywnej, dezinformacji, propagandy, bezpieczeństwa, przywództwa, a także zarządzania informacją, wydanych zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Współpracował z wieloma ośrodkami naukowo-badawczymi i dydaktycznymi w Polsce. Brał udział w opracowaniu polskiej koncepcji komunikacji strategicznej (2013), w licznych konferencjach i seminariach, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, a także w realizacji międzynarodowych projektów badawczych. Od dwóch lat pełni służbę w Dowództwie Operacyjnym Rodzajów Sił Zbrojnych im. gen. Bronisława Kwiatkowskiego w Warszawie.

Licencja CC BY-NC-ND 4.0

Poruszane są tutaj m.in. zagadnienia analizy i oceny środowiska informacyjnego. Niniejsza tematyka jest przedstawiona w aspekcie teoretycznym, a następnie uzupełniona o doświadczenia i obserwacje poczynione w trakcie międzynarodowych ćwiczeń wojskowych przeprowadzanych w sojuszniczym Centrum Szkolenia i Badań nad Sztuką Wojenną zlokalizowanym w Stavanger w Norwegii.

Słowa kluczowe: odporność społeczna, przeciwdziałanie dezinformacji, środowisko informacyjne, ćwiczenia wojskowe

COUNTERING DISINFORMATION AS PART OF BUILDING SOCIETAL RESILIENCE

Summary

The paper describes fundamentals of the societal resilience concept, principles and ways of its building (achieving) and long term resilience sustainment by countering disinformation. It also includes analysis and assessment of the Information Environment (IEA). The content is presented in its theoretical aspect and then supplemented by experience and observations, lessons identified during the international military exercises conducted at the NATO Joint Warfare Centre (Stavanger, Norway).

Keywords: societal resilience, countering disinformation, Information Environment, military exercises

~ • ~

Wstęp

Zagadnienie budowania trwałej odporności społeczeństwa (odporności społecznej) na wyzwania i zagrożenia pojawiające się środowisku bezpieczeństwa nie wydaje się być czymś całkowicie nowym. Należy jednak przyznać, iż w ostatnim czasie zwraca ono uwagę coraz większej liczby teoretyków i analityków zajmujących się tą dziedziną wiedzy. Współczesność wymaga od nas przedefiniowania sposobu postrzegania otaczającej nas rzeczywistości społecznej oraz zjawisk w niej występujących. Naturalnie nie wszystkie z tych zjawisk niosą ze sobą zagrożenia dla naszego bytu czy rozwoju, ale jednocześnie coraz trudniej jest wychwycić te, których konsekwencje mogą mieć dla nas negatywne skutki. Coraz częściej spotykamy się bowiem z bardzo dobrze przygotowaną, celową i długofalową kampanią (lub kampaniami) dezinformacyjną mającą wywołać określone skutki, efekty pożądane przez podmioty planujące i prowadzące tego typu działania. Do niedawna jeszcze dezinformacja kojarzona była przede wszystkim ze sferą militarną lub polityczną. Obecnie jednak dotyka ona praktycznie każdej dziedziny naszego życia, w tym szczególnie istotnych relacji społecznych oraz podstaw

funkcjonowania społeczeństw, grup społecznych i jednostek funkcjonujących w określonym otoczeniu społecznym. W konsekwencji zakłóca funkcjonowanie państwa, narusza porządek społeczny oraz zagraża jego stabilności, a także możliwościom dalszego rozwoju. Stąd też niezwykle istotne wydaje się zastosowanie szeregu środków i sposobów reagowania na tego rodzaju zjawiska, obejmujących działania o charakterze analitycznym, planistycznym i wykonawczym. Wymiar teoretyczny jest ważny, ale jeszcze większe znaczenie należy przypisać rozwiązaniom praktycznym, których pierwsze przykłady możemy odnaleźć w koncepcyjnej i wdrożeniowej (wykonawczej) działalności Sojuszu Północnoatlantyckiego. Zanim jednak przyjrzymy się tym propozycjom, zdefiniujmy interesujący nas przedmiot rozważań, czyli odpowiedzmy na pytanie: czym jest odporność społeczna i w jaki sposób możemy ją budować?

Odporność społeczna i jej budowanie

Zgodnie z definicją opublikowaną przez Komitet do Spraw Pożytku Publicznego[1], czyli organ podległy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, odporność społeczna to „zdolność społeczeństwa, społeczności lokalnych i instytucji do reagowania, współdziałania, adaptacji i odbudowy w obliczu kryzysów, zagrożeń i długofalowych wyzwań. […] To nie tylko umiejętność reagowania w sytuacjach kryzysowych oraz szybka odbudowa po kryzysie, ale też wzajemne zaufanie i codzienne działanie we własnej społeczności – współpraca, budowanie relacji, znajomość zasobów, stosowanie procedur dostosowanych do lokalnych potrzeb oraz gotowość do zaangażowania się, gdy sytuacja tego wymaga”[2]. Nieco inną definicję możemy odnaleźć na stronie Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, które interpretuje odporność społeczeństwa jako „utrzymanie i rozwijanie takich zdolności w sferze cywilnej i wojskowej, które znacząco utrudnią nieprzyjazne działania, uchodzi za jeden z podstawowych warunków bezpieczeństwa zarówno w wymiarze krajowym, jak i unijnym oraz sojuszniczym”[3]. Odniesienia do istoty odporności społecznej zawarte zostały także w wydanej w 2020 roku Strategii Bezpieczeństwa Narodowego[4] w formie szeregu zaleceń, takich jak:

[1] zob. https://www.gov.pl/web/pozytek/komitet-do-spraw-pozytku-publicznego2, [dostęp: 27.07.2026].

[2] *Odporność społeczna – siła społeczności w sytuacjach kryzysowych*, 29.01.2026, https://www.gov.pl/web/pozytek/odpornosc-spoleczna-sila-spolecznosci-w-sytuacjach-kryzysowych, [dostęp: 15.07.2026].

[3] R. Rey, *Społeczeństwo odporne na zagrożenia*, https://www.gov.pl/web/rcb/spoleczenstwo--odporne-na-zagrozenia, [dostęp: 15.07.2026].

[4] *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego 2020*, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf, [dostęp: 15.07.2026].

- budowanie systemu obrony powszechnej w pełni wykorzystującego potencjał państwa i jego instytucji, a także organów władz samorządowych, podmiotów edukacyjnych, szkolnictwa wyższego, lokalnych społeczności, podmiotów gospodarczych i organizacji pozarządowych, a także zwykłych obywateli w celu zapewnienia kompleksowej odporności państwa na zagrożenia militarne i niemilitarne;
- budowanie odporności państwa na zagrożenia, w tym te o charakterze hybrydowym;
- budowanie wiedzy i zdolności do kształtowania bezpieczeństwa narodowego w powiązaniu z promowaniem postaw patriotycznych, powinności obywatelskich oraz zachowań prospołecznych;
- budowanie kapitału społecznego poprzez kształtowanie umiejętności współpracy, sieci formalnych i pozaformalnych organizacji społecznych oraz kształtowanie wspólnoty wartości w polskim społeczeństwie[5].

Budowanie odporności społecznej stanowi obecnie przedmiot szczególnego zainteresowania instytucji (organizacji) międzynarodowych, w tym Unii Europejskiej i Sojuszu Północnoatlantyckiego. Na uwagę zasługuje szczególna, wiodąca rola NATO po szczycie w 2016 roku, podczas którego szefowie państw i rządów państw członkowskich podjęli decyzję o przyjęciu wspólnego zobowiązania do wzmacniania odporności oraz nieustannego rozwijania indywidualnych i zbiorowych zdolności do odparcia ewentualnego ataku na Sojusz[6]. W rozumieniu wspomnianej organizacji odporność stanowi bardzo ważny element polityki odstraszania (ang. *deterrence*), której celem jest zmuszenie ewentualnego przeciwnika do zaniechania ataku, przekonując go, iż nie osiągnie on zamierzonych celów i jednocześnie poniesie ogromne koszty militarne, polityczne oraz gospodarcze (ekonomiczne)[7].

Za wzmacnianie (budowanie) odporności, zgodnie z wytycznymi Sojuszu, zasadniczo odpowiedzialny jest każdy z krajów członkowskich, ale rozwijanie indywidualnych zdolności niewątpliwie wpływa na wzmacnianie potencjału całej organizacji. Sojusznicy mogą budować swoją odporność poprzez rozwijanie narodowych zdolności obronnych, zapewnienie nieprzerwanego funkcjonowania komponentów infrastruktury krytycznej oraz wcześniejsze opracowanie odpowiednich planów reagowania na sytuacje kryzysowe. Aby odstraszyć potencjalnego agresora, zapobiec zagrożeniom przez niego wytworzonym lub odtworzyć stan pierwotny po wystąpieniu skutków tego rodzaju działań w sektorze cywilnym

[5] Tamże, s. 15–16.

[6] Więcej na temat ustaleń szczytu NATO z 2016 roku w: P. Soloch, P. Pietrzak, *Szczyt NATO w Warszawie: uwarunkowania, rezultaty, wnioski dla Polski*, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/03/37-40_KBN_Soloch_Pietrzak.pdf [dostęp: 24.07.2026].

[7] zob. R. Rey, *Społeczeństwo*.

wymagane jest implementowanie odpowiednich środków reagowania kryzysowego (ang. *response measures*)[8]. Na potrzeby odpowiedniego przygotowania Sojusz opracował siedem zasadniczych wytycznych (wymogów, które muszą być spełnione dla utrzymania odpowiedniego poziomu odporności państwa). Należą do nich:

- ciągłość funkcjonowania administracji publicznej, w tym zapewnienie możliwości podejmowania decyzji (realizacji procesów decyzyjnych przez organy władzy państwowej) oraz sprawnego komunikowania się z obywatelami w sytuacji wystąpienia kryzysu;
- zapewnienie dostaw energii, w tym opracowanie planów reagowania kryzysowego na wypadek zakłóceń;
- zdolność do reagowania na masowe, niekontrolowane migracje ludności, w tym zapewnienie niezakłóconego przemieszczenia sojuszniczych sił oraz środków na obszarze (terytorium) państw członkowskich;
- zapewnienie dostępu do wody oraz żywności i zabezpieczenie przed próbami zakłócenia tego dostępu, w tym działaniami o charakterze sabotażu lub dywersji;
- reagowanie na zdarzenia pociągające za sobą wystąpienie dużej liczby ofiar i przygotowanie odpowiedniego zapasu środków niezbędnych do udzielenia pomocy osobom poszkodowanym;
- zapewnienie nieprzerwanego funkcjonowania systemów łączności (telekomunikacji, telefonii komórkowej, przesyłania danych) i odpowiednio wczesne przygotowanie rozwiązań alternatywnych (zapasowych);
- funkcjonowanie transportu cywilnego pozwalającego na zapewnienie różnego rodzaju usług bez konieczności nadmiernego angażowania resortu obrony narodowej, umożliwiając jednocześnie sprawne przemieszczenie wojsk sojuszniczych i zachowując integralność infrastruktury systemu transportowego[9].

Wymienione powyżej wymogi zapewniające zbudowanie (utrzymanie) odpowiedniego poziomu odporności społecznej powinny być rozpatrywane jako trzy kluczowe domeny umożliwiające osiągnięcie wymaganego poziomu synergii. Domeny te obejmują:

- sektor publiczny,
- partnerstwo publiczno-prywatne oraz
- społeczeństwo jako takie.

[8] zob. *Crisis management*, 30 April 2025, https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/crisis-management, [dostęp: 24.07.2026].

[9] *Resilience, civil preparedness and Article 3*, 13 November 2024, https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3, [dostęp: 15.07.2026].

Pierwsza z domen, sektor publiczny, w tym niezwykle istotna współpraca cywilno-wojskowa[10], charakteryzujesię kompleksowym podejściem do kwestii bezpieczeństwa (ang. *whole of government approach*). Podejście to nie ogranicza się jedynie do opracowywania deklaracji politycznych, polityk i ocen aktualnej sytuacji ani do prognozowania jej rozwoju, lecz znajduje przede wszystkim odzwierciedlenie w szeregu ćwiczeń – zarówno wojskowych, jak i cywilnych, krajowych i międzynarodowych – a także w działaniach podejmowanych na poziomie kluczowych organów dowodzenia, kierowania i zarządzania, o czym szerzej mowa w dalszej części niniejszego artykułu.

Druga z domen, partnerstwo publiczno-prywatne (ang. *public-private cooperation*), związana jest z faktem, iż NATO w dużej mierze uzależnione jest w swoich działaniach od sektora cywilnego, a dokładniej od zasobów pozyskiwanych z tego sektora. Według niektórych ocen, nawet do 90 procent zadań pozostających w związku z logistyką oraz zaopatrzeniem sił zbrojnych pozostaje w gestii sektora prywatnego. Całościowe (kompleksowe) podejście do wspomnianych zagadnień pozwala na wdrożenie odpowiednich regulacji prawnych (np. umów z podmiotami prywatnymi), które umożliwiają utrzymanie zdolności cywilnych na odpowiednim poziomie i tym samym możliwość wsparcia sił narodowych oraz sojuszniczych. Przejawem tego jest możliwość udziału ekspertów krajowych w pracach Sojuszu w ramach poszczególnych grup planistycznych podległych Komitetowi Planowania Cywilnego NATO, czyli *de facto* zaangażowanie w prace na rzecz odporności. Grupy te zajmują się kwestiami ochrony ludności, zdrowia, żywności, energii, komunikacji oraz transportu[11]. Warto tutaj nadmienić, iż również polskie Rządowe Centrum Bezpieczeństwa przekazuje informacje w tym obszarze, zarówno podmiotom publicznym, jak i prywatnym. Ma to swoje odbicie w różnego rodzaju seminariach[12].

Trzecią domeną warunkującą skuteczną odporność jest społeczeństwo, a konkretnie wykazywana przez nie świadomość potencjalnych zagrożeń, umiejętność reagowania na różnego rodzaju wyzwania, indywidualne oraz kolektywne zaangażowanie w zwalczanie niebezpiecznych zjawisk czy tendencji.

Budowanie odporności w oparciu o wymienione domeny, czyli z udziałem sektora publicznego, prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego prowadzi

[10] Więcej na temat współpracy cywilno-wojskowej w wymiarze narodowym w: *Współpraca cywilno-wojskowa*, https://www.wojsko-polskie.pl/cwcr/wspolpraca-cywilno-wojskowa/, [dostęp: 27.07.2026].

[11] *Resilience Committee*, 07 October 2022, https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/resilience-committee, [dostęp: 15.07.2026].

[12] zob. *Gotowość cywilna a wsparcie operacji wojskowej – rola przedsiębiorstw w przygotowaniach obronnych*, 27 marca 2019, https://archiwum.rcb.gov.pl/gotowosc-cywilna-a-wsparcie-operacji-wojskowej-rola-przedsiebiorstw-w-przygotowaniach-obronnych/, [dostęp: 15.07.2026].

do osiągnięcia stanu, w którym kraj charakteryzuje się mniejszą liczbą zidentyfikowanych słabości oraz podatności, które mogą być wykorzystane przez potencjalnego przeciwnika lub które mogą stać się celem jego ataku. Sojusz już pod koniec 2017 roku podjął pierwsze działania zmierzające do włączenia społeczeństwa w budowę odporności. Jest ono bowiem często głównym celem ataków, w szczególności ataków hybrydowych. Strona polska, z tego właśnie względu, wystąpiła z inicjatywą intensyfikacji tych prac. Podejście to spotkało się z aprobatą i poparciem większości naszych sojuszników. Należy przy tym mieć na uwadze, iż kwestia uzyskania odpowiedniego poziomu odporności społecznej nie jest prosta ze względu na zróżnicowane tradycje, a także różne rozumienie wspomnianej problematyki w poszczególnych państwach członkowskich[13].

Przeciwdziałanie dezinformacji

Odporność społeczna to m.in. odporność na takie działania potencjalnego agresora, jak dezinformacja czy wroga propaganda. Zanim jednak przejdziemy do wymienionych tutaj zjawisk, należy zdefiniować specyficzny rodzaj środowiska, w którym one zachodzą. Jest to środowisko określane mianem „środowiska informacyjnego". Najbardziej aktualną definicję tego środowiska odnaleźć możemy w narodowym odpowiedniku sojuszniczej doktryny poświęconej komunikacji strategicznej (ang. *Strategic Communication – StratCom*), czyli „Doktrynie komunikacji strategicznej D-10(A)"[14]. Dokument opisuje środowisko informacyjne jako „zbiór jednostek, organizacji i systemów, które gromadzą, przetwarzają i rozpowszechniają informacje lub prowadzą działania w oparciu o nie"[15].

Środowisko informacyjne charakteryzuje się dużą dynamiką i zmiennością. Formalne oraz nieformalne sieci służą do przesyłania informacji z ogromną prędkością. Rynek mediów został zdominowany przez platformy cyfrowe, media społecznościowe, a także serwisy tematyczne. Umożliwia to grupom ludzi i jednostkom wzajemne organizowanie się w sposób dotąd niespotykany. Większość odbiorców nie traktuje już tradycyjnych mediów jako jedynej formy komunikacji masowej[16]. To nowoczesne media wiodą dzisiaj prym, ponieważ umożliwiają one szybkie, bezpośrednie kontakty i przekazywanie nie tylko informacji, ale również komunikowanie emocji i przekonań. Zmiany te wpływają na sam proces podejmowania decyzji wspomagany technologiami informacyjnymi[17].

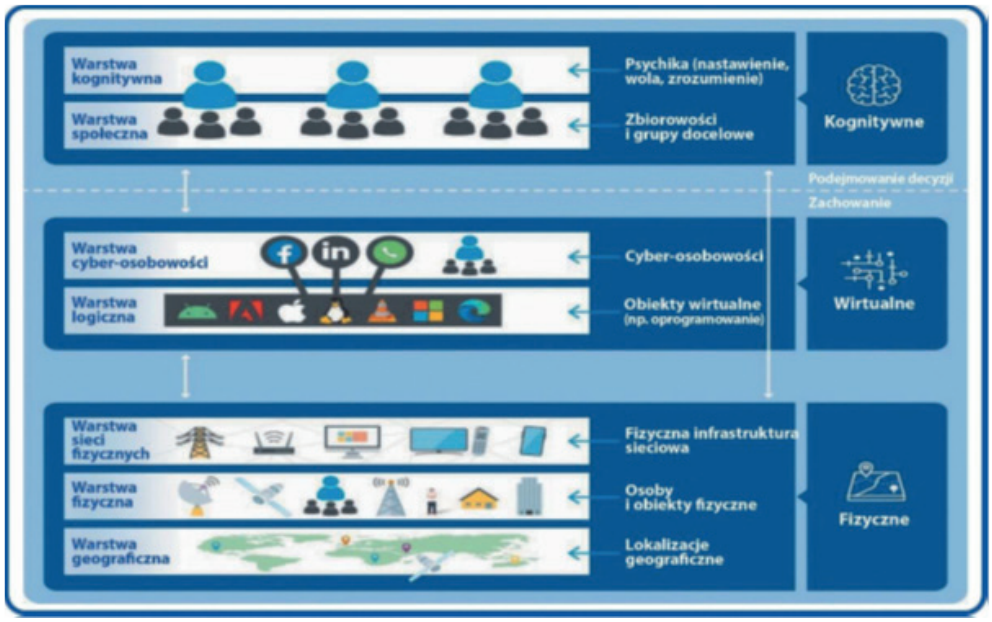
[13] zob. R. Rey, *Społeczeństwo*.

[14] *Doktryna komunikacji strategicznej D-10(A)*, Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2026.

[15] Tamże, s. 79–80.

[16] por. *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications AJP-10 ed. A ver. 1,* NATO Standardization Office, March 2023, s. 7.

[17] zob. *Doktryna*, s. 18.



Rysunek nr 1. Środowisko informacyjne

Źródło: Doktryna komunikacji strategicznej D-10(A), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2026, s. 19

Zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku nr 1 w środowisku informacyjnym wyróżniono trzy główne wymiary:
- kognitywny,
- wirtualny i
- fizyczny.

Wymiar kognitywny związany jest z podejmowaniem decyzji, wirtualny z procesami informacyjnymi ułatwiającymi komunikację dzięki określonemu instrumentarium, a fizyczny to przestrzeń, gdzie prowadzone są rzeczywiste działania, gdzie dochodzi do interakcji pomiędzy osobami, grupami, społecznościami[18].

Z punktu widzenia dalszych rozważań najistotniejszym elementem środowiska informacyjnego jest wspomniany już wymiar kognitywny. Bywa on przez niektóre państwa członkowskie Sojuszu określany również mianem wymiaru psychologicznego zawierającego element kognitywny (logiczne postrzeganie rzeczywistości/sytuacji), element afektywny (emocje) oraz element behawioralny (zachowanie). Jest to w istocie wymiar decyzyjny, ponieważ tu właśnie efekty poznawcze wpływają na sposób myślenia jednostki, jej zachowanie oraz podejmowane decyzje[19].

[18] zob. *Operacje informacyjne DD-3.10(A)*, Szkol. 943/2017, Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2017, s. 2.5 – 2.6.

[19] zob. T. Kacała, *Walka kognitywna – nowe wcielenie starych koncepcji czy nadzieja na informacyjną innowację?*, w: *Cień nadziei. Wpływ wojen informacyjnych na świadomość społeczną*,

Wymiar kognitywny składa się z dwóch warstw: kognitywnej (poznawczej) i społecznej. Warstwa kognitywna stanowi miejsce interpretowania informacji, ale nie jej rozpowszechniania przez jednostki i ma niematerialny charakter. Jest przez to nieobserwowalna. Warstwa ta obejmuje komponenty jednostek lub grup (obiektów oddziaływania, odbiorców) takie jak wola (działania), spójność (integralność), postrzeganie świata, przekonania, zainteresowania, wyznawane wartości, cele życiowe, decyzje oraz zachowania. Z kolei warstwa społeczna to wpływ środowiska społecznego (otoczenia) na decyzje podejmowane przez jednostkę. Za kluczowe czynniki zidentyfikowane w tej warstwie uznać należy wszelkie formy interakcji (np. relacje ekonomiczne, polityczne etc.), m.in. wpływ różnego rodzaju autorytetów, influencerów itp. Są one nierozerwalnie związane z takimi czynnikami, jak: wiarygodność danej osoby, poziom wywieranego wpływu oraz osiągane przez nią zasięgi (docieranie do zróżnicowanych grup odbiorców)[20].

Zdefiniowanie środowiska informacyjnego, w szczególności jego wymiaru kognitywnego, pozwala nam przejść do kolejnego etapu naszych rozważań, czyli wyjaśnienia, czym jest i na czym polega analiza oraz ocena środowiska informacyjnego, punkt wyjścia do przeciwdziałania dezinformacji.

Zgodnie z przytaczanym już wcześniej narodowym dokumentem doktrynalnym (doktryną) D-10(A), analiza (i ocena) środowiska informacyjnego (AŚI) to:

> proces wykorzystywany do zrozumienia środowiska informacyjnego oraz odpowiedzi na zagrożenia informacyjne z niego płynące; AŚI służy również do oceny efektywności komunikacji własnej. W ramach analizy środowiska informacyjnego dokonuje się identyfikacji grup docelowych, ich narracji kulturowych, istniejących poglądów i wierzeń oraz niuansów lingwistycznych, których używają, by się ze sobą porozumiewać. Kierujący (dowódca) powinien posiadać wiedzę, w jaki sposób grupy docelowe otrzymują i przetwarzają informacje, jak te informacje krążą wewnątrz grup i jak mogą wpłynąć na jego założone cele[21].

Analiza środowiska informacyjnego obejmuje pięć komponentów:

- analiza podstawowa: charakterystyka państw, opisy ramowe, analiza historyczna, podstawowy opis kulturowy, społeczny i płciowy, opis zachowań;
- analiza czynnika ludzkiego: analiza kulturowa i społeczna, analiza instytucji, analiza płciowa, analiza systemów informacyjnych, analiza ukształtowania terenu;
- analiza komunikacji: analiza narracji, analiza wrogiej komunikacji, analiza własnej komunikacji, analiza autonomicznej ekspozycji w źródłach trzecich;

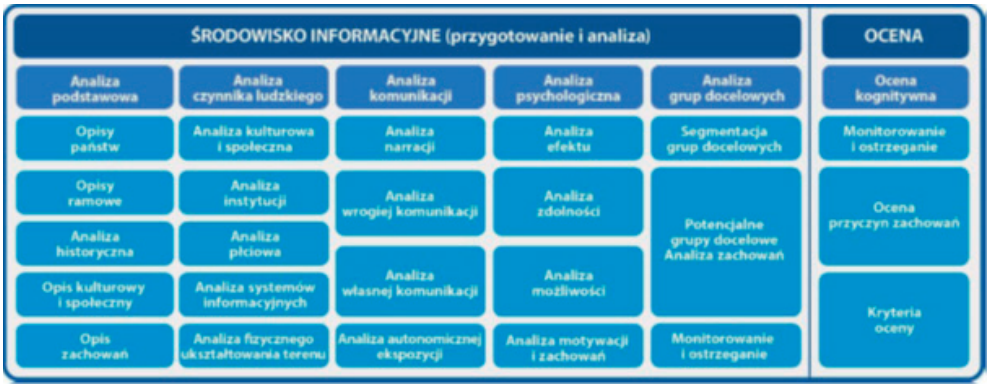
red. A. Olechowski, J. Wiśnicki, Toruń 2025, s. 34, za: *Allied Joint Doctrine for Information Operations AJP-10.1 ed. A ver. 1,* NATO Standardization Office, January 2023, s. 39.

[20] Tamże.

[21] *Doktryna*, s. 52.

– analiza psychologiczna: analiza efektu, analiza zdolności, możliwości, motywacji i zachowań;
– analiza grup docelowych: segmentacja grup docelowych, potencjalne grupy docelowe, analiza zachowań, monitorowanie i ostrzeganie.

Natomiast ocena środowiska informacyjnego obejmuje:
– ocenę kognitywną,
– monitorowanie i ostrzeganie,
– ocenę przyczyn zachowań i
– kryteria tych ocen[22].



Rysunek nr 2. Procesy analizy i oceny środowiska informacyjnego

Źródło: Doktryna komunikacji strategicznej D-10(A), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2026, s. 53

Omówiony powyżej proces analizy i oceny środowiska informacyjnego umożliwia zaplanowanie działań mających na celu przeciwdziałanie takim negatywnym zjawiskom inicjowanym w tej przestrzeni, jakim jest dezinformacja. Najpierw zdefiniujmy samo pojęcie. W świadomości publicznej funkcjonuje szereg definicji dezinformacji oraz jej rodzajów (odmian)[23]. Najogólniej można powiedzieć, że jest to świadome i celowe wprowadzenie w błąd odbiorcy (obiektu dezinformacji) przez podmiot dezinformujący w celu odniesienia przez ten podmiot określonych korzyści. Mogą to być korzyści militarne, polityczne, społeczne, ekonomiczne lub także takie, które są związane z ludzkimi emocjami, życiowymi wyborami

[22] Tamże, s. 53–54.

[23] por. A. Bień-Kacała, T. Kacała, *Dezinformacja – definicja, zagrożenia, reakcja,* „Acta Iuris Stetinensis" 2023, t. 44, nr 3; *Dezinformacja – jak ją rozpoznać i skutecznie się przed nią bronić?*, 20.12.2024, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/dezinformacja--jak-ja-rozpoznac-i-skutecznie-sie-przed-nia-bronic, [dostęp: 16.07.2026]; *Dezinformacja, misinformacja i malinformacja – czym się różnią?*, 22 Kwietnia 2025, https://www.nask.pl/magazyn/dezinformacja-misinformacja-i-malinformacja-czym-sie-roznia, [dostęp: 16.07.2026].

dokonywanymi przez nas każdego dnia, osiąganiem indywidualnych celów jednostki, zaspokajaniem potrzeb, rozwojem itp. Niezwykle istotnym elementem dezinformacji jest struktura tego procesu, identyczna z ogólnie pojętym procesem komunikacji, czyli występowanie nadawcy komunikatu, jego odbiorcy, wspólnego dla obu kodu komunikacyjnego, kanału komunikacji, sprzężenia zwrotnego potwierdzającego nie tylko samo odebranie komunikatu, ale odczytanie jego treści zgodnie z intencją nadawcy. Należy też uwzględnić zjawiska towarzyszące aktowi komunikacji, takie jak szum komunikacyjny. Kolejną szczególną kwestią jest wpływ dezinformacji na proces decyzyjny. Jest to dokonanie przez obiekt oddziaływania niewłaściwych decyzji, sprzecznych z jego interesem, ale zaspokajających potrzeby podmiotu dezinformującego.

Poza zasadniczym celem dezinformacji, czyli zbudowaniem u odbiorcy fałszywego obrazu rzeczywistości skutkującym błędną oceną sytuacji, wyciągnięciem mylących wniosków, a w efekcie prowadzącym do podjęcia złych decyzji, których następstwem będą działania sprzeczne z naszym interesem, można też wyodrębnić kilka celów szczegółowych, takich jak:

- wywołanie negatywnych emocji (strachu, paniki, gniewu);
- doprowadzenie do polaryzacji, głębokich i trwałych podziałów społecznych lub międzynarodowych bazujących na wywoływanych lub podsycanych emocjach negatywnych, a także
- podważenie wiarygodności instytucji publicznych, władz, podważenie autorytetów i w konsekwencji rozchwianie systemu wartości, który stanowi podstawę funkcjonowania społeczeństwa[24].

Zdefiniowanie samego pojęcia oraz celów dezinformacji prowadzi nas do kolejnego etapu niniejszych rozważań, czyli przeanalizowania podstawowych założeń, środków i sposobów przeciwdziałania dezinformacji, które zostały zaproponowane w ciągu ostatnich kilku lat przez różnego rodzaju organizacje międzynarodowe, władze państwowe i inne podmioty funkcjonujące w przestrzeni publicznej.

W 2021 roku, jeszcze przed pełnoskalową agresją Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, Parlament Europejski opublikował dokument analityczny poświęcony wpływowi dezinformacji na procesy demokratyczne oraz przestrzeganie praw człowieka[25]. Wspomniane studium identyfikuje trzy podstawowe grupy podmiotów odpowiedzialnych za reagowanie na dezinformację. Należą do nich: organy ustawodawcze i regulacyjne, sektor prywatny (w tym platformy cyfrowe) oraz społeczeństwo obywatelskie. Pewne reakcje na dezinformację mogą być ukieru-

[24] zob. *Dezinformacja – jak ją rozpoznać*.

[25] zob. *The impact of disinformation on democratic processes and human rights in the world*, Policy Department for External Relations, Directorate General for External Policies of the Union, European Parliament, April 2021, https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653635/EXPO_STU(2021)653635_EN.pdf, [dostęp: 17.07.2026].

kowane na identyfikację tego typu zagrożeń, inne na podmioty dezinformujące i stosowane przez nie metody oraz techniki, a inne mogą mieć na celu poprawę poziomu odporności społecznej na dezinformację[26].

Reakcje polegające na identyfikacji zagrożeń dezinformacyjnych obejmują przede wszystkim monitorowanie środowiska informacyjnego (m.in. rozmaitych mediów) oraz sprawdzanie podawanych informacji (ang. *fact-checking*)[27], a także dogłębną analizę zidentyfikowanych przypadków dezinformacji. Do grupy podmiotów zaangażowanych w te procesy należą: agencje informacyjne, firmy zajmujące się komunikowaniem w sieci (internecie), środowisko akademickie, organizacje zaangażowane w rozwój społeczeństwa obywatelskiego, a także niezależne instytuty lub fundacje zajmujące się weryfikacją informacji publikowanych w przestrzeni publicznej.

Odpowiedzi ukierunkowane na podmioty dezinformujące oraz uczestniczące (pośredniczące) w rozpowszechnianiu dezinformacji to w dużej mierze działania przygotowawcze (ang. *pre-legislative*), legislacyjne oraz dotyczące opracowania, funkcjonowania lub modyfikacji stosowanej polityki w zakresie przeciwdziałania dezinformacji. Mają one odstraszyć potencjalnych autorów i nadawców przekazów dezinformujących oraz jednocześnie ugruntować przekonanie o prawie każdego obywatela (członka społeczeństwa obywatelskiego) do swobodnego wyrażania myśli i opinii. W ramach omawianych działań planowane są, a następnie koordynowane i realizowane, kampanie przeciwdziałania dezinformacji, zarówno na poziomie krajowym, jak i w wymiarze międzynarodowym. Mają one także swoje zastosowanie w ramach ochrony procesów wyborczych przed rodzimą dezinformacją, wrogą (zewnętrzną) propagandą czy zewnętrznie inspirowaną agitacją wyborczą (ingerencją w wybory w innym kraju). Zasadnicza odpowiedzialność za tego rodzaju reakcje na dezinformację spoczywa na organach ustawodawczych i regulacyjnych oraz organizacjach międzynarodowych. Jest to jednocześnie wysiłek wielowymiarowy obejmujący monitorowanie środowiska informacyjnego, weryfikację publikowanych informacji, działania prawne, nadzór nad środkami masowego przekazu (mediami), a także kwestie czysto techniczne.

Oddziaływanie na mechanizmy dystrybucji dezinformacji polega na zastosowaniu środków nadzoru nad mediami, czyli wdrażaniem określonych standardów w zakresie publikowanych treści, regulaminów, warunków funkcjonowania w różnego rodzaju wspólnotach, w tym wspólnotach wirtualnych (np. mediach społecznościowych). To także wymiar techniczny odnoszący się

[26] Tamże, s.23.

[27] Przykłady tego rodzaju działań prowadzonych przez NATO, czyli weryfikacji nieprawdziwych informacji pojawiających się w przestrzeni publicznej, można odnaleźć tutaj: *Setting the record straight. De-bunking Russian disinformation on NATO*, 11 November 2025, https://www.nato.int/en/what-we-do/wider-activities/natos-approach-to-counter-information-threats/setting-the-record-straight, [dostęp: 24.07.2026].

do stosowania algorytmów wychwytujących i eliminujących określone treści oraz technik demonetyzacyjnych. Głównymi realizatorami tego rodzaju odpowiedzi na dezinformację są: organy regulacyjne i organizacje międzynarodowe (np. w ramach ochrony prywatności czy niezależnego arbitrażu), a także media (platformy) społecznościowe.

Działania ukierunkowane na obiekty oddziaływania dezinformacji (adresatów kampanii dezinformacyjnych) wiążą się z kształtowaniem właściwych postaw etycznych i przestrzeganiem norm społecznych, dotyczą edukacji, budowania zaufania do sprawdzonych źródeł informacji i weryfikowania ich wiarygodności oraz wspieraniem wolnych i zróżnicowanych poglądowo mediów. Tego rodzaju aktywność pozostaje w gestii organów regulacyjnych, organizacji międzynarodowych, środowiska akademickiego, systemu edukacyjnego oraz agencji informacyjnych[28].

Rok 2022 to czas radykalnych zmian w sytuacji międzynarodowej, świadomości społecznej i tym samym w środowisku informacyjnym oraz w sposobach jego kształtowania. Jeszcze przed rosyjską inwazją na Ukrainę, w lipcu 2020 roku, ministrowie spraw zagranicznych Polski, Litwy i Ukrainy podjęli inicjatywę utworzenia wspólnej platformy współpracy oraz wymiany doświadczeń w zakresie zwalczania zagrożeń hybrydowych i przeciwdziałania dezinformacji[29]. Inicjatywa ta, znana pod nazwą Trójkąta Lubelskiego, zaowocowała opublikowaniem w grudniu 2022 roku raportu poświęconego odporności na dezinformację[30]. Raport opisuje środki podejmowane przez poszczególne państwa w zakresie przeciwdziałania dezinformacji.

W ramach tych działań państwa Trójkąta Lubelskiego powołały szereg instytucji, zarówno cywilnych, jak i wojskowych, których zadaniem jest monitorowanie środowiska informacyjnego i identyfikowanie pojawiających się w nim negatywnych zjawisk, w tym przedsięwzięć o charakterze dezinformacyjnym. Wspomniane instytucje zajmują się także wdrażaniem prewencyjnych rozwiązań prawnych, szkoleniem personelu z zakresu wykrywania dezinformacji i reagowania na nią, a także opracowywaniem rozwiązań technicznych pozwalających na skuteczne eliminowanie zagrożeń występujących w cyberprzestrzeni[31].

---

28 *The impact of disinformation*, s. 24.

29 *Lublin Triangle presents joint report on Russian disinformation and propaganda*, 8.12.2022, https://www.gov.pl/web/diplomacy/lublin-triangle-presents-joint-report-on-russian-disinformation-and-propaganda, [dostęp: 21.07.2026].

30 *Resilience to Disinformation. Lublin Triangle perspective*, Civic Resilience Initiative, Kościuszko Institute, Detector Media, Brussels, 6 December 2022, https://www.gov.pl/web/diplomacy/lublin-triangle-presents-joint-report-on-russian-disinformation-and-propaganda, [dostęp: 21.07.2026].

31 Tamże, s. 34–39.

Jednym ze sposobów przeciwdziałania dezinformacji opisywanym w raporcie jest nałożenie na dostawców usług telewizyjnych (telekomunikacyjnych) formalnego zakazu udostępniania na swoich platformach określonych, wskazanych nadawców i ich kanałów (programów radiowych i telewizyjnych). Tego rodzaju zakaz spotykał się niejednokrotnie z zarzutami o cenzurowanie przekazu medialnego, ale wynikał wprost z charakteru, linii programowej rosyjskojęzycznych nadawców eliminowanych z przestrzeni publicznej państw Trójkąta Lubelskiego ze względu na szerzenie dezinformacji, manipulowanie faktami, narzucanie narracji promującej oraz tłumaczącej rosyjską agresję. Podobne działania zostały podjęte wobec przedstawicieli rosyjskiego świata kultury i sztuki, a także wobec różnego rodzaju wydawnictw i ich kolportowania na terytorium wymienionych krajów. Monitoringiem i w następstwie tego blokowaniem dostępu objęto również całe spektrum prorosyjskich stron internetowych[32].

Kolejnym sposobem walki z dezinformacją jest aktywne zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego. Do najbardziej rozpowszechnionych aktywności należą te związane ze sprawdzaniem prawdziwości informacji pojawiającej się w przestrzeni publicznej. Oddolne inicjatywy obywatelskie przyjmują formę zespołów grupujących dziennikarzy oraz aktywistów, którzy przy wykorzystaniu zaawansowanej technologii informatycznej, w tym sztucznej inteligencji, monitorują środowisko informacyjne i wychwytują informacje o społecznie toksycznym charakterze, infekujące przestrzeń informacyjną odpowiednio spreparowanym przekazem[33]. Towarzyszy temu wzmożona działalność naukowo-badawcza środowiska akademickiego. Wynikiem tych badań jest opracowanie metodyki identyfikacji zagrożeń w przestrzeni informacyjnej, propozycje rozwiązań demaskujących prawdziwy charakter działań dezinformujących, a także opracowanie programów o charakterze edukacyjnym. Programy tego rodzaju mają nie tylko odnosić się do zwalczania dezinformacji, ale także wpływać na ogólny poziom wiedzy i świadomości dotyczącej funkcjonowania przestrzeni informacyjnej, mediów, wirtualnego wymiaru komunikacji społecznej. Opisywane

[32] Tamże, s. 40–42.

[33] W ekstremalnym przypadku możemy też mówić o *informacji uzbrojonej*, czyli o wiadomościach lub treściach, które są zaprojektowane tak, aby wpłynąć na percepcję i przekonania użytkownika w taki sposób, który zaszkodzi celowi tego użytkownika. Jest ona rezonowana przez osoby dotknięte tymi komunikatami. Na przykład, przekazywane w ten sposób fałszywe informacje mogą rozprzestrzeniać się wirusowo i przekonać dużą liczbę osób do uznania ich za własne. Zmanipulowana informacja jest prezentowana w taki sposób, że tworzy z góry ustaloną percepcję, co skutkuje w efekcie określonym działaniem wśród docelowej populacji w celu uzyskania przewagi nad rywalem. Następuje zmiana koncepcji opisu sytuacji poprzez dostosowanie negatywnych obrazów i mitów do aktualnego kontekstu, tworzy się fałszywy obraz wydarzeń i obiektów (A. Jawor, *Umysł polem bitwy. Zrozumieć wroga i wygrać bez broni*, 9.08.2022, https://infosecurity24.pl/bezpieczenstwo-wewnetrzne/umysl-polem-bitwy-zrozumiec-wroga-i-wygrac-bez-broni, [dostęp: 24.07.2026].

tu działania niejednokrotnie wykorzystują innowacyjne sposoby docierania do społeczeństwa, takie jak humor, stand-up, twórczość artystyczna[34].

W 2023 roku z inicjatywy Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych opublikowano pracę zbiorową pod redakcją Roberta Kupieckiego i Agnieszki Leguckiej poświęconą dezinformacji w kontekście odporności społeczeństw demokratycznych[35]. Jednym ze współautorów jest Tomasz Chłoń, były ambasador RP w Estonii i Słowacji, który odniósł się do problematyki przeciwdziałania dezinformacji w kontekście odporności społecznej. Autor podkreśla, że kluczową rolę w przeciwdziałaniu dezinformacji odgrywa społeczeństwo obywatelskie, badania naukowe, edukacja oraz odpowiednie kształtowanie środowiska medialnego. Elementy te pozwalają rozpoznać dezinformację, zrozumieć jej istotę, ale również zapewnić stosowną wiedzę z tego zakresu, doradztwo, bazę szkoleniową dla różnego rodzaju urzędników, osób zaangażowanych w funkcjonowanie przestrzeni publicznej, ale także, jeśli nie przede wszystkim, użytkowników przestrzeni informacyjnej. Na szczególną uwagę, według autora, zasługuje odpowiednie przygotowanie najmłodszych użytkowników tej przestrzeni, dla których jest ona głównym źródłem wiedzy o świecie[36].

W wymiarze międzynarodowym badania naukowe, których przedmiotem jest dezinformacja, są prowadzone przez powołane do tego zadania instytucje rządowe i inne organizacje, takie jak amerykańska Rada Atlantycka (ang. *Atlantic Council*)[37], Centrum Analizy Polityki Europejskiej (ang. *Center for European Policy Analysis*)[38], Korporacja RAND (ang. *RAND Corporation*)[39], Instytut Brookings (ang. *Brookings Institution*)[40] czy Fundacja Marshalla (ang. *German Marshall Fund of the United States*)[41]. Wymienione podmioty mają istotny wkład w podnoszenie poziomu świadomości dotyczącej dezinformacji rozpowszechnianej przez Iran, Chiny i Rosję poprzez regularne publikowanie wyników badań poświęconych tej problematyce. Różne placówki naukowe, uniwersytety i centra akademickie, również przyczyniają się do skutecznego wykrywania i eksponowania przypadków dezinformacji infekujących przestrzeń publiczną[42].

Edukacja medialna wydaje się mieć niezwykle istotne znaczenie z punktu widzenia niwelowania negatywnych skutków oddziaływania pro-

[34] zob. *Resilience to Disinformation*, s. 42–44.

[35] zob. R. Kupiecki, A. Legucka, *Disinformation and the Resilience of Democratic Societies*, Warszawa 2023.

[36] Tamże, s. 179.

[37] https://www.atlanticcouncil.org/ [dostęp: 27.07.2026].

[38] https://cepa.org/about-cepa/, [dostęp: 27.07.2026].

[39] https://www.rand.org/about.html, [dostęp: 27.07.2026].

[40] https://www.brookings.edu/about-us/, [dostęp: 27.07.2026].

[41] https://www.gmfus.org/about, [dostęp: 27.07.2026].

[42] zob. R. Kupiecki, A. Legucka, *Disinformation*, s. 179–180.

pagandy i dezinformacji. Nie tylko przekazuje wiedzę na temat, jak interpretować informacje pozyskiwane ze źródeł tradycyjnych i mediów społecznościowych, ale także pomaga przełamywać bariery komunikacyjne i umożliwia interakcje pomiędzy społecznościami prezentującymi odmienne poglądy. Innymi słowy, oferuje instrumentarium pozwalające na prowadzenie dyskusji i wymianę poglądów w cywilizowany sposób. Edukacja medialna jest szczególnie efektywna w zestawieniu z innymi środkami ograniczania rozpowszechniania dezinformacji w ramach podejścia holistycznego. W ramach partnerstwa publiczno-prywatnego państwo powinno rozwijać strategie, wypracowywać rozwiązania prawne, powoływać do życia instytucje, które wspierają budowanie odporności społeczeństwa na dezinformację[43].

Przeciwdziałanie dezinformacji to także jedno z poważniejszych wyzwań stojących obecnie przed Sojuszem Północnoatlantyckim. Wynika to z faktu, iż od lat Sojusz i poszczególni członkowie tego paktu są obiektem wrogich operacji informacyjnych, w tym działań o charakterze dezinformacyjnym. NATO przyjmuje w tej kwestii podejście zorientowane na „zagrożenia informacyjne", rozumiane jako szersza kategoria obejmująca wszelkie wrogie działania informacyjne prowadzone zarówno przez państwa, jak i podmioty pozapaństwowe, w tym manipulowanie informacją i dezinformację. Należy jednocześnie zauważyć, iż Sojusz nie określa tego, co ludzie mogą mówić, a czego mówić im nie wolno. Założeniem stojącym u podstaw wszelkich sojuszniczych działań prowadzonych w obszarze przeciwdziałania dezinformacji jest bowiem wolność wyrażania myśli i poglądów obywateli państw członkowskich. Reakcje Sojuszu na zagrożenia informacyjne mogą mieć charakter krótko-, średnio- i długoterminowy, być zachowawcze lub aktywne w swojej naturze i opierać się na czterech podstawowych funkcjach:

- zrozumieniu środowiska informacyjnego,
- ograniczaniu skutków zagrożeń informacyjnych,
- mitygowaniu efektów incydentów informacyjnych oraz
- odtwarzaniu pełnej zdolności do funkcjonowania i wzmacnianiu odporności w oparciu o wykorzystanie zdobytego doświadczenia[44].

Istotą funkcjonowania Sojuszu jest wspólne działanie poszczególnych członków, osiąganie efektu synergii w wyniku koordynacji wysiłków poszczególnych państw, instytucji, podmiotów tworzących NATO i współpracujących z nim na zasadzie partnerstwa. Tak też jest w przypadku przeciwdziałania dezinformacji. Pozwala to na uzyskanie pełnego obrazu sytuacji, rozkładu aktualnie istniejących zagrożeń informacyjnych. Korzysta na tym każdy

[43] Tamże, s.180.

[44] zob. *NATO's Approach to Counter Information Threats*, 3 February 2025, https://www.nato.int/en/what-we-do/wider-activities/natos-approach-to-counter-information-threats, [dostęp: 22.07.2026].

z uczestników tego procesu, budując swoją wiedzę w oparciu o informacje pozyskane od pozostałych podmiotów.

Pierwsza z funkcji – zrozumienie środowiska informacyjnego – została już wcześniej opisana w ramach analizy i oceny tego środowiska. Ten model analityczny bywa niejednokrotnie określany anglojęzycznym akronimem „ABCDE": *Actor* – uczestnik (aktywnie kształtujący środowisko informacyjne), *Behaviour* – zachowanie, *Content* – treść (przekaz), *Degree* – stopień (osiągnięcia celu) i *Effect* – efekt (pożądany lub osiągnięty). Zrozumienie środowiska informacyjnego to nie tylko identyfikacja i analiza zagrożeń, ale także ocena skuteczności oraz efektywności własnych działań komunikacyjnych[45].

Ograniczenie skutków zagrożeń informacyjnych wiąże się z rozpowszechnianiem informacji prawdziwej, dokładnej i przede wszystkim zweryfikowanej. Szybkość działania ma tu kluczowe znaczenie. Odpowiednio wczesne dotarcie do odbiorcy z rzetelną informacją znacznie zmniejsza ryzyko powodzenia rozpowszechnianej później dezinformacji. Dlatego też Sojusz regularnie, w sposób otwarty i transparentny, informuje o prowadzonych przez siebie działaniach (np. ćwiczeniach międzynarodowych), wykorzystując do tego wszelkie dostępne kanały komunikowania (np. media tradycyjne i elektroniczne, komunikacja bezpośrednia)[46].

Mitygowanie efektów incydentów informacyjnych znajduje swoje zastosowanie w przypadku pojawienia się informacji celowo wzbudzających sensację lub prowokujących określone zachowania. Z reguły jest to element opracowanej wcześniej narracji, której rozpowszechnianie realizowane jest m.in. za pomocą instrumentów manipulacji, takich jak fałszywe konta internetowe lub działania nietypowe, zwracające uwagę na podawaną treść. Najlepszą praktyką jest w takim przypadku odpowiednio wczesna identyfikacja oraz ignorowanie podejmowanych prób zaangażowania w proces komunikowania (dalszego rozpowszechniania dezinformacji). Istnieją jednak sytuacje, w których należy reagować *post factum*. Wykorzystuje się wówczas wszelkie dostępne kanały komunikacji, aby odnieść się bezpośrednio do fałszywych informacji dotyczących m.in. działań prowadzonych przez siły zbrojne Federacji Rosyjskiej w Ukrainie lub celów określanych i realizowanych przez NATO[47].

Odtwarzanie zdolności do prawidłowego funkcjonowania i budowania odporności Sojuszu na bazie zdobytych doświadczeń obejmuje analizę wrogich

[45] Więcej na temat oceny skuteczności tego typu działań w: *Kompendium Działań Psychologicznych*, Centralna Grupa Działań Psychologicznych im. Króla Stefana Batorego, Bydgoszcz 2022, s. 33–35 i *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations AJP-10.2 ed. A ver. 1*, NATO Standardization Office, May 2026, s. 36–38.

[46] zob. https://shape.nato.int/exercises, [dostęp: 27.07.2026].

[47] por. *Przykłady narracji dezinformacyjnych*, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/przyklady-narracji-dezinformacyjnych, [dostęp: 27.07.2026].

sposobów prowadzenia dezinformacji oraz identyfikację własnych słabości i luk w systemach zabezpieczeń[48]. Stanowi punkt wyjścia do opracowania sposobów i podjęcia odpowiednich środków do reagowania na zagrożenia informacyjne, które mogą się pojawić w przyszłości. Określenie wrogiego *modus operandi* i rozpowszechnienie informacji na ten temat skutkuje osiągnięciem odpowiedniego poziomu świadomości sytuacyjnej[49].

Przeciwdziałanie dezinformacji jest tylko jednym, chociaż niezwykle istotnym, elementem szeroko rozumianej odporności społecznej. Omówione powyżej sojusznicze podejście do tej problematyki podlega nieustannej weryfikacji, nie tylko w ramach prac analitycznych i badawczych, ale przede wszystkim w ramach międzynarodowych ćwiczeń wojskowych prowadzonych przez NATO w oparciu o dostępną infrastrukturę, do której niewątpliwie należy zaliczyć podległe Sojuszniczemu Dowództwu ds. Transformacji (ang. *Allied Command Transformation – ACT*) Centrum Szkolenia i Badań nad Sztuką Wojenną (ang. *Joint Warfare Centre – JWC*).

Instytucjonalne podejście do budowania odporności społecznej – na przykładzie międzynarodowych ćwiczeń wojskowych

JWC jest sojuszniczym centrum szkolenia i jednocześnie jednostką badawczą zajmującą się rozwojem sztuki wojennej. Zostało ustanowione w październiku 2003 roku w norweskiej miejscowości Stavanger. Jest podporządkowane ACT w ramach sojuszniczej struktury dowodzenia (ang. *NATO Command Structure – NCS*). Pełną zdolność do działania Centrum osiągnęło w 2006 roku. Personel Centrum składa się z pracowników cywilnych oraz żołnierzy pochodzących z 18 państw członkowskich NATO: Kanady, Czech, Danii, Finlandii, Francji, Niemiec, Grecji, Węgier, Włoch, Holandii, Norwegii, Polski, Portugalii, Rumunii, Hiszpanii, Turcji, Wielkiej Brytanii i USA. Zasadniczym obszarem zadaniowym Centrum jest szkolenie, czyli przygotowanie personelu do pełnoskalowych połączonych operacji militarnych na poziomie operacyjnym i strategicznym. Pod pojęciem szkolenia należy tu rozumieć szkolenie kolektywne i ćwiczenia wojskowe, przede wszystkim ćwiczenia dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo, zarówno te realizowane w myśl Artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, jak i ćwiczenia

[48] W tym kontekście dwie instytucje wydają się odgrywać kluczową rolę: Sojusznicze Centrum Analizy i Zbierania oraz Wykorzystania Doświadczeń (ang. *Joint Analysis and Lessons Learned Centre – JALLC*, https://www.jallc.nato.int/ [dostęp: 27.07.2026] oraz Sojusznicze Centrum Eksperckie Komunikacji Strategicznej (ang. *NATO Strategic Communications Centre of Excellence – NATO StratCom CoE*, https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcom-coe/5, [dostęp: 27.07.2026].

[49] *NATO's Approach*.

z zakresu reagowania kryzysowego (ang. *Crisis Response Operations – CRO*). JWC (lub Stavanger, jak potocznie określa się w Sojuszu to centrum) jest odpowiedzialne za przygotowanie i przeprowadzenie trzech z czterech kluczowych sojuszniczych ćwiczeń wielodomenowych: *Steadfast Deterrence, Steadfast Duel i Steadfast Dagger*[50]. Pierwsze z wymienionych ćwiczeń stanowić będzie przedmiot dalszych rozważań dotyczących budowania odporności społecznej, w tym przeciwdziałania dezinformacji.

Międzynarodowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe o kryptonimie „Steadfast Deterrence" to cykliczne wydarzenie szkoleniowe, które jest jednym z kluczowych elementów, wręcz fundamentów osiągania przez Sojusz gotowości do prowadzenia działań bojowych, budowania odporności oraz odstraszania. Wymienione obszary zadaniowe wynikają wprost z dwóch kluczowych obecnie koncepcji wdrażanych w NATO: generalnej (nadrzędnej) koncepcji prowadzenia działań bojowych (ang. *NATO Warfighting Capstone Concept – NWCC*) oraz koncepcji odstraszania i obrony obszaru euroatlantyckiego (ang. *Concept for Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area – DDA*)[51]. Wspomniane koncepcje stanowią sposób wyrażenia celów i założeń politycznych Sojuszu w formie operacji, działań i inwestycji o charakterze militarnym (ang. *Operations, Activities, Investment – OAI*). Przykładem tego rodzaju transformacji jest pięć inicjatyw realizowanych przez JWC pod egidą ACT, m.in. w ramach ćwiczeń serii *Steadfast*. Należą do nich:

- supremacja kognitywna (ang. *Cognitive Superiority*), czyli zdolność do uzyskania przewagi nad przeciwnikiem (potencjalnym lub rzeczywistym) w zakresie właściwego zrozumienia sytuacji (świadomości sytuacyjnej), podejmowania decyzji, myślenia strategicznego i uzyskania powodzenia (osiągnięcia zakładanych celów)[52];
- wielopoziomowa odporność (ang. *Layered Resilience*) to rozwijanie gotowości sektora cywilnego i sił zbrojnych Sojuszu do reagowania na szerokie spektrum wyzwań oraz zagrożeń pojawiających się w środowisku operacyjnym, w tym w jego wymiarze informacyjnym (kognitywnym);
- wywieranie wpływu i projekcja sił (ang. *Influence and Power Projection*) oznacza zdolność do wykorzystania elementów potencjału poszczególnych państw w ramach odpowiedniego kształtowania procesu decyzyjnego adwersarza, zgodnie z założeniami koncepcji odstraszania;

[50] zob. https://www.jwc.nato.int/, [dostęp: 22.07.2026].

[51] Więcej na ten temat w: *Deterrence and defence*, 25 June 2026, https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/deterrence-and-defence, [dostęp: 27.07.2026].

[52] Supremacja (dominacja) kognitywna została dokładnie scharakteryzowana w: *NATO Cognitive Warfare Concept, Version 1.3*, NATO Bilateral Strategic Commands, June 2025.

– dowodzenie międzydomenowe (ang. *Cross-Domain Command*) to zdolność do realizowania procesu dowodzenia i kierowania we wszystkich aktualnie zidentyfikowanych domenach oraz obszarach działania;
– zintegrowane odstraszanie wielodomenowe (ang. *Integrated Multi-Domain Deterrence*), czyli integracja wszystkich zdolności stosowanych w domenie powietrznej, lądowej, morskiej, w cyberprzestrzeni i w przestrzeni kosmicznej w celu usprawnienia i dostosowania działań z zakresu odstraszania i obrony do współczesnych zagrożeń[53].

Ostatnia edycja tego ćwiczenia miała miejsce w JWC oraz w kilku innych lokalizacjach w Europie i Ameryce Północnej w maju 2026 roku. Wzięło w niej udział około ośmiu tysięcy uczestników, zarówno pracowników cywilnych, jak i żołnierzy reprezentujących wszystkie główne dowództwa Sojuszu oraz kraje członkowskie[54]. Udział delegacji narodowych stanowił niezwykle istotny element budowania odporności społecznej, odzwierciedlał reakcje poszczególnych nacji na symulowane wyzwania i zagrożenia pojawiające się mi.in. w przestrzeni informacyjnej. Scenariusz ćwiczenia przewidywał narastanie sytuacji kryzysowej w szeroko pojętej wschodniej części NATO, na terytorium państw tzw. wschodniej flanki, w tym działania o charakterze hybrydowym (destabilizującym). Należy tutaj zaznaczyć, że zespół autorski ćwiczenia podjął się wysiłku odwzorowania aktualnie zidentyfikowanych w przestrzeni informacyjnej trendów (tendencji), w tym działań o charakterze dezinformacyjnym, mających podważać wiarygodność oficjalnego przekazu Sojuszu (np. dotyczącego jedności, zdecydowanych działań w przypadku agresji na którekolwiek z państw członkowskich, szybkiego rozmieszczenia dodatkowych sił w przypadku wystąpienia realnego zagrożenia agresją). Scenariusz ćwiczenia uwzględniał narastanie tego rodzaju incydentów w ramach szerokiego spektrum działań, w tym działań o charakterze sabotażu czy dywersji[55].

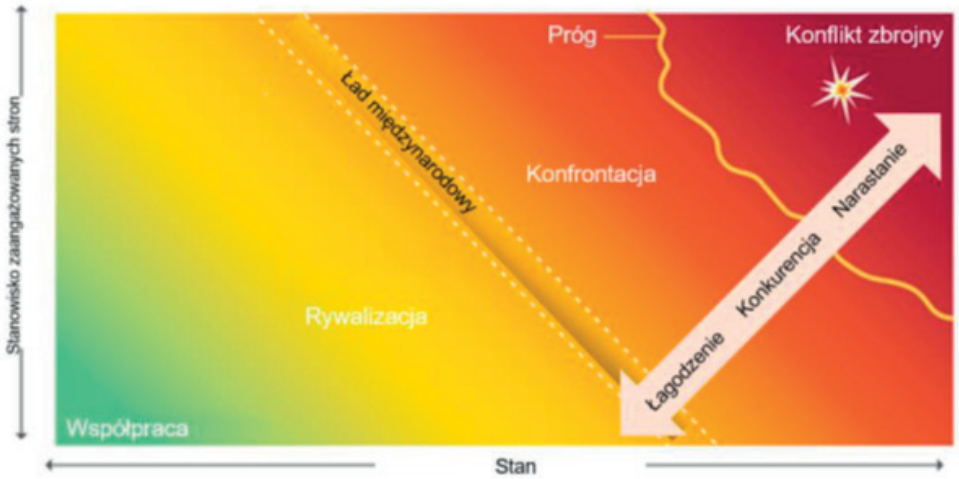
Na uwagę zasługuje tutaj skład delegacji narodowych, które w znacznej części obejmowały przedstawicieli środowiska cywilnego (ministerstwa, władze różnego szczebla). Istotną rolę w przebiegu ćwiczenia odgrywały również organizacje międzynarodowe i pozarządowe. Wynikało to po części z charakteru tego ćwiczenia, którego główna część przypadała na okres poprzedzający wybuch pełno-

[53] zob. K. Rafferty, *Evolution Through Training. How the STEADFAST Series of Exercises is Raising NATO's Readiness, Resilience and Deterrence*, „The Three Swords. The Magazine of the Joint Warfare Centre" 2025, nr 41, s. 40–45.

[54] zob. *Exercise STEADFAST DETERRENCE 2026 concludes, enhancing NATO's deterrence posture and readiness across all domains*, 13 May 2026, https://www.jwc.nato.int/article/exercise-steadfast-deterrence-2026-concludes/, [dostęp: 23.07.2026].

[55] Więcej na ten temat w: R. Kochańczyk, B. Maziarz, *Zagrożenia w wymiarze lokalnym wynikające z konfliktu hybrydowego*, „Kwartalnik Bellona" 2026, t. 725, nr 2, Warszawa 2026, s. 74–79.

skalowego konfliktu zbrojnego, ale także z charakteru współczesnego środowiska operacyjnego, definiowanego jako tzw. kontinuum rywalizacji (konkurencji)[56]. Obserwując kolejne edycje tego ćwiczenia, można odnieść wrażenie, iż ciężar gatunkowy powyższego przedsięwzięcia ulega przesunięciu z wymiaru zdecydowanie wojskowo-cywilnego w stronę cywilno-wojskowego.



Rysunek nr 3. Kontinuum konkurencji

Źródło: Doktryna komunikacji strategicznej D-10(A), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2026, s. 14

Incydenty występujące w toku ćwiczenia zmuszały uczestników do dokonania analizy zaistniałej sytuacji, rozważenia potencjalnych rozwiązań i zaplanowania oraz realizacji określonych przedsięwzięć. Część z nich miała charakter odpowiedzi, reakcji na zaistniałe sytuacje kryzysowe dotyczące różnego rodzaju incydentów. Realizm przedstawianych sytuacji, incydentów wywołujących określone reakcje opinii publicznej osiągnięty został poprzez symulowanie międzynarodowego środowiska medialnego wraz z funkcjonującymi w nim podmiotami, zarówno pozytywnie ustosunkowanymi do działań Sojuszu, mediami neutralnymi oraz zdecydowanie wrogimi, które rozpowszechniały wcześniej zaplanowaną dezinformację, podawały informacje nieprawdziwe, promowały jednostronną wizję zachodzących wydarzeń i wpisywały się w ramy narracyjne agresora.

Wartością dodaną ćwiczenia przeprowadzonego przez JWC było wskazanie pewnych luk, potrzeb w zakresie wdrożenia rozwiązań systemowych stanowiących reakcję na problemy zidentyfikowane w różnych obszarach. Jednym z takich wyzwań okazało się określenie zakresu kompetencji poszczególnych organów (władz cywilnych i dowództw wojskowych) w zakresie realizacji polityki informacyjnej

[56] Więcej na ten temat w: *Doktryna D-10(A)*, s. 13.

na poziomie państwa, poszczególnych województw, powiatów, gmin w przypadku wystąpienia określonych sytuacji kryzysowych. Także działania sił zbrojnych i wojsk sojuszniczych wymagały koordynacji wysiłku komunikacyjnego, spójnego przekazu skierowanego do rodzimej populacji, który stanowiłby wiarygodne i zweryfikowane źródło informacji na temat aktualnej sytuacji.

Aktywny udział strony polskiej w ćwiczeniu zaowocował opracowaniem szeregu wniosków i rekomendacji. Część z nich dotyczyła usprawnienia czysto technicznego, organizacyjnego wymiaru udziału przedstawicieli Polski i SZ RP w tym ćwiczeniu. Niektóre z wniosków miały jednakże bardziej ogólny charakter, odnosiły się do modyfikacji pewnych struktur, procesów, procedur czy mechanizmów koordynacji (współpracy) wysiłków środowiska cywilnego i resortu obrony narodowej. Cykliczność, czyli *de facto* pewnego rodzaju powtarzalność, realizacja kolejnych edycji ćwiczenia *Steadfast Deterrence* umożliwia praktyczne wdrożenie nowych rozwiązań, implementację rekomendacji wynikających z obserwacji poczynionych ostatnio. Dobrym prognostykiem jest tutaj coraz większe zainteresowanie nie tylko instytucji wojskowych, takich jak Sztab Generalny WP, czy Dowództwo Operacyjne RSZ, ale także sektora cywilnego (np. Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Rządowego Centrum Bezpieczeństwa) udziałem we wspomnianym ćwiczeniu. Tego rodzaju ćwiczenia stanowią niewątpliwie ważny mechanizm budowania odporności społecznej, integracji wysiłków całego organizmu państwowego w walce z infekcją, jaką w środowisku informacyjnym, czy nawet szerzej: w przestrzeni publicznej, jest dezinformacja.

Podsumowanie

Budowanie odporności społecznej to wyzwanie współczesności i warunek trwałego rozwoju bezpieczeństwa państw oraz społeczeństw w przyszłości. Nie jest to już tylko zadanie dla sił zbrojnych, ale także obowiązek władz cywilnych. Warunkiem powodzenia wysiłków podejmowanych na tym polu jest zaangażowanie społeczeństwa, jego aktywność i chęć działania. Stąd konieczność kształtowania społeczeństwa, inicjowania zmian, adaptacji do zmieniających się uwarunkowań bezpieczeństwa. Odporność to zasadniczo wypadkowa działań resortu obrony narodowej, sektora cywilnego, w tym partnerstwa prywatno-publicznego, a także obywateli, aktywnych członków wspólnoty społecznej. Świadomość sytuacyjna dotycząca tego obszaru aktywności ma obecnie charakter zarówno międzynarodowy jak i krajowy, jest budowana w ramach inicjatyw podejmowanych przez organizacje międzynarodowe, takie jak Unia Europejska czy NATO, ale także przez różnego rodzaju fundacje i instytuty pozarządowe stosujące rozmaite narzędzia, metody i techniki wykrywania oraz przeciwdziałania takim negatywnym zjawiskom, jak dezinformacja.

Aby właściwie rozpoznać zagrożenia, odróżnić je od obiektywnie występujących w otoczeniu społecznym zjawisk oraz wyzwań, niezbędna jest wiedza na temat struktury analizowanej przestrzeni (np. środowiska informacyjnego), ale także mechanizmów wspomnianej dezinformacji. Zdefiniowanie problemu stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań na temat rozwiązań stanowiących reakcję na wykryte zagrożenia, zwane niejednokrotnie zagrożeniami informacyjnymi. Rozwiązania te mogą mieć charakter regulacji prawnych, wewnętrznych przepisów różnego rodzaju mediów czy forów, przyjętych w danym środowisku norm (zasad) postępowania oraz technicznych środków ograniczających rozpowszechnianie dezinformacji. Ale chyba najważniejszym „instrumentem" walki z negatywnymi zjawiskami występującymi w przestrzeni publicznej jest świadomość ich występowania, sposobu infekowania otoczenia społecznego oraz negatywnych skutków przez nie wywoływanych. Stąd podstawowym środkiem i jednocześnie sposobem obrony społeczeństwa przed dezinformacją jest edukacja ukierunkowana na budowanie odporności społecznej w tym zakresie.

Nawet najlepsze założenia teoretyczne bez konfrontacji z rzeczywistością pozostają jedynie abstrakcyjną koncepcją. Najskuteczniejszym sposobem weryfikacji wszelkich założeń o takim charakterze jest ich praktyczne przetestowanie, sprawdzenie ich przydatności w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistych. Takie możliwości dają współcześnie międzynarodowe ćwiczenia wojskowe, chociaż określenie „wojskowe" staje się już dzisiaj coraz mniej adekwatne. Współczesne ćwiczenia to nie tylko wysiłek wielodomenowy, ale przede wszystkim wyraz szeroko stosowanego holistycznego podejścia do zagadnień bezpieczeństwa, w tym budowania odporności w wielu wymiarach. Współcześnie do obrony przed agresją nie przystępuje jedynie wojsko, walczy cały kraj, wszyscy obywatele. Stąd wniosek, iż budowanie odporności społecznej, odporności kraju na wszelkiego rodzaju zagrożenia, w tym te generowane przez rozpowszechnianie dezinformacji, to nasz wspólny, zbiorowy i indywidualny obowiązek.

Bibliografia

References

Opracowania i artykuły naukowe

Allied Joint Doctrine for Information Operations AJP-10.1 ed. A ver. 1, NATO Standardization Office, January 2023.

Allied Joint Doctrine for Psychological Operations AJP-10.2 ed. A ver. 1, NATO Standardization Office, May 2026.

Allied Joint Doctrine for Strategic Communications AJP-10 ed. A ver. 1, NATO Standardization Office, March 2023.

Bień-Kacała A., Kacała T., *Dezinformacja – definicja, zagrożenia, reakcja,* „Acta Iuris Stetinensis" 2023, t. 44, nr 3.

Doktryna komunikacji strategicznej D-10(A), Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2026.

Kacała T., *Walka kognitywna – nowe wcielenie starych koncepcji czy nadzieja na informacyjną innowację?*, w: Olechowski A., Wiśnicki J. (red.), *Cień nadziei. Wpływ wojen informacyjnych na świadomość społeczną*, Toruń 2025.

Kochańczyk R., Maziarz B., *Zagrożenia w wymiarze lokalnym wynikające z konfliktu hybrydowego*, „Kwartalnik Bellona" 2026, t. 725, nr 2.

Kompendium Działań Psychologicznych, Centralna Grupa Działań Psychologicznych im. Króla Stefana Batorego, Bydgoszcz 2022.

Kupiecki R., Legucka A., *Disinformation and the Resilience of Democratic Societies*, Warszawa 2023.

NATO Cognitive Warfare Concept, Version 1.3, NATO Bilateral Strategic Commands, June 2025.

Operacje informacyjne DD-3.10(A), Szkol. 943/2017, Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2017.

Rafferty K., *Evolution Through Training. How the STEADFAST Series of Exercises is Raising NATO's Readiness, Resilience and Deterrence*, „The Three Swords. The Magazine of the Joint Warfare Centre" 2025, nr 41.

Źródła internetowe

Crisis management, 30 April 2025, https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/crisis-management [dostęp: 24.07.2026].

Deterrence and defence, 25 June 2026, https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/deterrence-and-defence [dostęp: 27.07.2026].

Dezinformacja – jak ją rozpoznać i skutecznie się przed nią bronić?, 20.12.2024, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/dezinformacja--jak-ja-rozpoznac-i-skutecznie-sie-przed-nia-bronic [dostęp: 16.07.2026].

Dezinformacja, misinformacja i malinformacja – czym się różnią?, 22 Kwietnia 2025, https://www.nask.pl/magazyn/dezinformacja-misinformacja-i-malinformacja-czym-sie-roznia [dostęp: 16.07.2026].

Exercise STEADFAST DETERRENCE 2026 concludes, enhancing NATO's deterrence posture and readiness across all domains, 13 May 2026, https://www.jwc.nato.int/article/exercise-steadfast-deterrence-2026-concludes/ [dostęp: 23.07.2026].

Gotowość cywilna a wsparcie operacji wojskowej – rola przedsiębiorstw w przygotowaniach obronnych, 27 marca 2019, https://archiwum.rcb.gov.pl/gotowosc-cywilna-a-wsparcie-operacji-wojskowej-rola-przedsiebiorstw-w-przygotowaniach-obronnych/ [dostęp: 27.07.2026].

Jawor A., *Umysł polem bitwy. Zrozumieć wroga i wygrać bez broni*, 9.08.2022, https://infosecurity24.pl/bezpieczenstwo-wewnetrzne/umysl-polem-bitwy-zrozumiec-wroga-i-wygrac-bez-broni. [dostęp: 24.07.2026].

Lublin Triangle presents joint report on Russian disinformation and propaganda, 8.12.2022, https://www.gov.pl/web/diplomacy/lublin-triangle-presents-joint-report-on-russian-disinformation-and-propaganda [dostęp: 21.07.2026].

NATO's Approach to Counter Information Threats, 3 February 2025, https://www.nato.int/en/what-we-do/wider-activities/natos-approach-to-counter-information-threats [dostęp: 22.07.2026].

Odporność społeczna – siła społeczności w sytuacjach kryzysowych, 29.01.2026, https://www.gov.pl/web/pozytek/odpornosc-spoleczna-sila-spolecznosci-w-sytuacjach-kryzysowych [dostęp: 15.07.2026].

Przykłady narracji dezinformacyjnych, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/przyklady-narracji-dezinformacyjnych [dostęp: 27.07.2026].

Resilience Committee, 07 October 2022, https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/resilience-committee [dostęp: 27.07.2026].

Resilience to Disinformation. Lublin Triangle perspective, Civic Resilience Initiative, Kościuszko Institute, Detector Media, Brussels, 6 December 2022, https://www.gov.pl/web/diplomacy/lublin-triangle-presents-joint-report-on-russian-disinformation-and-propaganda [dostęp: 21.07.2026].

Resilience, civil preparedness and Article 3, 13 November 2024, https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3 [dostęp: 15.07.2026].

Rey R., *Społeczeństwo odporne na zagrożenia*, https://www.gov.pl/web/rcb/spoleczenstwo-odporne-na-zagrozenia [dostęp: 15.07.2026].

Setting the record straight. De-bunking Russian disinformation on NATO, 11 November 2025, https://www.nato.int/en/what-we-do/wider-activities/natos-approach-to-counter-information-threats/setting-the-record-straight [dostęp: 24.07.2026].

Soloch P., Pietrzak P., *Szczyt NATO w Warszawie: uwarunkowania, rezultaty, wnioski dla Polski*, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/03/37-40_KBN_Soloch_Pietrzak.pdf [dostęp: 24.07.2026].

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego 2020, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf [dostęp: 15.07.2026].

The impact of disinformation on democratic processes and human rights in the world, Policy Department for External Relations, Directorate General for External Policies of the Union, European Parliament, April 2021, https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653635/EXPO_STU(2021)653635_EN.pdf [dostęp: 17.07.2026].

Współpraca cywilno-wojskowa, https://www.wojsko-polskie.pl/cwcr/wspolpraca-cywilno-wojskowa/ [dostęp: 27.07.2026].

Adresy internetowe

https://cepa.org/about-cepa/

https://shape.nato.int/exercises

https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcom-coe/5

https://www.atlanticcouncil.org/

https://www.brookings.edu/about-us/

https://www.gmfus.org/about https://www.jwc.nato.int/

https://www.gov.pl/web/pozytek/komitet-do-spraw-pozytku-publicznego2

https://www.jallc.nato.int/

https://www.rand.org/about.html