



## ZADANIA I ZASADY DZIAŁANIA MEDIA RELATIONS SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

**dr Justyna LIPIŃSKA**  
Akademia Obrony Narodowej

---

### Abstract

*The purpose of the information policy Armed Forces is to determine the instrumentation information (description of existing structures and their functioning), initiating and maintaining dialogue with citizens and military partnership with the public. One of the tools to help achieve these tasks are media relations, whose activities are focused on the media, building relationships with the media, which allow for effective interaction through them to the public. Article brings tasks and principles of media relations in the Polish Armed Forces.*

**Key words** – media relations, Polish Armed Forces

### Wstęp

Jednostki wojskowe, realizując politykę informacyjną sił zbrojnych zgodnie ze *Strategią zarządzania informacją Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Sił Zbrojnych RP w latach 2012–2018*, zobowiązane są do wykorzystywania takich instrumentów informacyjnych i promocyjnych, jak: public information, media relations, public affairs oraz e-public relations. Należy pamiętać, że działalność prasowo-informacyjna sił zbrojnych w dokumentach polskich<sup>1</sup> i sojuszniczych<sup>2</sup> rozumiana jest jako *informowanie społeczne, przekazywanie informacji z poszczególnych dowództw oraz budowanie relacji ze społeczeństwem, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Decyzja nr 108 /MON z dnia 7 kwietnia 2009 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 6 maja 2009 r., nr 7, poz. 82.

<sup>2</sup> Report of Defense Science Board Task Force on Strategic Communication, US Department of Defense 2004; T. Kacała, *Propaganda marketingowa. Public relations czy public affairs jako element komunikacji strategicznej?*.

<sup>3</sup> A. Antczak, *Wojskowe służby prasowe wybranych państw NATO*, „Kwartalnik Bellona” 2009, nr 1, s. 108.

Zgodnie z decyzją nr 203/MON Ministra Obrony Narodowej z 31 maja 2011 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie obrony narodowej, **media relations**, to działania ukierunkowane na środki masowego przekazu, budowę relacji z mediami, pozwalających na skuteczne oddziaływanie za ich pośrednictwem na opinię publiczną<sup>4</sup>.

Media są bardzo ważne w tworzeniu wizerunku każdej organizacji, przede wszystkim ze względu na przypisywaną im wiarygodność, ale także ze względu na ogromny zasięg. Skuteczność mediów w dziedzinie perswazji jest bardzo wysoka. Dlatego ważne jest prawidłowe prowadzenie kontaktów z dziennikarzami oraz kontrolowanie tego, jakie informacje otrzymują media. Zależy to od systemu komunikacji w organizacji oraz świadomości kreowania wizerunku przez wszystkich jej pracowników.

Wojsko, podejmując się prowadzenia kontaktów z mediami, musi i znać sposób myślenia i działania redakcji. Musi zdawać sobie sprawę z tego, jaki typ informacji jest pożądanym, i podporządkować się tym wymaganiom. Wiedza ta pomaga dotrzeć do mediów z informacjami w takiej formie, którą uznają one za interesującą dla swoich odbiorców. Szczególnie jest to istotne, gdy chodzi o tak specyficzne środowisko, jakim jest wojsko, które posługuje się specjalistycznymi informacjami, podawanymi przez wojskowe służby prasowe. Bardzo wiele zależy więc od przychylnego nastawienia przedstawicieli mediów do danej organizacji. Należy w jak najlepszym stopniu budować zaufanie oraz zrozumienie między instytucją – nadawcą komunikatem a kanałem informacji, jakim są właśnie media. *Komunikowanie się z mediami jest więc jednym z najważniejszych zadań, jakie wchodzi w skład public relations. Środowisko dziennikarzy jest bowiem jedną z wielu grup otoczenia, w którym działa organizacja*<sup>5</sup>. Umiejętne stosowanie media relations, to skuteczne budowanie komunikacji z wybranymi grupami otoczenia przy wykorzystaniu informacyjnej funkcji mediów.

Przed rozpoczęciem współpracy z przedstawicielami mediów należy najpierw określić cel, w jakim się ją podejmuje. Istotne jest to, czego się oczekuje od przedstawicieli otoczenia, komunikując się z nim. Wiedząc to, jest się w stanie określić, jaka treść, forma i struktura komunikatu będzie najskuteczniejsza. Nie mniej istotne jest poznanie sposobu działania i celów redakcji, z jakimi zamierza się współpracować, oraz to, jaki mają zakres funkcjonowania i do jakiej grupy odbiorców docierają. Dobrze jest dokonywać tego typu analizy, ponieważ pozwala to zdobyć istotną wiedzę na temat tego, jak konstruować komunikat medialny.

Kolejnym krokiem w podejmowaniu kontaktów z mediami jest podjęcie decyzji dotyczącej częstotliwości, ilości oraz sposobu wykorzystywania poszczególnych rodzajów mediów. Wymaga to identyfikacji rodzajów występujących me-

<sup>4</sup> Decyzja nr 203/MON. Decyzja 203/MON z 31 maja 2011r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie Obrony Narodowej, Dz. Urz. MON 2011, nr 12, poz. 162.

<sup>5</sup> J. Cianciara, B. Uścińska, *Komunikacja społeczna. Komunikowanie się z mediami w praktyce*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

diów. Istotne jest wyodrębnienie, głównych rodzajów mediów oraz tych, które są jedynie drugorzędnymi. Należy pamiętać, iż wybierając kilka mediów jednocześnie, komunikaty podawane w nich muszą być zgodne ze sobą – w taki sposób, aby całość informacji był jednolity i spójny. *Zasadniczą zaletą wykorzystywania wielu rodzajów mediów jest fakt, że poszczególne media uzupełniają się i wzmacniają siłę całego przekazu. Powoduje to powstanie pewnego rodzaju interakcji między tymi przekazami. Co więcej, media mogą wtedy przekazywać informacje w różnej postaci oraz trafiać do znacznie większej liczby grup audytorium*<sup>6</sup>.

Kwestia, jakie medium jest najkorzystniejsze dla konkretnej strategii media relations w siłach zbrojnych, jest podyktowana przede wszystkim zasięgiem i kosztami związanymi z publikowaniem informacji. Trzeba też pamiętać o zasadzie Marshalla McLuhana, który uważa, że dobór wykorzystywanego medium również stanowi już pewien rodzaj komunikatu. Innymi słowy, stanowi on swojego rodzaju uzupełnienie przekazu, jaki organizacja chciała zakomunikować.

### Zadania media relations

Współpraca ze środkami masowego przekazu powinna stanowić integralną część polityki media relations każdej organizacji. Media są narzędziem informacyjnym, poprzez które organizacje docierają do masowego odbiorcy, przy stosunkowo niewielkich kosztach. Z kolei mass media stanowią dla odbiorcy niezależne źródło informacji, co czyni ją bardziej wiarygodną. Należy jednak pamiętać o sposobie działania mediów, które – zanim opublikują wiadomość – odpowiednio ją zmodyfikują, oczyszczą z tych fragmentów informacji, które według redakcji są nieważne, lecz które mogą się okazać niezwykle istotne dla nadawcy. Współpraca z mediami powinna uwzględniać dwa kierunki działań: po pierwsze zapewnić pełną i właściwą informację, po drugie stale kształtować dobre stosunki z redakcjami. Dobre relacje z mediami pozwalają mieć większy wpływ na obecność informacji o instytucji w mediach. Przyjazne stosunki z nimi mogą mieć również pewien wpływ na redagowanie oraz modyfikowanie przekazanej informacji. Zaufanie mediów – to podstawa tej relacji i każda organizacja musi je sobie zaskarbić.

Podstawowym celem media relations jest poznanie środowiska medialnego oraz nawiązanie z jego przedstawicielami długofalowej współpracy na zasadzie wzajemnego poszanowania i świadomości wspólnego celu, jakim jest obowiązek dostarczania pełnej i obiektywnej informacji. Ponadto ważne jest stworzenie systemu informacji, czyli wprowadzenie sprawnego modelu kontaktów z pracownikami i otoczeniem społecznym organizacji, której celem jest opracowanie zasobów informacji, pozyskiwanie ich oraz stworzenie zasad i kanałów ich dystrybucji oraz uzupełniania.

<sup>6</sup> A. Czarnecki, R. Korsak, *Planowanie mediów w kampaniach reklamowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 158.

Media relations spełniają pięć podstawowych funkcji:

- informacyjną – media to najlepszy i najszybszy nośnik informacji; prawie natychmiast przekazywana jest treść informacji do otoczenia,
- wyjaśniającą – wyjaśnianie, tłumaczenie i uzasadnianie; odnosząc się do szerokiego otoczenia, media są najlepszym nośnikiem,
- kreującą – komunikat w mediach kreuje poglądy i opinie a czasami zachowania i postawy,
- opiniotwórczą – każdy komunikat rodzi opinie; rzecznicy prasowi dbają o to, aby opinie tworzyły pozytywny wizerunek organizacji,
- pozyskiwania informacji – przekaz w mediach, a także dziennikarze, z którymi rzecznicy prasowi mają bezpośredni kontakt, to doskonałe źródło informacji, opinii, komentarzy, tzw. biały wywiad<sup>7</sup>.

Najważniejsze zalety takiej współpracy, to wysoka wiarygodność i niskie koszty. Wady natomiast, to brak kontroli nad treścią, formą i kompozycją oraz trudna ocena efektów. Wojsko nie ma konkurencji w państwie, jednak posiadane przez nie kompetencje dowódcze wywołują natychmiastowe zainteresowanie mediów i obywateli jego działalnością.

Bardzo ważna w budowaniu właściwego wizerunku instytucji jest częstotliwość i sposób kontaktu z mediami. Strategia stałej obecności w mediach w sytuacji stabilnej uwzględnia wykorzystanie radia, telewizji i prasy. Organizacja musi określić miejsce, jakie chce w mediach zajmować. W przypadku, gdy organizacji zależy na tym, żeby informacja dotarła do jak najszerszego grona odbiorców, powinno się szczególną uwagę poświęcić równoczesnemu poinformowaniu mediów, tak by każde z nich mogło opublikować ją w tym samym czasie, biorąc pod uwagę ich cykl wydawniczy.

Nie można zapominać o bardzo ważnym aspekcie pracy oficera prasowego, jakim są nieformalne spotkania z przedstawicielami mediów. Celem takich spotkań jest rozpoznawalność w środowisku dziennikarskim, po to, aby rzecznik nie był postrzegany jako osoba „z drugiej strony barykady”. Na takich spotkaniach ważne jest nieporuszanie tematów związanych z instytucją, którą się reprezentuje. Podczas spotkań nieformalnych dziennikarze zdobywają wiedzę, której nie można byłoby im przekazać w trybie oficjalnym. W tym momencie zaczyna tworzyć się w środowisku dziennikarskim krąg opiniotwórczy, tzw. kompetentny krąg<sup>8</sup>. W tych nieformalnych spotkaniach rzecznika z dziennikarzami powinny również uczestniczyć inne osoby, zwłaszcza te, które mogą w przyszłości reprezentować instytucję w oficjalnych kontaktach.

<sup>7</sup> M. Kuczyńska, *Relacje medialne między organami administracji samorządowej a mediami lokalnymi na przykładzie Ostródy*, praca dyplomowa, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusz Kotarbińskiego, Olsztyn, 2006, s. 12–13 za [http://www.info-pr.pl/cms/File/prace\\_dyplomowe/relacje\\_medialne\\_miedzy\\_organami\\_administracji\\_samorzadowej\\_a\\_mediami\\_lokalnymi\\_-\\_m\\_kuczynska.pdf](http://www.info-pr.pl/cms/File/prace_dyplomowe/relacje_medialne_miedzy_organami_administracji_samorzadowej_a_mediami_lokalnymi_-_m_kuczynska.pdf)

<sup>8</sup> P. Bielawski, *Komunikacja wewnętrzna*, [http://www.proto.pl/PR/Pdf/komunikacja\\_wewnetrzna.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/komunikacja_wewnetrzna.pdf) [3.04.2012].

Rozpoznawalność rzecznika danej organizacji w mediach, to dobry kierunek, musi on jednak ograniczać swoje wypowiedzi do spraw, na których naprawę się zna. Ponadto musi być przygotowany do odpowiedzi w każdej chwili oraz mieć przygotowane materiały dla dziennikarzy. Szczególnie jest to ważne w sytuacji kryzysowej, kiedy musi przejąć na siebie cały ciężar kontaktów z opinią publiczną<sup>9</sup>.

Należy podkreślić jeszcze istotną rzecz – aby kontakty z mediami spełniały swoje zadanie, trzeba rozumieć ich specyfikę<sup>10</sup>. Dość często się zdarza, że dziennikarze zostają rzecznikami prasowymi. W gronie teoretyków i praktyków PR funkcjonuje opinia, że specjalista public relations nie powinien mieć wcześniejszego doświadczenia dziennikarskiego. Poglądy te podzielane są przede wszystkim przez osoby, które nie mają doświadczenia dziennikarskiego, a mimo to są dobrymi specjalistami PR. Zarzuty zaś odpierają praktycy z doświadczeniem dziennikarskim, którzy uważają, że skuteczne komunikowanie się z mediami tych pierwszych może być bardziej wynikiem szczęścia oraz intuicji popartej inteligencją niż znajomością „terenu”, po którym się poruszają. Każdy rzecznik prasowy ma swój warsztat, za pomocą którego buduje relacje z mediami. Powszechnie uważa się, że wyłącznie sformalizowane kontakty z dziennikarzami są świadectwem braku profesjonalizmu. Informacje i materiały prasowe, konferencje, publiczne spotkania z dziennikarzami przynoszą dobre rezultaty tylko wtedy, gdy są uzupełnieniem kontaktów nieoficjalnych, które umożliwiają przygotowanie przedstawicieli redakcji do przyjęcia oficjalnych komunikatów organizacji<sup>11</sup>. Budowanie relacji z dziennikarzami, to praca długofalowa. Działalność doraźna, z wyjątkiem sytuacji kryzysowych, odbierana jest jako przejaw zabiegania o efekt prasowy, który ma być dowodem spełniania przez niego, zwykle nieracjonalnych, życzeń pracodawcy albo osobistych sukcesów samego rzecznika.

### Zasady współpracy wojska z przedstawicielami mediów

Oficer prasowy współpracujący z mediami, omawiając sytuację mającą miejsce w czasie ćwiczeń lub operacji wojskowych poza granicami kraju, powinien dostosować formy i metody podejmowanych działań prasowych do przebiegu operacji

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Zob. B. Ociepka, *Opinia publiczna* [w:] B. Dobek-Ostrowska, J. Frasz, B. Ociepka (red.), *Teoria i praktyka propagandy*, Wrocław 1997, str. 72–73.

<sup>11</sup> Korzyści z takiej transakcji mogą przyjmować różne formy: zaoszczędzonego czasu, pieniędzy, pracy, jaką trzeba włożyć w zbieranie informacji. Subsydium informacyjne składa się z wiadomości, faktów i innych danych, oferowanych przez dostawcę jako pomoc dla zdobywającego informację. Jest to relacja zwrotna i ma charakter symbiotyczny – korzystny dla obu stron. Dziennikarze szybko dysponują pewną i wiarygodną informacją, a dysponenti informacji (źródła) mają zagwarantowany przekaz informacji do „swojej” wybranej publiczności. Zob. M. Molenda-Żdziech, *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego* [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, red. B. Jung, Warszawa 2001, s. 36–37.

w celu zapewnienia publicznego zrozumienia i wsparcia na wszystkich jej etapach. Z kolei dowódcom i ich rzecznikom szczebla operacyjnego i taktycznego przypisane są kompetencje w zakresie szczegółowego wypowiedzenia się na tematy dotyczące potencjału i zdolności bojowych reprezentowanych jednostek. Na szczeblu strategicznym koncentrują się oni na zagadnieniach ogólnych i politycznych. Generalnie obowiązuje zasada otwartości i niezależności w informowaniu społeczeństwa. Ograniczenia w dostępie mediów mogą być stosowane jedynie w specyficznych okolicznościach, takich jak operacje specjalne, alarmowa zmiana miejsca dyslokacji czy warunki terenowe (brak możliwości zakwaterowania). Kolejnym powodem utajnienia informacji jawnych jest sytuacja, w której mogłyby one zagrazić bezpieczeństwu operacji i żołnierzy oraz naruszyć ich dobra osobiste. Powodem, dla którego informacja nie kwalifikuje się do utajnienia, jest ochrona personelu i instytucji sił zbrojnych przed krytyką. Zatem osoby kontaktujące się z mediami powinny stosować zasadę tzw. bezpieczeństwa u źródła jako podstawową metodę ochrony informacji niejawnych oraz bezpieczeństwa operacji i wojsk. Oznacza to, że każdy żołnierz w kontakcie z mediami odpowiada za ochronę informacji niejawnych i bezpieczeństwa połączonych sił zbrojnych. Z kolei po stronie dziennikarzy relacjonujących operacje jest uzyskanie akredytacji w dowództwie operacji, zaś oficer prasowy powinien pomóc im zorganizować ich pobyt i być pomocnym w zbieraniu informacji. Ponadto akredytowanym dziennikarzom powinno się zapewnić dostęp do wszystkich głównych pododdziałów uczestniczących w operacji połączonej, a personel komórek prasowo-informacyjnych powinien ułatwiać im wykonanie czynności dziennikarskich, lecz bez ingerencji w proces relacjonowania. Dziennikarze z kolei powinni pamiętać o zasadach i ograniczeniach podczas informowania opinii publicznej. Zabrania się im zadawania pytań wcześniej nieustalonych. Informowanie opinii publicznej może odbywać się bezwzględnie w wyznaczonych centrach poza bazami i rejonami rozmieszczenia wojsk<sup>12</sup>.

Innym rodzajem działań media relations jest nieustanna weryfikacja materiałów dotyczących sił i środków własnych i koalicyjnych oraz ich rozmieszczenia.

Można wyróżnić 4 podstawowe zasady współpracy wojska z przedstawicielami mediów:

1. Zgodnie z demokratyczną istotą Sojuszu, dowódca powinien zapewnić wsparcie dla mediów relacjonujących praktycznie wszystkie aspekty działań w świadomości, że pozostawione bez pomocy i dostępu do informacji nie przestaną wykonywać swoich zadań. Będą wówczas zastępować fakty domysłami, co może prowadzić do dyskredytowania osiągnięć oraz stanowiska Sojuszu.

2. Właściwe prowadzenie działalności prasowo-informacyjnej polega na promowaniu zrozumienia i wspieraniu działań realizowanych przez połączone siły zbrojne, ich misji, zasad działania, celów i możliwości. Powinny one zapewniać rzetelne, dokładne i szybkie informowanie opinii publicznej poprzez media.

---

<sup>12</sup> MC 457 – NATO Military Policy of Public Information, NATO HQ Bruxelles, May 2001.

W procesie działań planistycznych, operacyjnych i decyzyjno-wykonawczych powinny zapewnić właściwe warunki jej realizacji.

3. Planowanie działalności personelu prasowo-informacyjnego powinno uwzględniać zarówno procedury upowszechniania informacji w jednostkach operacji, jak i w odniesieniu do wojskowej i międzynarodowej opinii publicznej.

4. Dowódca musi mieć świadomość, że dobór wiadomości i sposób ich przekazywania przez międzynarodowe i lokalne media może wywierać istotny wpływ na decyzje o użyciu sił zbrojnych<sup>13</sup>.

Ogólne zasady prowadzenia efektywnych działań media relations powinny być określone jeszcze przed rozpoczęciem operacji w formie aneksu (wytycznych) do planu operacyjnego. Dowódcy powinni przyjmować za oczywiste, że dziennikarze – zgodnie z normami obowiązującymi w Sojuszu – mają zagwarantowany dostęp do wszystkich jawnych działań, włączając w to działania bojowe. Osobiste bezpieczeństwo dziennikarzy nie jest powodem wykluczenia ich uczestnictwa. Prawo to może być jedynie ograniczone w niektórych sytuacjach podczas operacji specjalnych.

Zgodnie z koncepcją współpracy z mediami, podczas operacji opracowanej przez NATO należy pamiętać o kilku podstawowych zasadach. Przede wszystkim podstawą sukcesu w relacjonowaniu przez media operacji połączonych są prawda, zaufanie i wiarygodność. Natomiast warunkiem skutecznej realizacji zadań prasowo-informacyjnych jest koordynacja działań podejmowanych przez centrum prasowo-informacyjne dzięki stałej współpracy z: centrum operacyjnym, wywiadem, prawnikami, komórkami rozpoznania, współpracy cywilno-wojskowej i operacji psychologicznych. Zalecaną metodą zapewnienia jednolitości poruszanych tematów i sposobu ich przedstawiania jest utworzenie komitetu złożonego z ich przedstawicieli. W czasie operacji połączonych Sojuszu przy dowództwach organizowane są centra prasowo-informacyjne (*Press Information Centre – PIC*). Szef takiego centrum powinien mieć zapewniony stały dostęp do dowódcy w sprawach działalności prasowo-informacyjnej. Dotyczące jej zadania nie powinny być przez dowódców delegowane do innych osób funkcyjnych. Ich obowiązkiem w procesie planowania jest zapewnienie skuteczności działania podległych struktur prasowo-informacyjnych poprzez wydzielenie: obsady etatowej, pomieszczeń, wyposażenia, środków transportu i łączności, niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania centrum. Organizacja centrum jest zależna od spodziewanego zainteresowania opinii publicznej. Powinna ona uwzględniać komórki zajmujące się obsługą mediów, przygotowaniem materiałów informacyjnych, działalnością analityczną i informowaniem wewnętrznym. Główna siedziba centrum powinna być usytuowana w pobliżu dowództwa operacji, a obiekty PIC wyposażone w nowoczesne środki audiowizualne i informatyczne, pomieszczenia do prowadzenia wywiadów, konferencji prasowych i prezentacji oraz do przygotowania uczestniczących w nich osób funkcyjnych. Siły i środki centrum powinny mieć możliwość zmiany dyslokacji w związku z rozwojem operacji. Zasadą jest utrzymywanie przez komórki

<sup>13</sup> AJP-01(A), chapter 22' Public Information, April 1999.

prasowo-informacyjne Sojuszu współpracy jedynie z elementami prasowo-informacyjnymi o jeden poziom organizacyjny wyżej i niżej (biurami, centrami, rzecznikami prasowymi, oficerami prasowo-informacyjnymi) oraz z reprezentantami narodowych służb prasowo-informacyjnych czy przedstawicielami organizacji międzynarodowych. Zezwala się na odstępstwo od tej reguły jedynie w sytuacjach wyższej konieczności. Wszystkie elementy prasowo-informacyjne dostarczają codzienne raporty sytuacyjne do centrum prasowo-informacyjnego dowództwa operacji. Ważne wydarzenia muszą być zgłaszane natychmiast. Komentować w mediach można jedynie działania centrum prasowo-informacyjnego oraz tylko te działania prowadzonej operacji, na temat których został wydany komunikat o zatwierdzonej uprzednio treści. Przed publikacją nowej informacji jej treść powinna zostać skoordynowana z równorzędnym centrum prasowo-informacyjnym Sojuszu w zakresie odnoszącym się do innych kontyngentów narodowych i dowództw wyższego szczebla, a także z Biurem Prasy i Informacji MON, jeżeli dotyczy ona stanowiska resortu obrony narodowej czy innych jednostek Sojuszu<sup>14</sup>.

### Podsumowanie

Działanie **media relations** jest jednym z najbardziej widocznych instrumentów polityki informacyjnej Sił Zbrojnych RP. Współpraca z mediami poprzez dostęp do szerokiego grona odbiorców pozwala jej być narzędziem szczególnie wrażliwym na opinie społeczne. Kształcenie rzeczników prasowych wymaga ciągłego procesu szkoleniowego. Zmieniająca się sytuacja polityczna w kraju i za granicą każe im być stale doinformowanymi, zwłaszcza o wrażliwych kwestiach z tych obszarów. Ponadto w tym zawodzie niezbędna jest znajomość stale rozwijającej się technologii.

Rozumienie działania mediów i właściwa współpraca z nimi zapewnia społeczne poparcie celów bezpieczeństwa realizowanych przez Siły Zbrojne RP, dlatego należy dążyć do tworzenia zarówno przyjaznej atmosfery w zakresie działań media relations, jak i dążyć do profesjonalizacji służby prasowej odpowiedzialnej za realizację jej zadań.

### Bibliografia

- AJP-01(A), chapter 22' Public Information, April 1999.  
Antczak A., *Wojskowe służby prasowe wybranych państw NATO*, „Kwartalnik Bellona” 2009, nr 1, s. 108.  
Bielawski P., *Komunikacja wewnętrzna*, [http://www.proto.pl/PR/Pdf/komunikacja\\_wewnetrzna.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/komunikacja_wewnetrzna.pdf) [3.04.2012].  
Cianciara J., Uścińska B., *Komunikacja społeczna. Komunikowanie się z mediami w praktyce*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

<sup>14</sup> MC 327/1: *NATO Military Concept for NATO Peaces Support Operations*, October 1997.



- Czarnecki A., Korsak R., *Planowanie mediów w kampaniach reklamowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 158.
- Decyzja nr 108 /MON z dnia 7 kwietnia 2009 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 6 maja 2009 r., nr 7, poz. 82.
- Decyzja nr 203/MON. Decyzja 203/MON z 31 maja 2011r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie Obrony Narodowej, Dz. Urz. MON 2011, nr 12, poz. 162.
- Kuczyńska M., *Relacje medialne między organami administracji samorządowej a mediami lokalnymi na przykładzie Ostródy*, praca dyplomowa, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusz Kotarbińskiego, Olsztyn, 2006, s. 12–13 za [http://www.info-pr.pl/cms/File/prace\\_dyplomowe/relacje\\_medialne\\_miedzy\\_organami\\_administracji\\_samorzadowej\\_a\\_mediami\\_lokalnymi\\_-\\_m\\_kuczynska.pdf](http://www.info-pr.pl/cms/File/prace_dyplomowe/relacje_medialne_miedzy_organami_administracji_samorzadowej_a_mediami_lokalnymi_-_m_kuczynska.pdf)
- MC 327/1: *NATO Military Concept for NATO Peaces Support Operations*, October 1997.
- MC 457 – NATO Military Policy of Public Information, NATO HQ Bruxelles, May 2001.
- Molenda-Żdziech M., *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego* [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, red. B. Jung, Warszawa 2001, s. 36–37.
- Ociepka B., *Opinia publiczna* [w:] B. Dobek-Ostrowska, J. Frasz, B. Ociepka (red.), *Teoria i praktyka propagandy*, Wrocław 1997, str. 72–73.
- Report of Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*, US Department of Defense 2004; T. Kacała, *Propaganda marketingowa. Public relations czy public affairs jako element komunikacji strategicznej?*.