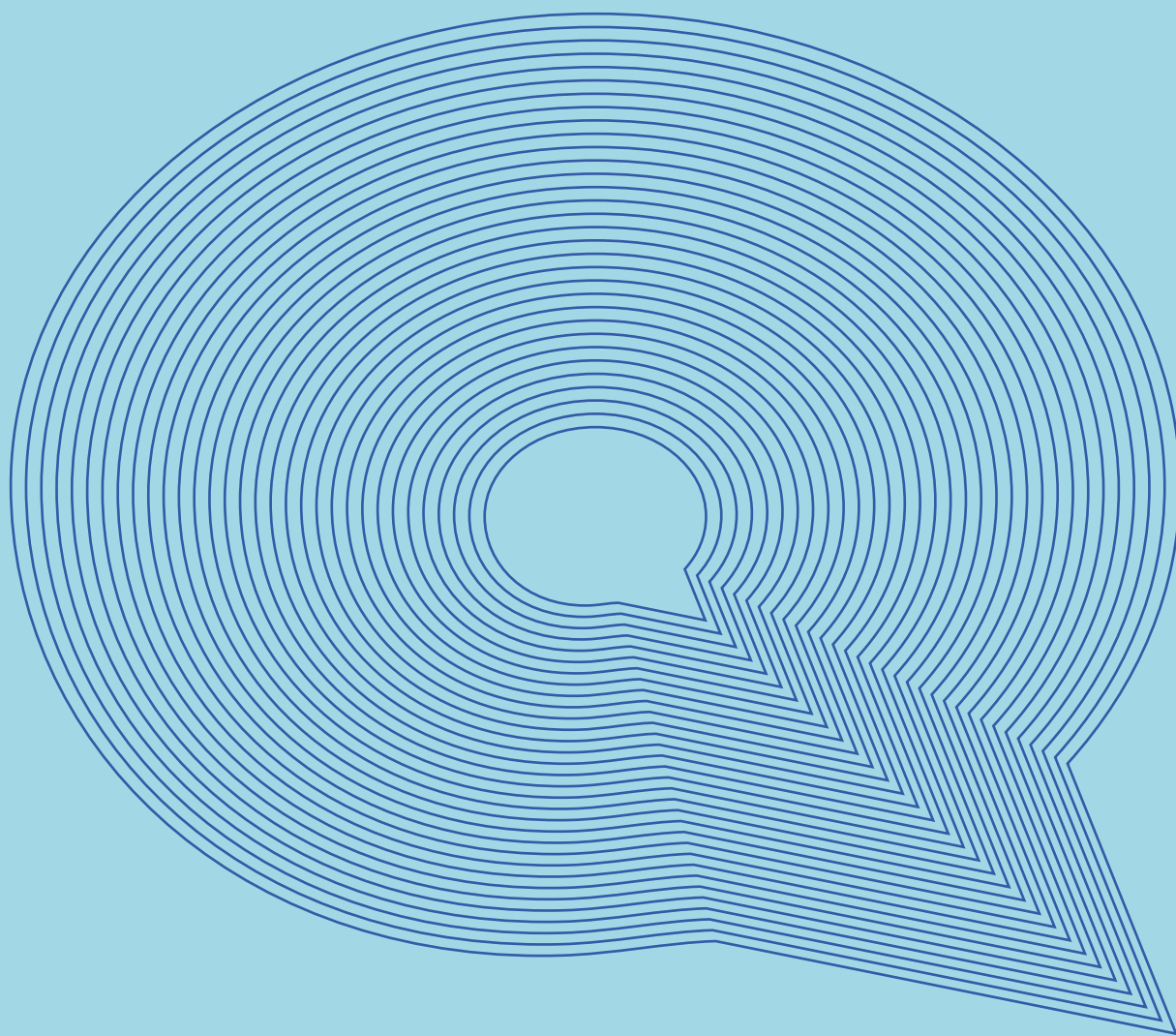


KRYZYSOMETR

komunikacja w czasach dezinformacji



Dezinformacyjny krajobraz Polski okiem praktyków PR
z największych polskich firm, instytucji, samorządów i NGO.

Raport z 9. specjalnej edycji badania Kryzysometr.

ALERT MEDIA
COMMUNICATIONS

Deinformacja – jeszcze kilka lat temu pojęcie abstrakcyjne i odległe dla przeciętnego człowieka, niebezpiecznie szybko stało się bliskie i namacalne. Dziś dezinformacja odmieniana jest przez wszystkie przypadki. To codzienność – dla firm, instytucji

i – w ujęciu węższym – klientów czy pracowników organizacji. Podczas miesięcy rozmów i obserwacji słyszeliśmy od przedstawicieli firm i organizacji jedną, uporczywie powtarzającą się myśl: „czujemy strach przed zajęciem się tym tematem”. Strach nie

do końca nazwany. Czy chodzi o skalę problemu, brak narzędzi, a może niechęć do konfrontacji z tym, czego nie da się kontrolować? Co ludzi przestrasza? To właśnie chcieliśmy sprawdzić.

We współpracy ze Stowarzyszeniem Demagog, największą organizacją fact-checkingową w Polsce, i Stowarzyszeniem Prawda, które od lat zajmuje się przeciwdziałaniem manipulacjom informacyjnym, przygotowaliśmy specjalną edycję Kryzysometru poświęconą wyłącznie dezinformacji. Doświadczenie tych organizacji w połączeniu z know-how Alert Media pozwoliło nam stworzyć pytania badawcze i kafeterię odpowiedzi w sposób od-

powiadający realnym warunkom, w jakich działają współczesne organizacje.

Zbadaliśmy, jak organizacje widzą zjawisko dezinformacji, co je hamuje, jakie mają plany i co realnie robią, gdy fałszywe informacje dotyczą ich biznesu. Zbadaliśmy, czego potrzebują, by złapać byka za rogi.

Ten raport jest czymś więcej niż katalogiem strachów. To mapa pokazująca, gdzie są największe luki, jakie są przeszkody i co może pomóc. Chcemy, aby był przewodnikiem odpowiadającym, jak rozpoznać zagrożenie, jak reagować i wreszcie jak zbudować odporność, póki jest jeszcze na to czas.

Słowem usystematyzowania: jako dezinformację rozumiemy „celowe rozpowszechnianie fałszywych lub wprowadzających w błąd informacji w celu wywarcia wpływu na opinię publiczną, manipulacji społeczeństwem, zaszkodzenia osobom, organizacjom lub państwom”.



Beata Łaszyn, Prezeska Alert Media Communications

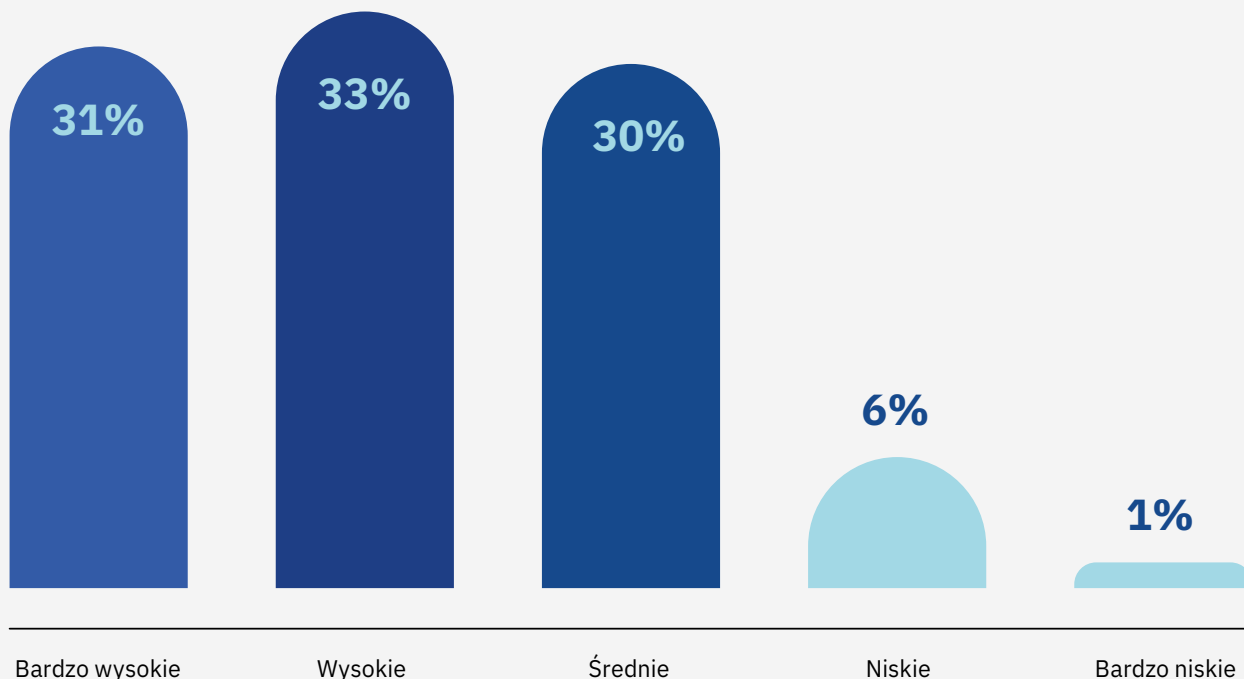
i każdego z nas. Żyjemy w dezinformacyjnej rzeczywistości. Dezinformację widzimy (ale czy zawsze zauważamy od razu?) w social mediach, w mediach tradycyjnych, w opiniach klientów, a coraz częściej także... wewnątrz organizacji. To cichy przeciwnik, który z roku na rok rośnie w siłę, a w ostatnich miesiącach przyspieszył, i to w tempie, którego nikt się nie spodziewał. A właściwie wszyscy powinniśmy to przewidzieć.

Dotąd zrealizowaliśmy tylko dwie edycje specjalne Kryzysometru. Kiedy w poprzednich specedycjach Kryzysometru pytaliśmy o komunikację w czasie pandemii i po wybuchu wojny w Ukrainie, mierzyliśmy się z sytuacjami nagłymi, dramatycznymi i wyjątkowymi. Dziś temat jest inny, ale wcale nie mniej groźny. Dezinformacja nie wybucha nagle. Ona sący się powoli, podkopując reputację, rozbijając zaufanie i dezorientując zarówno całe społeczeństwo, jak

OBRAZ DEZINFORMACJI

Zaczynamy od przedstawienia „stanu dezinformacji” w organizacjach. Analiza obecnej sytuacji z częściami **Ukryte lekcje** (które wydobywamy na powierzchnię) będącymi syntetycznym podsumowaniem wyników badań.

Jak oceniasz zagrożenie dla twojej firmy/organizacji?



JAK ORGANIZACJE POSTRZEGAJĄ DEZINFORMACJĘ I JEJ DOŚWIADCZAJĄ?

Badanie rozpoczęliśmy od pytania do biorących w nim udział ekspertów o ogólne postrzeganie skali zagrożenia dezinformacją oraz o to, czy w praktyce zetknęli się z nią w ostatnim roku. Odpowiedzi nie pozostawiają złudzeń – zjawisko jest realne i coraz bardziej powszechne.

Ponad 63% respondentów uznało, że zagrożenie dezinformacją dla ich organizacji jest wysokie lub bardzo wysokie, a kolejne 30% oceniło je jako średnie. Zaledwie 7% badanych uważa, że problem jest marginalny. To pokazuje, że dezinformacja przestała być traktowana jako odległa abstrakcja – dziś większość instytucji i firm widzi w niej realne ryzyko dla swojej reputacji i działalności.

Co więcej, dane potwierdzają, że to nie tylko obawa „na przyszłość”, ale codzienna rzeczywistość. Aż 62% organizacji doświadczyło dezinformacji w ciągu

ostatnich 12 miesięcy, z czego jedna trzecia – wielokrotnie. Tylko co czwarta firma przyznała, że nie spotkała się z tym problemem. Co ciekawe, co 10. osoba nie wie, czy organizacja zetknęła się z dezinformacją. Trzeba pamiętać, że badanie przeprowadziliśmy wśród ekspertów ds. komunikacji i teoretycznie ta wiedza powinna być. W praktyce bywa jednak różnie – można nie wiedzieć i faktycznie w wielu organizacjach takiej wiedzy nie ma.

Wnioski są jasne: dezinformacja **NIE JEST** potencjalnym scenariuszem kryzysowym. To zjawisko, które dzieje się tu i teraz – i którego firmy nie mogą już ignorować. Dezinformacja to fakt, a w wielu organizacjach wręcz zdarzenie cykliczne – nie epizod, ale stały element otoczenia biznesowego.

Czy twoja firma/organizacja miała do czynienia z przypadkiem dezinformacji dotyczącym jej działalności w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

33%
TAK, WIELOKROTNIE

24%
NIE

29%
TAK, KILKA RAZY

9%
NIE WIEM

5%
TAK, JEDNORAZOWO

Komentarz ekspercki



Dlaczego aż tyle instytucji i firm uważa dezinformację za poważne zagrożenie i dlaczego tak duża część z nich realnie się z nią zetknęła? Odpowiedź tkwi w charakterze samego zjawiska.

Po pierwsze, dezinformacja jest tania w produkcji, a droga w neutralizacji. Droga kosztem zorganizowania mechanizmu obronnego i poświęconym na to czasem. Jeden zmanipulowany post, recenzja czy

od branży. Ataki reputacyjne, podszywanie się pod marki, manipulacje w e-commerce czy deepfake to nowe narzędzia uderzające w wiarygodność i stabilność organizacji.

Wreszcie warto pamiętać, że społeczeństwo jest silnie spolaryzowane, a w takich warunkach każda marka może zostać wciągnięta w konflikt ideologiczny, nawet wbrew swojej woli. Właśnie dlatego odnotowujemy spory strach przed politycznym lub ideologicznym zaangażowaniem organizacji w kry-

...dezinformacja zaczyna celować bezpośrednio w biznes. Już nie tylko politycy czy instytucje publiczne stają się celem – firmy także, niezależnie od branży.

fake news mogą rozchodzić się błyskawicznie, a ich prostowanie wymaga czasu, zasobów i często zewnętrznej pomocy. Jednak największy jest koszt powstania mechanizmu. Im lepszy się zbuduje, tym lepiej działa.

Po drugie, środowisko informacyjne nigdy nie było tak nasycone – social media, media tradycyjne, portale opinii, komunikacja wewnętrzna. Każdy z tych kanałów może stać się nośnikiem fałszu, a im więcej punktów styku z informacją, tym trudniej kontrolować jej wiarygodność.

Po trzecie, dezinformacja zaczyna celować bezpośrednio w biznes. Już nie tylko politycy czy instytucje publiczne stają się celem – firmy także, niezależnie

zys. To dodatkowo zwiększa podatność na fałszywe narracje i ataki informacyjne.

To wszystko sprawia, że firmy i instytucje, szczególnie publiczne, nie tylko boją się dezinformacji – one jej doświadczają. I właśnie dlatego ten temat przestaje być marginesem w zarządzaniu kryzysowym, a staje się jednym z kluczowych wyzwań dla biznesu i administracji na najbliższe lata.

Beata Łaszyn

Prezeska Alert Media Communications

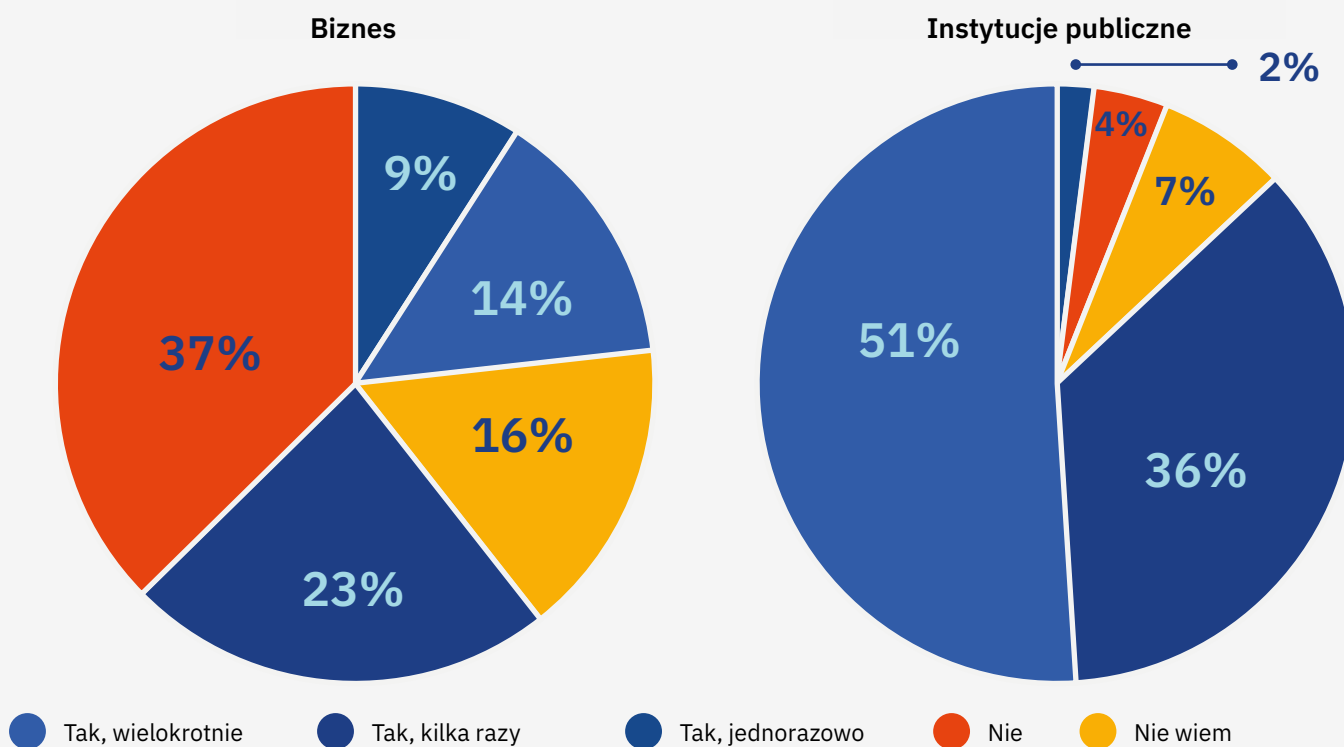
Autorka raportu, współautorka „Tarczy Prawdy”
Instrukcji przeciwdziałania dezinformacji dla firm i instytucji

DEZINFORMACJA W BIZNESIE I ŚWIECIE PUBLICZNYM

Badanie Kryzysometr regularnie pokazuje, że świat biznesu i instytucji publicznych znacząco się różni w zakresie tzw. kryzysogenności. Instytucje znacznie częściej mierzą się z kryzysami* – za 2024 rok kryzysy zaraportowało nam 55% uczestniczących w badaniu instytucji i tylko 22% firm. Właśnie dlatego ze szczególną uwagą przyglądaliśmy się temu, jak kształtują się obawy przed dezinformacją i przypadki występowania tego zjawiska w obu grupach.

Okazuje się, że w przypadku dezinformacji dysproporcja jest jeszcze większa niż w kwestii kryzysów. W sferze publicznej aż 87% ankietowanych przyznaje, że ich organizacje w ciągu ostatnich 12 miesięcy mierzyły się z przypadkami dezinformacji, w tym ponad połowa (51%) – wielokrotnie. Natomiast w przypadku ankietowanych firm w minionych 12 miesiącach z przypadkami dezinformacji mierzyło się 48% ankietowanych, w tym 14% wielokrotnie.

Czy Twoja organizacja miała do czynienia z przypadkiem dezinformacji dotyczącym jej działalności w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Te doświadczenia mają również wpływ na poziom obaw przed dezinformacją. Wśród instytucji publicznych jest on zdecydowanie wyższy. W tej grupie zagrożenie dezinformacją jako bardzo wysokie oceniło 44% ankietowanych, wysokie – 36%, a średnie – 20%. Co ciekawe, nikt z ankietowanych nie wskazał opcji „niskie” lub „bardzo niskie”. W biznesie najczęściej wskazywanym poziomem było zaś zagrożenie średnie – 41%. Wysokie obawy wskazało 31% ankietowanych, a bardzo wysokie – zaledwie 12%.



Wyniki najnowszego, specjalnego Kryzysometru jasno pokazują, że dezinformacja to realne zagrożenie, zwłaszcza dla sfery instytucji publicznych. Dane zebrane w trakcie badania pokazują, jak bardzo poważny i powszechny dla Polski jest to problem, bo jeśli co najmniej kilka razy w roku z przypadkami dezinformacji miało do czynienia 9 na 10 ankietowanych instytucji, to znaczy, że i Państwo, i my wszyscy, jako jego obywatele, już jesteśmy celem ataku i musimy się umieć przed nim bronić. A dezinformacja puka również coraz odważniej do drzwi firm. W tej grupie skala zjawiska, choć sporo niższa niż w administracji, dalej jest znacząca i z pewnością będzie rosła.

Krzysztof Tomczynski, Managing Partner Alert Media Communications

GDZIE CZAI SIĘ DEZINFORMACJA?

FRONTY KRYZYSU: OD SOCIAL MEDIÓW PO BIUROWĄ KUCHNIĘ

Eksperci komunikacji in-house nie mają wątpliwości – największym zagrożeniem dla organizacji są media społecznościowe. To tam, zdaniem aż 94% badanych, najłatwiej rozprzestrzeniają się treści manipulacyjne, memy czy celowe przekłamania, które szybko mogą nabrać wirusowego charakteru. Algorytmy, skala i tempo dystrybucji fałszywych informacji w social mediach sprawiają, że zarządzanie kryzysem komunikacyjnym wymaga dzisiaj natychmiastowych reakcji i dobrze przygotowanych procedur.

Na drugim miejscu znalazły się media tradycyjne (53%). Choć wydają się bardziej odporne na fake newsy, to jednak ich rola jako „kanału autorytatywnego” powoduje, że zmanipulowana informacja, która tam trafi, może zostać uznana za wiarygodną – a przez to jeszcze groźniejszą dla reputacji marki. Rola mediów w dezinformacji jest krytyczna.

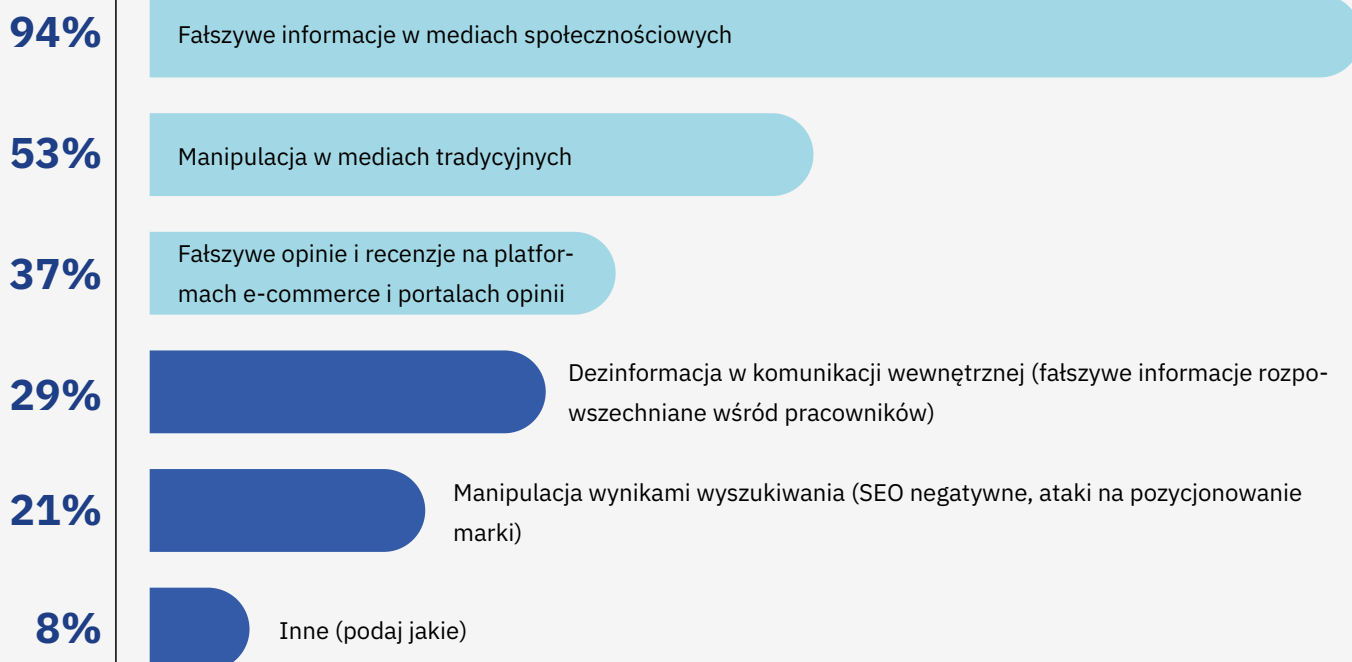
Trzecim obszarem ryzyka są fałszywe opinie i recenzje w e-commerce i na portalach opinii (37%). To trudne pole, szczególnie w branżach, gdzie decyzje klientów w ogromnym stopniu zależą od opinii innych użytkowników. Kilka sfabrykowanych recen-

zji może realnie wpłynąć na sprzedaż czy zaufanie do marki. W przypadkach instytucji państwowych w grę mogą wchodzić farmy trolli, z którymi trudno walczyć.

Nieco mniej oczywistym, ale nie mniej istotnym źródłem dezinformacji jest komunikacja wewnętrzna (29%). Fałszywe informacje krążące wśród pracowników – plotki, zmanipulowane wiadomości czy celowo rozsiewane pogłoski – mogą osłabiać morale zespołu, zaufanie do liderów i w konsekwencji negatywnie odbijać się na efektywności organizacji. Pole wewnętrzne w każdym kryzysie jest ważne – może wspierać walkę lub stanowić jej dodatkowy obszar. Dokładnie tak samo jest z dezinformacją.

Na liście zagrożeń znalazła się również manipulacja wynikami wyszukiwania (21%), czyli m.in. negatywne SEO i próby zepchnięcia wiarygodnych treści marki na koniec wyników wyszukiwarki. Choć problem dotyczy mniejszej części respondentów, to w erze „googlowania wszystkiego” tego typu działania mogą trwale zniszczyć reputację organizacji w oczach potencjalnych klientów i partnerów.

Jakie rodzaje kanałów dezinformacji mogą być wykorzystywane w dezinformacji i stanowić realne zagrożenie dla reputacji, działalności lub bezpieczeństwa Twojej organizacji?





Ukryte lekcje

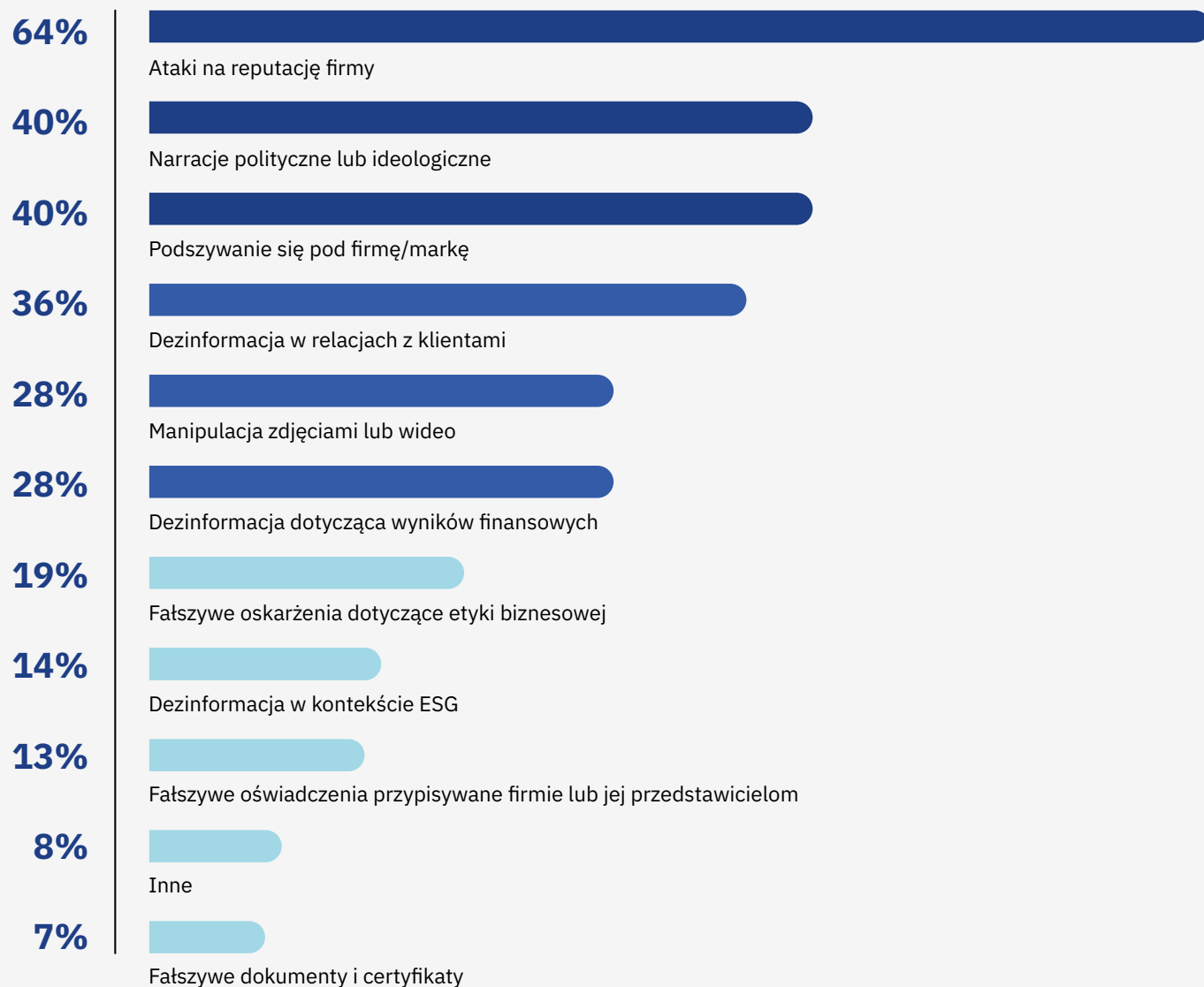
1. Social media to epicentrum ryzyka. To właśnie tam dezinformacja rozprzestrzenia się najszybciej i na największą skalę, dlatego monitoring tych kanałów powinien być priorytetem w strategiach komunikacyjnych firm.
2. Media tradycyjne wciąż mają znaczenie. Choć rzadziej stają się źródłem fake newsów, to ich autorytet sprawia, że nawet pojedyncze przypadki błędnych lub zmanipulowanych treści mogą nieść dużo większy ciężar niż wirusowe wpisy w social mediach.
3. Opinia klienta ma ogromną wagę. Fałszywe recenzje czy zmanipulowane komentarze w e-commerce stają się nowym, realnym polem rywalizacji o reputację, a czasem narzędziem w rękach nieuczciwej konkurencji.
4. Pamiętajmy o „wewnętrznym froncie”. Dezinformacja w komunikacji wewnętrznej to nie tylko plotki – to realny czynnik podkopujący morale, lojalność i kulturę organizacyjną. Firmy powinny budować odporność nie tylko na zewnątrz, ale też wśród pracowników.

ARSENAŁ KŁAMSTWA: FAŁSZYWE HISTORIE, PRAWDZIWE ZAGROŻENIA

Jeśli kanały dezinformacji pokazują, gdzie rodzi się zagrożenie, to rodzaje fałszywych informacji odpowiadają na pytanie, co tak naprawdę boli firmy i instytucje najbardziej. W tej części badania sprawdziliśmy, jakie formy manipulacji eksperci uznają

za szczególnie groźne dla wizerunku i funkcjonowania organizacji. Kafeteria pytań została przygotowana razem z agencjami fact checkingowymi, by realnie oddawała obecne warunki. Jakie zatem są te najgroźniejsze formy dezinformacji?

Jakie rodzaje fałszywych informacji, rodzajów i form dezinformacji mogą stanowić realne zagrożenie dla reputacji, działalności lub bezpieczeństwa Twojej organizacji?



Najsilniejszy lęk budzą ataki na reputację – wskazało je aż 64% respondentów. Pomówienia, oszczerstwa czy fabrykowane „skandale” to broń, która uderza w fundament każdej marki – zaufanie. Tego typu ataki rozchodzą się błyskawicznie i często trudno je zdementować, zanim wyrządzą poważne szkody.

Na drugim miejscu znalazły się narracje polityczne i ideologiczne (40%). Eksperci wskazali, że w spolaryzowanym społeczeństwie firmy coraz częściej

stają się mimowolnymi uczestnikami wojen światopoglądowych. Dezinformacja wpleciona w spory polityczne potrafi szybko przerodzić się w kryzys, szczególnie w okresach kampanii wyborczych, ale – jak podkreślają respondenci – dziś to zjawisko nie znika nawet po ich zakończeniu. Coraz częściej mamy wrażenie, że kampania niemal nie się kończy, co widać w niesamowicie podzielonym, skłóconym społeczeństwie. Prof. Harald Wydra, wykładowca

nauk politycznych na Uniwersytecie Cambridge, powiedział niedawno, że polaryzacja w Polsce jest dużo głębsza niż w innych państwach Europy – podziały sięgają bardzo daleko, dzieląc rodziny, firmy, organizacje, i są bardzo radykalne. To jest niestety doskonała pożywka dla wszelkiej dezinformacji.

Silnym źródłem obaw, w takim samym stopniu jak polityka, jest również podszywanie się pod markę poprzez fałszywe strony internetowe, phishing czy zakładanie fałszywych profili w social mediach. Takie działania nie tylko zagrażają reputacji, ale mogą też prowadzić do strat finansowych i utraty zaufania klientów.

Kolejnym wyzwaniem są fałszywe oferty i informacje kierowane do klientów (36%). To forma dezinformacji

szczególnie trudna do wykrycia i udowodnienia. Często pojawia się w tle sporów rynkowych, gdzie granica między nieuczciwą konkurencją a czystą manipulacją bywa płynna. Trudno się odnieść do realności tej kwestii, ale faktycznie często w sprawach kryzysowych przebija się taki argument, który jednak trudno potwierdzić.

Nie bez znaczenia pozostaje także manipulacja obrazem. 28% respondentów wskazało deepfaki, zmanipulowane zdjęcia i wideo jako potencjalnie niszczące narzędzie. Podobny odsetek ekspertów obawia się fałszywych informacji na temat wyników finansowych i stabilności firmy, które mogą wstrząsnąć zaufaniem inwestorów, kontrahentów czy pracowników.



Ukryte lekcje

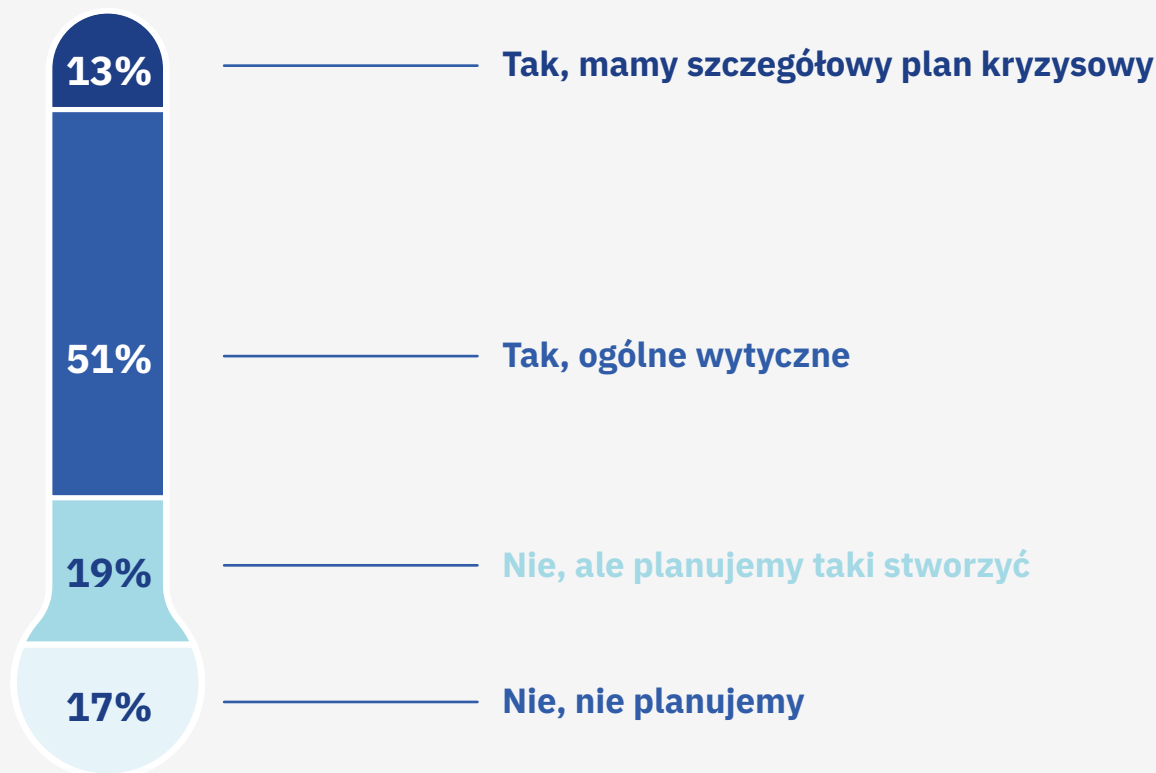
1. Reputacja to najsłabsze ogniwo – niezależnie od kanału, każdy rodzaj dezinformacji, który uderza w zaufanie, jest wskazywany jako najgroźniejszy.
2. Polaryzacja społeczna staje się ryzykiem biznesowym – firmy, nawet neutralne, mogą zostać wciągnięte w spór ideologiczny.
3. Fałszywe podszywanie się pod markę wymaga gotowości technicznej i komunikacyjnej – to obszar, w którym liczy się szybkie wykrywanie i reagowanie.
4. Klienci jako cel manipulacji – ryzyko, że dezinformacja będzie kierowana bezpośrednio do odbiorców, rośnie wraz z konkurencją na rynku i niskimi barierami technologicznymi.
5. Obraz silniejszy niż słowo – manipulacja materiałami wizualnymi jest jeszcze w mniejszości, ale jej potencjalny efekt może być szczególnie dotkliwy.

DIAGNOZA Z PROPOZYCJĄ LECZENIA

W tej części znajdują Państwo głębsze wnioski dotyczące sedna problemu: co realnie zagraża, jak walczyć, co można zrobić. Po każdej sekcji oprócz Ukrytych lekcji (podsumowania wyników badań) będą konkretne Rekomendacje/Inspiracje, które są dla nas, autorów raportu, najważniejszym elemen-

tem. Wierzymy, że pomogą albo rozpocząć przeciwdziałanie w organizacji, albo już prowadzoną walkę wprowadzą na kolejny, bardziej zaawansowany etap. Lub po prostu zainspirują do działań – systemowych czy pojedynczych. Każde ma znaczenie.

Czy Twoja firma posiada plan działania na wypadek dezinformacji?



PROCEDURY CZY IMPROWIZACJA? PLAN KONTRA CHAOS

Pytanie o przygotowanie organizacji na wypadek dezinformacji ujawniło znaczącą lukę między świadomością zagrożeń a realnymi procedurami.

Ponad połowa ekspertów (51%) deklaruje, że ich firmy mają tylko ogólne wytyczne dotyczące działań w obliczu fałszywych informacji. To oznacza, że w praktyce brakuje szczegółowych scenariuszy, jasno przypisanych ról i narzędzi pozwalających działać szybko i skutecznie.

Zaledwie 13% badanych posiada szczegółowy plan kryzysowy dedykowany sytuacjom dezinformacyj-

nym. To niewielki odsetek, biorąc pod uwagę skalę ryzyka zidentyfikowaną w innych częściach badania.

Jednocześnie niemal co piąta organizacja (19%) przyznaje, że dopiero planuje stworzyć taki dokument. To sygnał, że temat zaczyna być traktowany poważnie – choć wciąż raczej w fazie deklaracji niż realnego działania.

Niepokozi fakt, że 17% organizacji nie posiada planu i nie zamierza go opracowywać. W obliczu rosnącej presji informacyjnej to postawa ryzykowna, która

może sprawić, że organizacja zostanie zaskoczona w momencie kryzysu.

Spoglądając jednak na obecną chwilę i dwie ostatnie dane, można powiedzieć, że dzisiaj 36% organizacji nie jest przygotowanych do walki z dezinformacją. To bardzo niepokojąca dana, ale niestety zbieżna z obserwacjami i doświadczeniem w tym zakre-

sie. Trzeba mieć świadomość, że przygotowanie do przeciwdziałania dezinformacji lub jego brak wpływa na odporność kraju w tym obszarze. Każda organizacja bez przygotowania obniża odporność, a tym samym bezpieczeństwo nas wszystkich. Dlatego tak ważne jest zajęcie się tym problemem.



Ukryte lekcje

1. Firmy dostrzegają problem, ale często poprzestają na ogólnych wytycznych, co w realnym kryzysie może okazać się niewystarczające. Tylko nieliczne organizacje posiadają szczegółowy plan, co pokazuje, że odporność na dezinformację nie jest jeszcze standardem w zarządzaniu kryzysowym.
2. Dobrą wiadomością jest rosnąca grupa firm, które planują przygotować takie procedury – ważne, by z fazy planów przeszły do konkretów.
3. Brak planu to nie brak ryzyka – organizacje, które nie podejmują żadnych działań, stawiają się w pozycji szczególnej podatności na dezinformację.



Rekomendacje/Inspiracje

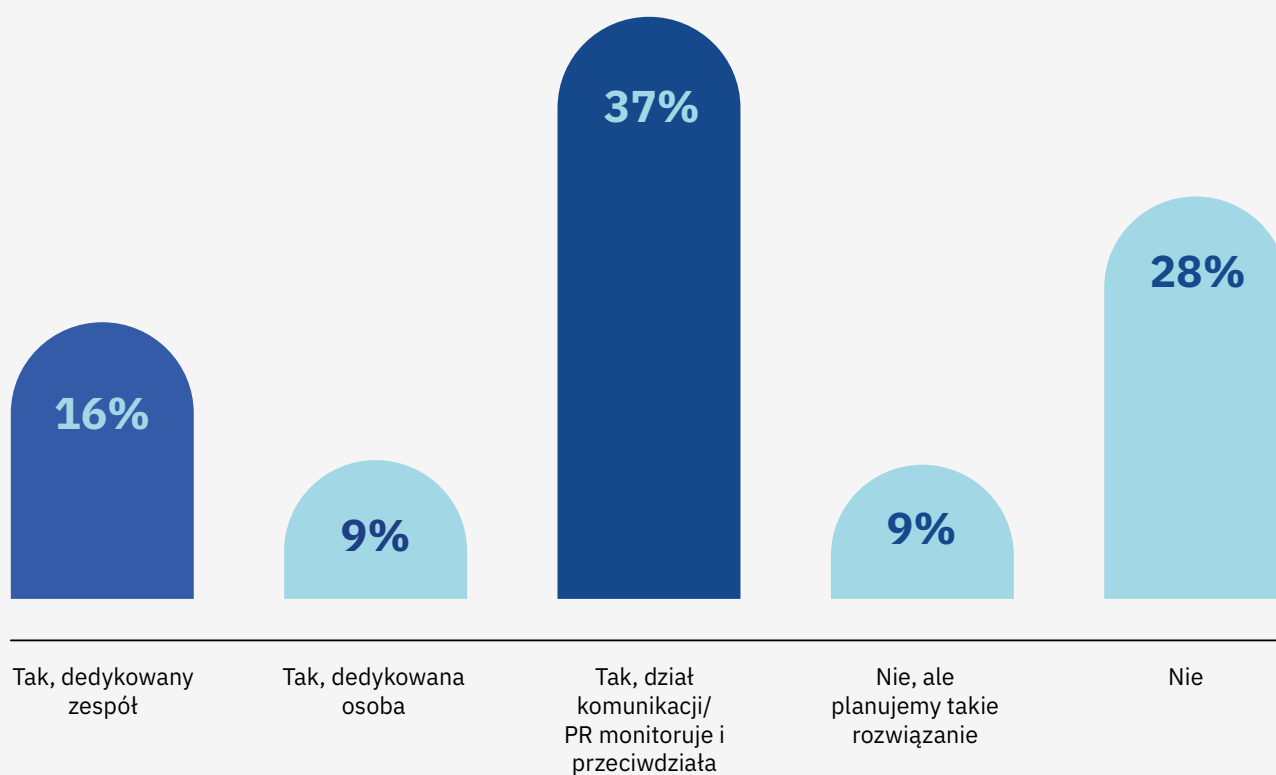
1. **Stwórz mechanizm reakcji** – ogólne wytyczne to za mało. W planie powinny być jasno przypisane role, procedury decyzyjne i kanały komunikacji. Podpowiedzią może być dostępna w sieci Tarcza Prawdy – Instrukcja Przeciwdziałania Dezinformacji opracowana przez autorów raportu Alert Media Communications we współpracy ze Stowarzyszeniem Demagog.
2. **Ćwicz kryzysy na sucho** – symulacje sytuacji dezinformacyjnych pomagają sprawdzić, czy plan działa w praktyce, a także zwiększają gotowość zespołu.
3. **Włącz dezinformację do polityki zarządzania ryzykiem** – traktuj ją tak samo poważnie jak cyberataki czy inne zagrożenia biznesowe.
4. **Zadbaj o monitoring i wczesne ostrzeganie** – systematyczne śledzenie social mediów, mediów tradycyjnych i opinii w sieci to pierwszy krok, by zareagować, zanim kryzys wymknie się spod kontroli.
5. **Komunikuj wewnętrznie** – upewnij się, że pracownicy wiedzą, jak reagować na fałszywe informacje i gdzie zgłaszać potencjalne zagrożenia.

STRAŻNICY INFORMACJI. GDY DEZINFORMACJA PUKA DO DRZWI, KTO PIERWSZY REAGUJE?

Badanie pokazuje, że odpowiedzialność za monitorowanie dezinformacji i reagowanie na nią w firmach nie zawsze jest jasno określona. Najczęściej zadanie to spada na dział komunikacji lub PR – tak odpowiedziało 37% ekspertów. To rozwiązanie na-

turalne, bo właśnie tam krzyżują się kwestie reputacji i zarządzania informacją. Pytanie jednak, czy te zespoły mają wystarczające zasoby i narzędzia, by skutecznie radzić sobie z coraz bardziej zaawansowanymi atakami.

Czy firma posiada zespół lub osobę odpowiedzialną za monitorowanie i przeciwdziałanie dezinformacji?



Dedykowany zespół posiada jedynie 16% firm, a dedykowaną osobę – zaledwie 9%. To pokazuje, że nie-

Z kolei 28% respondentów przyznało wprost, że ich firma nie ma żadnych rozwiązań w tym zakresie. Co

**Dedykowany zespół posiada jedynie 16% firm,
a dedykowaną osobę – zaledwie 9%.**

wiele organizacji traktuje temat na tyle poważnie, by stworzyć specjalne struktury odpowiedzialne tylko za to zagrożenie. A zatem tylko co czwarta firma (25%) posiada pracowników wyznaczonych do tego zadania.

więcej, tylko co dziesiąta organizacja (9%) planuje takie wdrożyć w przyszłości. To sygnał, że w dużej części firm problem dezinformacji wciąż jest traktowany bardziej jako potencjalna możliwość niż realne ryzyko. To też oznacza, że 37% organizacji obecnie NIE dysponuje żadnymi rozwiązaniami i zasobami.



Ukryte lekcje

1. Walka z dezinformacją to często „dodatkowe zadanie” dla PR-owców, a nie priorytet wymagający ludzi za to odpowiedzialnych i budżetów.
2. Niewielki odsetek firm posiada wyspecjalizowane zespoły lub osoby do walki z dezinformacją – oznacza to, że większość organizacji działa reaktywnie (jeśli w ogóle), a nie systemowo.
3. Spory odsetek firm (28%) nie prowadzi żadnych działań i nie ma takich planów – to najsłabsze ogniwo, które w sytuacji kryzysowej może boleśnie odczuć brak przygotowania.



Rekomendacje/Inspiracje

1. **Wyznacz odpowiedzialność** – nawet jeśli nie tworzysz całego zespołu, wskaż jedną osobę, która koordynuje działania antydezinformacyjne i jest „punktem dowodzenia”.
2. **Rozszerz kompetencje działów komunikacji/PR** – zapewnij im narzędzia do monitoringu i wsparcie prawne czy technologiczne.
3. **Buduj interdyscyplinarne zespoły** – dezinformacja to problem nie tylko PR, ale też IT, bezpieczeństwa i HR. Warto działać wspólnie.
4. **Traktuj brak działań jako ryzyko strategiczne** – ignorowanie problemu może prowadzić do poważnych strat reputacyjnych i finansowych.
5. **Nawiąż współpracę z ekspertami ds. fact-checkingu** – czasem wystarczy szkolenie, zrozumienie systemu i możliwości.

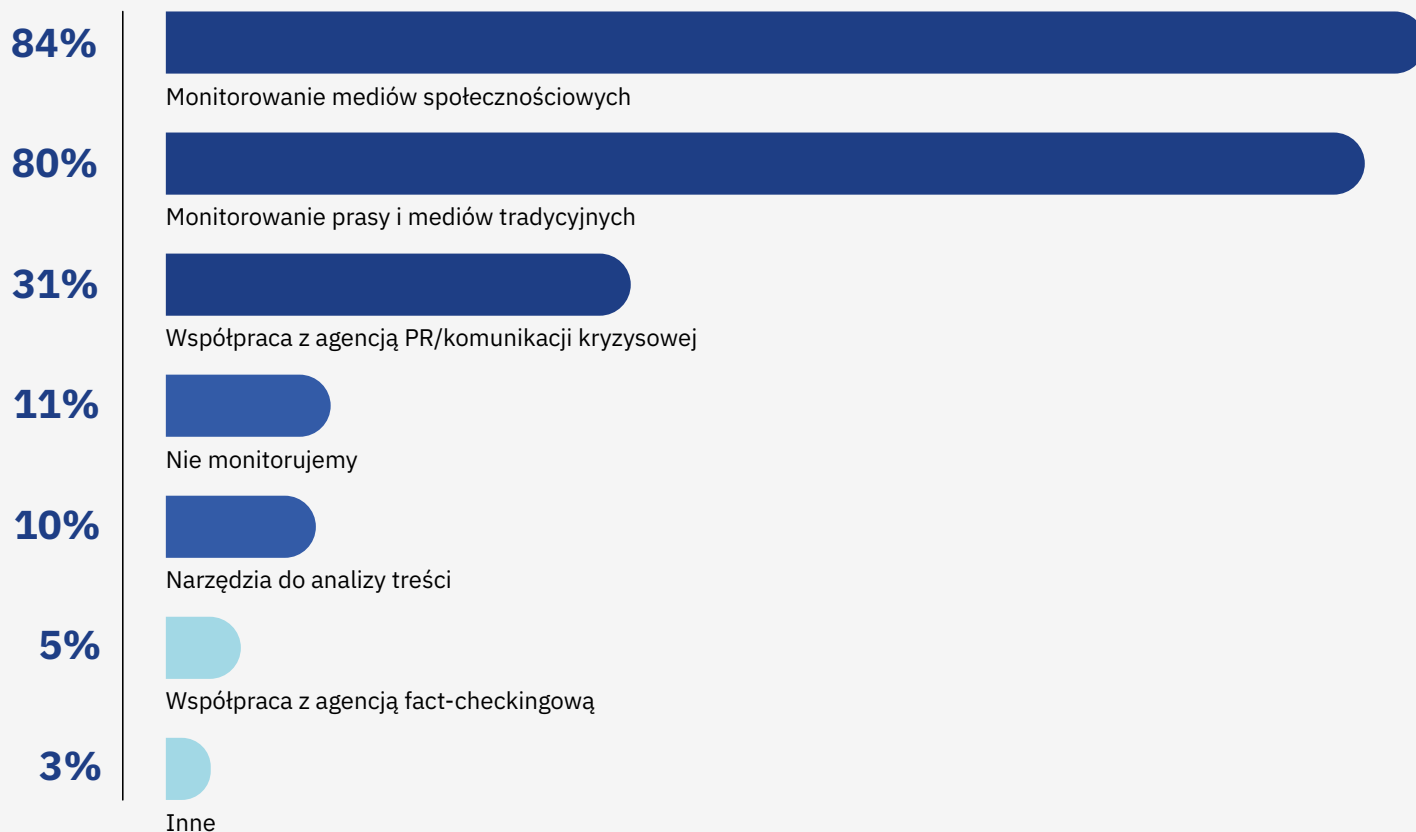
PATRZĘC TO NIE ZAWSZE WIDZIEĆ.

JAK FIRMY POLUJĄ NA FAKE NEWSY?

Chyba wszyscy zdajemy sobie sprawę, że w walce z dezinformacją kluczowe jest szybkie wykrycie problemu. Wyniki pokazują jednak, że monitorowa-

nie często ogranicza się do podstawowych działań i rzadko sięga po bardziej zaawansowane narzędzia.

Jakie narzędzia firma wykorzystuje do monitorowania potencjalnej dezinformacji?



Najpopularniejszym rozwiązaniem jest monitorowanie mediów społecznościowych – wskazało je 84% respondentów. To naturalny wybór, bo właśnie tam najczęściej rozpoczyna się rozprzestrzenianie fałszywych treści. Niewiele mniej (80%) śledzi prasę i media tradycyjne, obawiając się wzmocnienia przekazów dezinformacyjnych przez źródła uznawane za wiarygodne.

Znacznie rzadziej wykorzystywane są narzędzia do analizy treści (10%) czy współpraca z agencjami fact-checkingowymi (5%). To zaskakująco niski odsetek, biorąc pod uwagę rosnącą rolę profesjonalnej weryfikacji informacji i rozwój technologii pozwalających wykrywać manipulacje, np. deepfake.

Nieco ponad 30% organizacji współpracuje z agencjami PR lub komunikacji kryzysowej, traktując je

jako wsparcie w monitorowaniu i reagowaniu na potencjalne kryzysy.

Niepokozi fakt, że aż 11% firm w ogóle nie prowadzi żadnego monitoringu, co oznacza, że dezinformacja może je zaskoczyć w najbardziej nieoczekiwanym momencie i dotyczy to co 10. organizacji.

Analizując wyniki i zestawiające je z naszym doświadczeniem i rzeczywistością, zastanawia tylko fakt, czy monitoring mediów faktycznie wylapuje dezinformację, czy tylko opinie o organizacji, jej usługach i produktach. Niezwykle małe wykorzystanie narzędzi fact-checkingowych studzi optymizm. Jest natomiast dobrym początkiem do podjęcia działań.



Ukryta lekcja

1. Monitoring mediów społecznościowych i tradycyjnych stał się standardem, ale to dopiero „pierwsza linia obrony” i raczej dobry początek.
2. Organizacje rzadko korzystają z wyspecjalizowanych narzędzi analitycznych i fact-checkingowych, a to one mogą realnie zwiększać odporność na subtelniejsze formy manipulacji.
3. Wsparcie zewnętrzne (agencje PR, komunikacji kryzysowej) to ważny element strategii, ale nie zastąpi on własnych mechanizmów monitorowania dezinformacji. Nikt tego za nas nie zrobi.
4. Brak jakiegokolwiek monitoringu to najwyższe ryzyko – oznacza całkowitą bezbronność wobec fałszu.



Rekomendacje/Inspiracje

1. **Rozszerz wachlarz narzędzi** – nie opieraj się wyłącznie na monitorowaniu mediów społecznościowych i prasy. Inwestuj w analitykę treści i narzędzia AI do wykrywania manipulacji.
2. **Korzystaj z fact-checkerów** – współpraca z wyspecjalizowanymi agencjami to dodatkowy filtr bezpieczeństwa i źródło wiedzy.
3. **Łącz monitoring z planem reakcji** – samo śledzenie nie wystarczy, trzeba mieć gotowe procedury działania, gdy sygnał o dezinformacji się pojawi. Podpowiedzią może być dostępna w sieci Tarcza Prawdy – Instrukcja Przeciwdziałania Dezinformacji.
4. **Buduj wewnętrzne kompetencje** – szkolenia i warsztaty z rozpoznawania fałszywych treści dla zespołów komunikacyjnych i menedżerów mogą zwiększyć czujność organizacji. To zwiększy odporność całej organizacji i naturalne zasoby do przeciwdziałania, a podnosząc świadomość i kompetencje, chronisz całą organizację.

WALKA O PRAWDĘ W PRAKTYCE. JAK FIRMY GASZĄ POŻARY DEZINFORMACJI?

Same plany i monitoring to jedno, ale najważniejsze pytanie brzmi: co firmy rzeczywiście robią, gdy zetkną się z dezinformacją? Wyniki pokazują, że dominują działania komunikacyjne i defensywne – szybkie prostowanie treści i oficjalne oświadczenia.

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem są **sprostowania i wyjaśnienia w mediach społecznościowych – wskazało je 59% organizacji**. To naturalny kierunek, bo to właśnie tam najszybciej pojawiają się i rozchodzą fałszywe informacje.

Na drugim miejscu znalazło się monitorowanie mediów w celu wykrywania dezinformacji na wczesnym etapie (50%) oraz wydawanie oficjalnych oświadczeń prasowych (49%). Firmy wciąż traktują klasyczne narzędzia komunikacji jako fundament obrony.

Dość powszechne są również:

- reakcje w czasie rzeczywistym poprzez odpowiadanie na komentarze i pytania klientów (46%),
- zgłaszanie treści do platform, takich jak Facebook czy Google (39%),
- kontakt z autorami fałszywych informacji w celu usunięcia lub korekty treści (37%).

Znacznie rzadziej organizacje sięgają po:

- bezpośrednią komunikację z klientami np. e-mail z wyjaśnieniami (22%),
- akcje prawne (21%) – widać, że to krok podejmowany raczej w wyjątkowych sytuacjach,
- zabezpieczenia techniczne – ochrona kont i profili (20%),
- kampanie edukacyjne i content marketing prostujący fakty (18%),
- szkolenia pracowników w zakresie rozpoznawania i przeciwdziałania dezinformacji (17%),
- materiały wideo prostujące dezinformację (12%).

Niepokoï, że w ostatnich dwóch latach blisko 8% firm nie podjęło żadnych działań wobec dezinformacji – mimo że skala zjawiska rośnie.



Ukryte lekcje

1. Organizacje najczęściej reagują w kanałach, w których pojawia się dezinformacja – przede wszystkim w social mediach.
2. Reakcje są raczej obronne i komunikacyjne (sprostowania, oświadczenia), rzadko proaktywne (edukacja, kampanie informacyjne).
3. Narzędzia prawne czy techniczne są traktowane jako opcja dodatkowa, a nie standard.
4. Zaskakuje dramatycznie niski odsetek szkoleń pracowników i wykorzystania narzędzi fact-checkingowych – to najsłabsze ogniwo odporności organizacji.
5. Brak jakichkolwiek działań to ryzykowna pasywność, która może prowadzić do niekontrolowanych kryzysów.

➔ Rekomendacje/Inspiracje

1. **Łącz reakcję z prewencją** – prostowanie treści to konieczność, ale warto też prowadzić działania edukacyjne i contentowe, by wzmacniać odporność odbiorców.
2. **Nie bój się proaktywności** – komunikacja z klientami, szkolenia pracowników i kampanie informacyjne zwiększają zaufanie i ograniczają podatność na fake newsy.
3. **Włącz narzędzia** – zabezpieczenia profili powinny być elementem systemu obrony, nie wyjątkiem.
4. **Buduj procedury reakcji wielotorowej** – nie opieraj się na jednym kanale (np. tylko social mediach), reaguj równolegle i adekwatnie: w mediach, w komunikacji bezpośredniej i poprzez działania PR.
5. **Mierz skuteczność działań** – sprawdzaj, które odpowiedzi działają najlepiej, by nie powielać nieskutecznych schematów.

Komentarz ekspercki



Zaskakujące jest, że na przypadki dezinformacji reaguje w mediach społecznościowych jedynie 59% firm. To oznacza, że ponad 40% organizacji w ogóle nie podejmuje podstawowych działań naprawczych, mimo że właśnie tam najczęściej rozprzestrzeniają się fałszywe treści. Jeszcze bardziej niepokojące jest to, że tylko 37% firm kontaktuje się z autorami fałszywych informacji w celu korekty lub usunięcia treści. Brak takich działań sprawia, że autorzy dezinformacji mogą czuć się bezkarni, a konsekwencje ich publikacji pozostają bez realnej reakcji.

Niepokoï również niski poziom proaktywnej komunikacji z klientami - jedynie 46% firm reaguje na komentarze w czasie rzeczywistym, a zaledwie 22% prowadzi bezpośrednią komunikację wyjaśniającą, np. za pośrednictwem e-maili. To potwierdza, że większość podmiotów koncentruje się na gaszeniu pożarów zamiast na systematycznym budowaniu zaufania i transparentności w dialogu z odbiorcami. Warto pamiętać, że sprostowania nie zawsze docierają do osób, które wcześniej zetknęły się z dezinformacją, dlatego kluczowa jest stała obecność w komunikacji i odpowiadanie na wątpliwości odbiorców.

Martwi także fakt, że tylko 39% firm zgłasza fałszywe treści platformom społecznościowym. To marnowana szansa na wywieranie presji na właścicieli platform, by skuteczniej egzekwowali własne zasady i ograniczali zasięg szkodliwych treści. Jeszcze bardziej alarmujące jest to, że jedynie 20% podejmuje działania zabezpieczające konta i profile przed przejęciem lub podszywaniem się, co w dobie kampanii manipulacyjnych stanowi realne ryzyko reputacyjne i bezpieczeństwa danych.

Najbardziej jednak uderzające są dane dotyczące wykorzystania narzędzi analitycznych do wykrywania dezinformacji - korzysta z nich zaledwie 2% firm. To pokazuje, że narzędzia typu fact-checking, monitorujące narracje i weryfikujące treści, praktycznie nie są stosowane w sektorze prywatnym. W obliczu rosnącej skali manipulacji informacyjnych jest to wynik wręcz alarmujący.

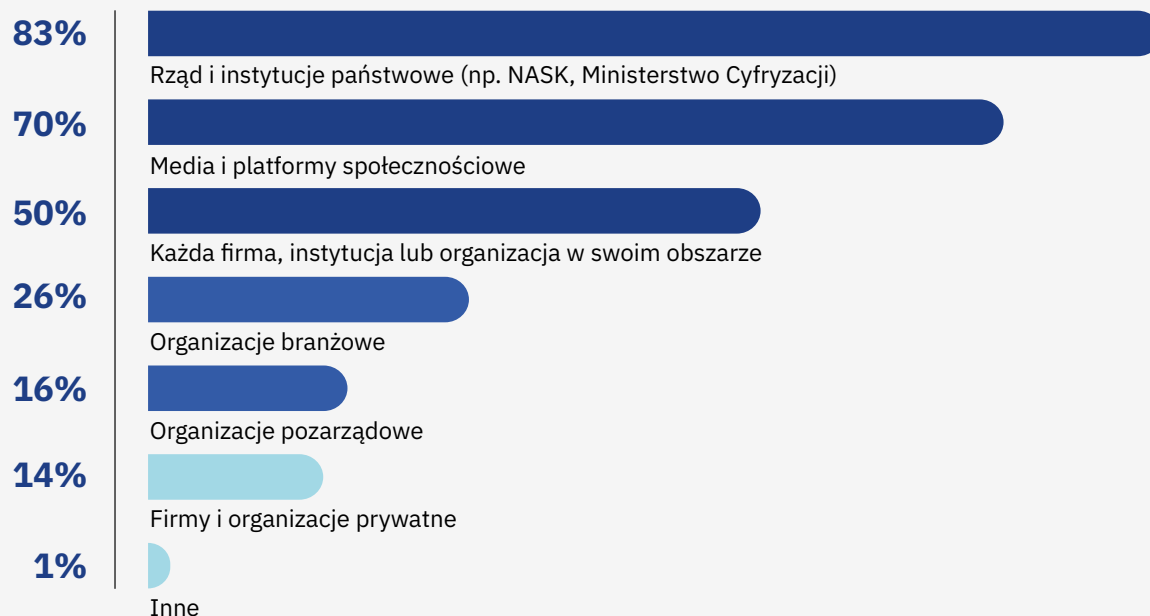
Tym bardziej zaskakuje ten brak wdrożeń, że na rynku działa już wiele wyspecjalizowanych organizacji eksperckich zajmujących się fact-checkingiem i analizą dezinformacji. Dysponują one sprawdzonymi metodami, narzędziami i know-how, z których można wprost korzystać. Wystarczy nawiązać współpracę z takimi podmiotami jak choćby Demagog czy inne organizacje w Europie i na świecie, aby wzmocnić odporność informacyjną firmy bez konieczności budowania wszystkiego od zera.

Z analizy wynika, że firmy skupiają się głównie na działaniach defensywnych: sprostowaniach, oświadczeniach i reakcjach po fakcie. Tymczasem równie istotna jest prewencja - stały monitoring, analiza trendów i identyfikowanie potencjalnych narracji zanim osiągną one wirusowy zasięg. Takie podejście, określane jako prebunking, pozwala „zaszczepić” odbiorców na dezinformację - uodpornić ich poprzez wcześniejsze dostarczenie faktów. To właśnie ten element - łączenie reakcji z prewencją - powinien stać się standardem w działaniach komunikacyjnych każdej świadomej organizacji.

Marcel Kiełtyka, Stowarzyszenie Demagog, członek Rady konsultacyjnej ds. przeciwdziałania dezinformacji zewnętrznej przy MSZ.

KTO JEST STRAŻNIKIEM PRAWDY? ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA WALKĘ Z DEZINFORMACJĄ

Które instytucje powinny być odpowiedzialne za walkę z dezinformacją w Polsce ?



Eksperci ds. komunikacji zapytani o to, kto powinien być odpowiedzialny za walkę z dezinformacją w Polsce, wskazali przede wszystkim na instytucje państwowe. Aż 83% respondentów uważa, że to rola rządu i podległych mu jednostek (np. NASK, Ministerstwo Cyfryzacji). To sygnał, że problem jest postrzegany jako zagrożenie systemowe, wymagające centralnych i skoordynowanych działań.

Na drugim miejscu znalazły się media i platformy społecznościowe – wskazane przez 70% badanych. To zrozumiałe, bo to właśnie te podmioty są dziś najczęstszym kanałem rozprzestrzeniania fałszywych treści. Oczekiwanie, by brały większą od-

powiedzialność, wpisuje się w globalne dyskusje o regulacjach platform cyfrowych.

Co druga osoba (50%) wskazała, że każda firma i organizacja powinna walczyć z dezinformacją w swoim obszarze. To podejście podkreśla, że odporność informacyjna nie może być przerzucona wyłącznie na państwo czy gigantów technologicznych – to także zadanie dla sektora prywatnego.

Znacznie rzadziej respondenci wskazywali organizacje branżowe (26%) czy NGO (17%). Zaledwie 14% uważa, że odpowiedzialność powinna spoczywać na pojedynczych firmach i organizacjach prywatnych, co pokazuje, że biznes nie jest postrzegany jako główny strażnik walki z dezinformacją.



Ukryte lekcje

1. Eksperci widzą walkę z dezinformacją przede wszystkim jako zadanie państwa i dużych platform cyfrowych.
2. Jednocześnie połowa badanych oczekuje, że każda organizacja będzie odpowiedzialna za swój obszar, co sugeruje rosnący trend współodpowiedzialności. Bardzo cieszy nas ten kierunek i warto pracować, by odsetek się zwiększał.
3. Organizacje branżowe i NGO są postrzegane raczej jako wsparcie, a nie główni gracze.
4. Odpowiedzi pokazują, że w oczach ekspertów walka z dezinformacją powinna mieć charakter ekosystemowy, łączący działania centralne i lokalne.

➔ Rekomendacje/Inspiracje

1. **Budujemy systemową współpracę** – potrzebne są mechanizmy łączące działania państwa, platform, biznesu i NGO.
2. **Wzmacniamy odpowiedzialność platform cyfrowych** – organizacje oczekują, że media społecznościowe będą aktywnie reagować na fałszywe treści.
3. **Nie cedujemy wszystkiego na państwo** – choć warto domagać się od państwa zdecydowanych działań systemowych. Organizacje powinny jednak brać odpowiedzialność w swoim obszarze, np. poprzez własne procedury i edukację pracowników, monitorowanie własnych tematów.
4. **Budujemy koalicje branżowe** – choć dzisiaj ich rola jest marginalna, wspólne standardy i kodeksy mogą zwiększyć odporność całych sektorów.

Komentarz ekspercki



Wyniki badania Kryzysometr doskonale ilustrują kluczowy paradoks, z jakim mierzymy się w Polsce. Z jednej strony znaczna większość ekspertów zasadnie wskazuje na instytucje państwowe jako głównego aktora odpowiedzialnego za walkę z dezinformacją. Postrzeganie tego problemu jako zagrożenia systemowego jest nieuniknione – walka z dezinformacją to dziś element budowania bezpieczeństwa państwa i ochrony obywateli, co jest fundamentalnym obowiązkiem rządu.

formacyjnej nie da się zbudować wyłącznie prawnymi regulacjami.

Raport słusznie wskazuje na potrzebę „ekosystemowej” współpracy. W mojej ocenie rola państwa to nie tylko bezpośrednia walka, ale przede wszystkim stworzenie warunków do działania dla tego ekosystemu. Państwo musi być gwarantem egzekwowania odpowiedzialności od gigantów technologicznych oraz budować systemową odporność poprzez wspieranie NGO i edukację. Zwłaszcza w tym ostatnim obszarze potrzebne są rozwiązania systemowe – wprowadzenie edukacji w zakresie krytycznego myślenia,

Bez silnego, kompetentnego lidera po stronie państwa, który potraktuje dezinformację jako priorytet strategiczny, cały ten „ekosystem” pozostanie jedynie zbiorem dobrych chęci.

Jednak istnieje ogromna luka między tymi oczekiwaniami ekspertów a rzeczywistością. Jako społeczeństwo oczekujemy systemowego przywództwa, ale w praktyce (o której świadczy wskazany w raporcie brak kompetencji w administracji) niezwykle trudno o przykłady takiego skutecznego przywództwa. Analiza wskazuje, iż aparat państwowy nie jest w stanie dostarczyć ani adekwatnych ram prawnych, ani efektywnej koordynacji działań, ani wymaganych zasobów.

Dlatego tak kluczowe są dwa pozostałe filary wskazane w badaniu: ogromna odpowiedzialność mediów i platform społecznościowych oraz, co najważniejsze, rosnąca świadomość współodpowiedzialności. To sygnał, że eksperci rozumieją, iż odporności in-

analizy i oceny źródeł informacji czy wreszcie umiejętności wykrywania symptomów dezinformacji na każdym poziomie edukacji w Polsce.

Bez silnego, kompetentnego lidera po stronie państwa, który potraktuje dezinformację jako priorytet strategiczny, cały ten „ekosystem” pozostanie jedynie zbiorem dobrych chęci. A organizacje, które boją się dezinformacji, nadal nie będą wiedziały, jak systemowo jej przeciwdziałać, bo nikt nie wyznaczył im jasnej roli w tym systemie.

dr Paulina Piasecka, Dyrektorka Centrum Badań nad Terroryzmem im. Krzysztofa Liedela, Prorektorka ds. Dydaktycznych Uniwersytetu Civitas

KOALICJA CZY SAMOTNA WALKA?

CZY BIZNES POTRAFI GRAĆ ZESPOŁOWO?

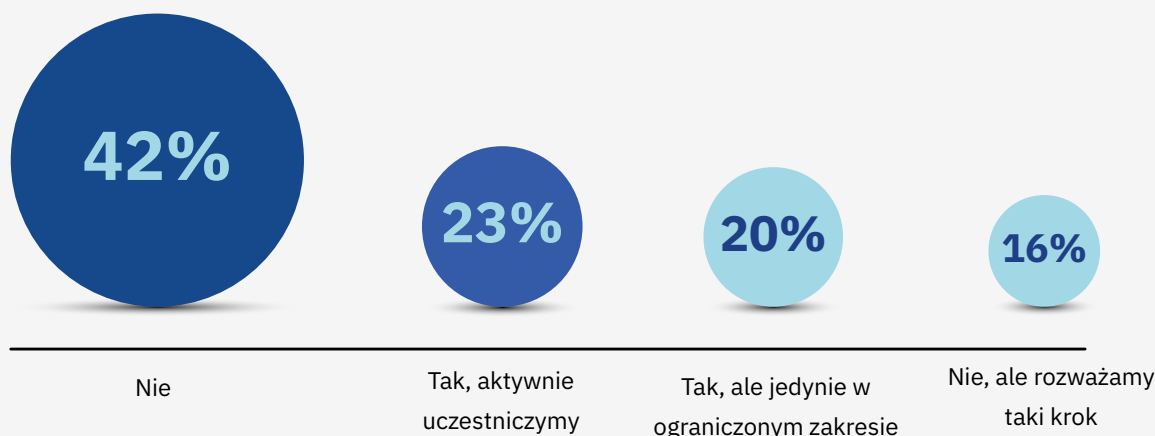
Walka z dezinformacją wymaga współpracy – żadna organizacja nie jest w stanie skutecznie radzić sobie z tym zjawiskiem w pojedynkę. Wyniki badania pokazują jednak, że udział w inicjatywach branżowych lub partnerstwach jest wciąż ograniczony.

Zaledwie 23% respondentów aktywnie uczestniczy w takich działaniach, a kolejne 20% angażuje się tylko w ograniczonym zakresie. Oznacza to, że

mniej niż połowa organizacji realnie współtworzy inicjatywy branżowe czy międzysektorowe związane z walką z fałszem.

16% firm deklaruje, że rozważa taki krok, co daje nadzieję na większe zaangażowanie w przyszłości. Jednak największa grupa – 42% badanych – przyznała, że w ogóle nie uczestniczy w tego rodzaju współpracy.

Czy twoja firma uczestniczy w inicjatywach branżowych lub partnerstwach przeciw dezinformacji.



➔ Ukryte lekcje

1. Firmy traktują walkę z dezinformacją wciąż raczej jako zadanie wewnętrzne, a nie wspólnotowe.
2. Tylko nieliczni decydują się na aktywne uczestnictwo w inicjatywach branżowych – a to właśnie koalicje i wymiana doświadczeń mogą zwiększać skuteczność działań.
3. Część organizacji (16%) dopiero „przymierza się” do współpracy – to sygnał, że temat dojrzewa, ale jeszcze nie osiągnął punktu krytycznego.
4. Brak zaangażowania oznacza brak wpływu na kształtowanie standardów i praktyk – firmy, które stoją z boku, mogą zostać „odbiorcami” reguł ustalonych przez innych.

➔ Rekomendacje

1. **Dołącz do branżowych inicjatyw** – wspólne działania pozwalają dzielić się wiedzą, wzmacniać pozycję wobec platform i regulatorów oraz budować standardy.
2. **Szukaj partnerstw międzysektorowych** – współpraca z NGO, mediami i instytucjami publicznymi zwiększa skuteczność w walce z fałszem.
3. **Nie czekaj na regulacje** – aktywne uczestnictwo daje szansę współtworzenia zasad, zamiast biernego ich przyjmowania.
4. **Buduj kulturę współodpowiedzialności** – walka z dezinformacją to nie tylko obrona własnej marki, ale też wzmacnianie całego ekosystemu informacyjnego.

CO NAS BLOKUJE? NAJWIĘKSZE PRZESZKODY W PRZECIWDZIAŁANIU DEZINFORMACJI

Świadomość zagrożeń rośnie, ale praktyczne działania wciąż napotykają na liczne bariery. Odpowiedzi ekspertów pokazują, że przeszkody mają charakter zarówno organizacyjny, jak i kompetencyjny, ale również świadomościowy.

Najczęściej wskazywaną barierą jest brak zasobów dedykowanych przeciwdziałaniu dezinformacji – tak odpowiedziało 37% badanych. Organizacje nie mają wyodrębnionych budżetów, zespołów ani jasno wskazanego punktu kontaktowego, który odpowiadałby za monitoring i reakcję.

Na drugim miejscu pojawiły się trudności w wykrywaniu fałszywych informacji na wczesnym etapie (33%). To sygnał, że choć monitoring jest stosowany, organizacjom brakuje narzędzi lub umiejętności do szybkiego rozpoznania zagrożenia, zanim eskaluje.

Kolejne bariery to:

- **brak świadomości problemu** wśród pracowników i zarządów (32%), co utrudnia traktowanie dezinformacji jako priorytetu,
- **problemy z szybkim reagowaniem** na pojawiające się fałszywe treści (28%),
- **brak poczucia realnego zagrożenia** w organizacji (28%), co może prowadzić do zbyt pasywnej postawy,
- **koszty monitorowania i przeciwdziałania dezinformacji** (23%),
- **brak zewnętrznego wsparcia ekspertów ds. fact-checkingu** czy komunikacji kryzysowej (19%).

Warto też odnotować stosunkowo rzadkie, ale istotne przeszkody, takie jak:

- **brak wiedzy, jak reagować** (17%),
- **brak jasno określonych procedur działania** (16%),
- **niewystarczające umiejętności techniczne w zespole** (18%) oraz wśród pracowników (7%).

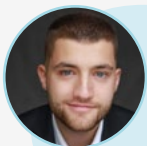
➔ Ukryte lekcje

1. Największym problemem jest brak zasobów i strukturalnego przygotowania – wiele organizacji nie ma komu „oddąć odpowiedzialności” za walkę z dezinformacją.
2. Trudności w wykrywaniu zagrożeń i zbyt wolne reagowanie sprawiają, że kryzysy często eskalują, zanim organizacja zdąży działać.
3. Niedostateczna świadomość i poczucie zagrożenia wśród kadry i pracowników osłabia priorytetyzację tego tematu.
4. Bariery techniczne i kosztowe są obecne, ale wtórne wobec problemu braku procesów i odpowiedzialności.

➔ Rekomendacje

1. **Wyznacz zasoby do tego przeznaczone** – budżet, narzędzia, rolę lidera odpowiedzialnego za walkę z dezinformacją. W wielu przypadkach warto zacząć od wyznaczenia jednej osoby.
2. **Zwiększ świadomość w organizacji** – regularnie informuj zarząd i pracowników o skali zagrożeń, by traktowali je jak realne ryzyko biznesowe.
3. **Inwestuj we wczesne ostrzeżenie** – lepsze narzędzia monitoringu i analizy danych mogą pomóc w szybszej identyfikacji fake newsów.
4. **Buduj procedury reakcji** – jasne, krok po kroku, kto, kiedy i jak reaguje. To ogranicza chaos i spowalnianie decyzji. Inspiracją może być Tarcza Prawdy.
5. **Korzystaj z ekspertów zewnętrznych** – fact-checkerzy czy specjaliści od kryzysów to wsparcie, które uzupełnia luki kompetencyjne.
6. **Ćwicz szybkość reakcji** – symulacje kryzysów informacyjnych pomagają sprawdzić gotowość zespołu i przyspieszyć procesy.

Komentarz ekspercki



Wyniki badania Kryzysometr bardzo trafnie pokazują, że największym wyzwaniem w przeciwdziałaniu dezinformacji nie jest brak świadomości zagrożenia, ale brak strukturalnego przygotowania organizacji.

Widać wyraźnie, że wiele firm i instytucji rozumie już, że dezinformacja to realne ryzyko biznesowe, ale nadal nie potrafi przełożyć tego zrozumienia na konkretne działania, procesy i mechanizmy działania w kryzysie. Widzieliśmy to już wcześniej, patrząc na wyniki Światowego Forum Ekonomicznego, gdzie jako główne ryzyko do 2027 roku wskazano dezinformację.

dowisku i przełożyć wnioski na konkretne zmiany organizacyjne.

Drugim, często niedocenianym efektem symulacji, jest budowanie świadomości – nie tej deklaratywnej, ale praktycznej. Uczestnicy po raz pierwszy naprawdę „czują” tempo i presję sytuacji kryzysowej. Widać wtedy, jak teoria o szybkim reagowaniu zderza się z realnymi ograniczeniami: procedurami, hierarchią, obiegiem informacji. Dlatego takie ćwiczenia nie tylko uczą, ale też przekonują, pokazują, że reagowanie na dezinformację to nie działanie ad hoc, lecz proces wymagający regularnych testów i aktualizacji.

Jak trafnie zauważył Warren Buffett: „Na zbudowanie reputacji potrzeba dwudziestu lat, a na jej zniszczenie – pięciu minut”.

Jak trafnie zauważył Warren Buffett: „Na zbudowanie reputacji potrzeba dwudziestu lat, a na jej zniszczenie – pięciu minut”.

To zjawisko dostrzegania problemu i braku próby jego rozwiązania obserwuję przez pryzmat działalności naszej organizacji w praktyce. Tematem interesują się osoby z działów PR, ale brakuje podejścia systemowego, które obejmowałoby całą organizację: od zarządu po zespół social media czy administrację. W rezultacie reakcje w trakcie sytuacji kryzysowej są spóźnione lub chaotyczne, a samo zjawisko postrzegane jest jako problem wizerunkowy, a nie strategiczne zagrożenie.

Zaskakujące jest, jak silnie powtarza się w badaniu wątek braku dedykowanych zasobów i kompetencji. To pokazuje, że organizacje nadal traktują walkę z dezinformacją jako „miękki” temat, coś, czym można się zająć przy okazji innych obowiązków. Tymczasem skuteczna reakcja wymaga zarówno narzędzi analitycznych, jak i jasno określonych procedur: kto monitoruje, kto reaguje, kto komunikuje. Brak takiej struktury powoduje, że nawet najlepsze osoby nie są w stanie działać skutecznie.

W tym kontekście szczególnie wartościowe są symulacje kryzysowe. Pokazują one, jak bardzo teoria różni się od praktyki. W warunkach kontrolowanego scenariusza uczestnicy szybko zauważają, że bez wyznaczonego lidera, jasnych kanałów komunikacji czy wcześniejszego planu działania nawet mały incydent może wymknąć się spod kontroli. Symulacje pozwalają przetestować procesy w bezpiecznym śro-

czenie – pięciu minut”. W kontekście dezinformacji te słowa nabierają wyjątkowej aktualności. Badanie potwierdza, że organizacje potrzebują nie tylko świadomości, ale i praktyki. Symulacje są jednym z narzędzi, które pomagają tę lukę wypełnić, jednak prawdziwa odporność informacyjna zaczyna się od decyzji o potraktowaniu dezinformacji tak samo poważnie, jak innych ryzyk strategicznych – z budżetem, zespołem i planem działania.

Jakub Śliż, Prezes Stowarzyszenia Pravda

WSPARCIE, KTÓRE ROBI RÓŻNICĘ. CZEGO POTRZEBUJĄ FIRMY, BY SKUTECZNIE WALCZYĆ Z DEZINFORMACJĄ?

Eksperci komunikacji zapytani o to, jakie formy wsparcia byłyby dla nich najcenniejsze w przeciwdziałaniu dezinformacji, najczęściej wskazywali na rozwój kompetencji wewnętrznych i dostęp do technologii wykrywających zagrożenia.

Najwyżej oceniono szkolenia dla pracowników dotyczące rozpoznawania i reagowania na dezinformację – 52% wskazań. To sygnał, że organizacje widzą potrzebę podnoszenia świadomości i umiejętności praktycznych w całym zespole, a nie tylko w działach PR.

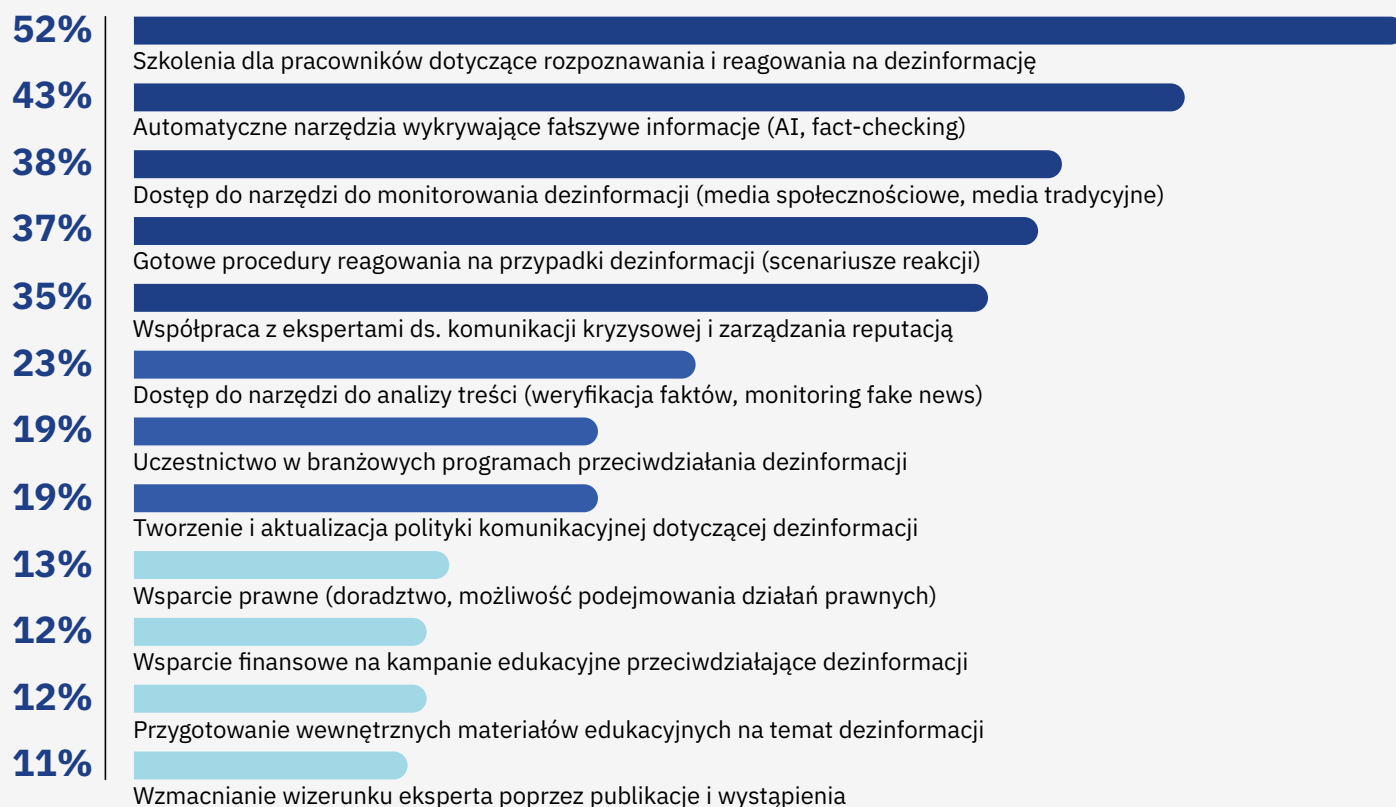
Na drugim miejscu znalazły się automatyczne narzędzia do wykrywania fałszywych informacji (43%), oparte na AI czy rozwiązaniach fact-checkingowych. Firmy chcą nie tylko reagować, ale też szybciej identyfikować problem, zanim eskaluje.

Wysoko oceniono także:

- dostęp do narzędzi monitorowania mediów (38%),
- gotowe procedury reagowania (37%) – scenariusze kryzysowe jako wsparcie „krok po kroku”,
- współpracę z ekspertami ds. komunikacji kryzysowej i zarządzania reputacją (35%).
- Znacznie rzadziej wskazywano na takie elementy jak:
- tworzenie polityki komunikacyjnej dotyczącej dezinformacji (19%),
- udział w branżowych programach (19%),
- wsparcie prawne (13%),

Na marginesie znalazły się także: materiały edukacyjne (12%), wsparcie finansowe na kampanie edukacyjne (12%) czy wzmacnianie wizerunku ekspertów (11%).

Jakie wsparcie byłoby dla Twojej firmy najcenniejsze w zakresie przeciwdziałania dezinformacji?





Ukryte lekcje

1. Firmy chcą przede wszystkim lepiej przygotować ludzi – zarówno przez szkolenia, jak i gotowe scenariusze reakcji.
2. Technologia ma być wsparciem, szczególnie automatyczne narzędzia do monitoringu i wykrywania manipulacji.
3. Potrzebne jest też łatwe i szybkie wsparcie eksperckie, które uzupełni braki kompetencyjne.
4. Kwestie prawne, finansowe i reputacyjne są ważne, ale wyraźnie wtórne wobec edukacji i narzędzi technologicznych.



Rekomendacje/Inspiracje

1. **Inwestuj w ludzi** – szkolenia, szkolenia i jeszcze raz szkolenia z rozpoznawania i przeciwdziałania dezinformacji oraz budowanie świadomości pracowników to najtańsza i najskuteczniejsza forma podnoszenia odporności.
2. **Wdróż technologię wczesnego ostrzegania** – monitoring, fact-checking, narzędzia AI pozwolą szybciej identyfikować zagrożenia. Warto pamiętać też o osobowych źródłach informacji i wyznaczyć miejsce, gdzie osoby mogą zgłosić dezinformację. To częste źródło szybkiej wiedzy o dezinformacji, często jednak niedoceniane.
3. **Opracuj i przetestuj procedury** – gotowe scenariusze reakcji skracają czas decyzyjny i ograniczają chaos w kryzysie. Tarcza Prawdy może wesprzeć budowanie procedur.
4. **Zapewnij sobie wsparcie ekspertów** – dostęp do fact-checkerów, doradców ds. komunikacji kryzysowej powinien być częścią planu bezpieczeństwa reputacyjnego.
5. **Traktuj dezinformację jako proces, nie incydent** – audyty, polityki i kampanie edukacyjne mogą być dodatkiem, ale kluczowe jest systematyczne podejście.

ROLA MEDIÓW

Dezinformacja ma jedną główną słabość – potrzebuje milczenia i chaosu informacyjnego. Kiedy media działają konsekwentnie jako strażnicy faktów, ten mechanizm zaczyna się łamać. W organizacjach, w społeczeństwach i w kryzysowych momentach media mogą pełnić rolę checkpointu: przeświecać, zaprzeczać, wyjaśniać i utrzymywać odpowiedzialność w debacie publicznej. W walce z dezinformacją media są jak system immunologiczny społeczeństwa. Gdy działają sprawnie – wykrywają wirusy fałszu, zanim te rozleją się po sieci. W Polsce ten układ odpornościowy wciąż jest osłabiony – zamiast wspólnego fact-checkingu często mamy medialne plemiona i wojny narracyjne.

Tymczasem na północy Europy pokazują, że da się inaczej. Norwegia stworzyła platformę Faktisk.no, w której konkurujące redakcje (od publicznego NRK po komercyjne „VG”) wspólnie tropią nieprawdziwe treści – także te z mediów społecznościowych. Istnieją i działają niepisane zasady „Vær merksom” Bądź uważny, które stanowią sito dla fake newsów. W Finlandii z kolei działa Faktabaari, a edukacja medialna jest częścią programu szkolnego: dzieci uczą się, jak rozpoznać fake news, zanim wejdą na TikToka.

Efekt? Społeczeństwa bardziej odporne, instytucje mniej podatne na panikę i manipulacje. Tam, gdzie media grają razem, dezinformacja nie ma łatwego życia.

W Polsce czas, by redakcje znów stanęły po stronie faktów – bo bez nich żaden system bezpieczeństwa informacyjnego nie przetrwa długo.

EPILOG

Dezinformacja nie jest już hipotetycznym zagrożeniem. To realna siła, która każdego dnia podważa bezpieczeństwo firm, destabilizuje rynek, wprowadza chaos do dyskusji publicznej, polaryzuje i osłabia zaufanie – fundament zarówno biznesu, jak i życia społecznego. Nasze badanie pokazuje wyraźnie – organizacje dostrzegają ryzyko, ale wciąż rzadko są na nie w pełni przygotowane. Brakuje planów, procedur, dedykowanych zasobów i jasno wyznaczonych odpowiedzialności. Reakcje pojawiają się zbyt późno, a działania są często rozproszone i fragmentaryczne.

Jednocześnie dane płynące z Kryzysometru niosą także nadzieję. Eksperti i organizacje coraz lepiej rozumieją, skąd płyną zagrożenia, jakie bariery trzeba pokonać i jakiego wsparcia potrzebują. To oznacza,



że punkt wyjścia jest – teraz czas na przejście od świadomości do konsekwentnego działania.

Właśnie po to, by zainspirować, zachęcić do działania, **wspólnie z Demagogiem przygotowaliśmy „Tarczę Prawdy”**

– prostą i praktyczną instrukcję przeciwdziałania dezinformacji. To przewodnik, który krok po kroku pokazuje, jak wzmocnić organizację, jak reagować na fałszywe treści i jak budować odporność informacyjną zespołu.

Ale stawką jest coś więcej niż reputacja pojedynczej marki. Każda organizacja, która wdraża procedury, szkoli pracowników i reaguje na fałsz, dokłada swo-

MANIFEST ODPORNOŚCI

Każda firma ma znaczenie.

Każde działanie – szkolenie, plan, reakcja – to cegiełka w budowaniu odporności.

Im więcej organizacji będzie przygotowanych do walki z dezinformacją, tym silniejsza będzie Polska.

Dezinformacja nie zniknie sama – to od nas zależy, czy damy jej pole do działania, czy wspólnie je ograniczymy.

Nie odkładaj tematu.

Zacznij działać już dziś.



ją cegiełkę do budowy odporności całego kraju. Bo odporność Polski na dezinformację nie rodzi się wyłącznie w instytucjach państwowych czy na poziomie centralnym. Tworzą ją tysiące codziennych decyzji podejmowanych w firmach, urzędach, szkołach i mediach.

Im więcej organizacji nauczy się działać szybko i skutecznie, tym trudniej będzie manipulować opinią publiczną, tym mocniej będzie chroniona gospodarka i tym bezpieczniejsze będzie nasze społeczeństwo. Odporność państwa zaczyna się od odporności pojedynczej organizacji.

Raport, który trzymasz w rękach, i „Tarcza Prawdy” nie mają być tylko zbiorem danych i zaleceń. Mają być impulsem do tego, by nie odkładać tematu na później, ale już dziś rozpocząć pracę nad wzmocnianiem własnej organizacji. Bo tylko wtedy – cegła po cegle – zbudujemy wspólną ścianę ochronną, która sprawi, że kraj stanie się mniej podatny na manipulację i lepiej przygotowany na kryzysy jutra.

3 FAKTY O DEZINFORMACJI, KTÓRE POWINIEN ZNAĆ KAŻDY MENEDŻER

1. Fałsz rozprzestrzenia się szybciej niż prawda.

Badania pokazują, że fake newsy w social mediach rozchodzą się kilkukrotnie szybciej niż rzeczywiste informacje i docierają do większej liczby odbiorców.

2. Jeden incydent może kosztować więcej niż kampania reklamowa.

Atak reputacyjny, fałszywe recenzje czy zmanipulowany artykuł potrafią realnie przełożyć się na spadek sprzedaży, utratę klientów i kryzys wizerunkowy trudny do odbudowania.

3. Dezinformacja to nie problem „innych”.

Ponad 60% firm w Polsce już jej doświadczyło. To nie odległe zagrożenie – to realność, z którą mierzą się organizacje w niemal każdej branży.

3 MITY O DEZINFORMACJI, KTÓRE WCIĄŻ KRAŻĄ W BIZNESIE

1. „Deinformacja to tylko problem polityki”

Nieprawda. Firmy i marki stają się coraz częstszym celem – od fałszywych recenzji, przez podsywanie się pod profile w social mediach, aż po ataki reputacyjne.

2. „Nas to nie dotyczy”

Statystyki mówią coś innego – w ostatnim roku ponad 60% organizacji w Polsce zetknęło się z dezinformacją. To realny problem dla niemal każdej branży.

3. „Nie da się z tym nic zrobić”

Można i trzeba działać. Procedury, monitoring, szkolenia i szybka reakcja znacząco ograniczają skutki dezinformacji, a firmy odporne na fałsz wzmacniają odporność całego kraju.

Czy wiesz, że... fałszywe informacje rozchodzą się szybciej niż prawdziwe?

BADANIA O DEZINFORMACJI, KTÓRE POWINIEN ZNAĆ KAŻDY

1. Fałszywe wiadomości rozchodzą się szybciej niż prawdziwe.

Badanie MIT (2018) pokazało, że fake newsy na Twitterze docierają do odbiorców szybciej, szerzej i głębiej niż prawdziwe treści.

2. Fałsz ma większą siłę wirusową.

Fałszywe treści były o 70% częściej retweetowane niż prawdziwe – i to przez ludzi, nie boty.

3. Czas działa na korzyść kłamstwa.

Fake newsy osiągają zasięg 1 500 osób sześciokrotnie szybciej niż informacje prawdziwe.

Najobszerniejsze dotychczas badanie nad rozpowszechnianiem wiadomości w sieciach społecznościowych wykazało, że fałszywe informacje (false news) rozprzestrzeniają się szybciej, szerzej i głębiej niż prawdziwe. Badacze śledzili ok. 126 000 „kaskad” na Twitterze od 2006 do 2017 roku, obejmując 3 mln użytkowników i 4,5 mln tweetów. W praktyce oznacza to, że dezinformacja dociera do większej liczby ludzi w krótszym czasie niż faktyczne informacje¹. W badaniu stwierdzono również, że fałszywe wiadomości były o 70% częściej retweetowane niż prawdziwe – nawet wtedy, gdy w analizie wyeliminowano bota, to ludzie odpowiadali silniej na treści fałszywe niż na faktyczne. Jednak wirusowość dezinformacji nie wynika wyłącznie z botów, lecz z tego, że ludzie chętniej udostępniają sensacyjne lub emocjonujące materiały².

Kolejny wniosek z badania pokazuje, że prawdziwym problemem nie jest tylko „ile osób”, ale „jak szybko” – treści fałszywe osiągają zasięg 1 500 użytkowników około sześć razy szybciej niż prawdziwe wiadomości³. Tu trzeba zauważyć, że są to badania szerokie, ale realizowane jeszcze przed pandemią czy inwazją na Ukrainę, które zmieniły rzeczywistość. Dodatkowo rosnąca pozycja algorytmów i mediów społecznościowych sprawia, że raczej jest jeszcze gorzej.

1. Vosoughi S., Roy D., Aral S. The spread of true and false news online, Science (2018)

2. MIT News, Study: On Twitter, false news travels faster than true stories (2018)

3. MIT News, Study: On Twitter, false news travels faster than true stories (2018)

O BADANIU

W 9., specjalnej edycji badania Kryzysometr – Komunikacja w czasach dezinformacji wzięło udział 107 specjalistów, managerów i dyrektorów komunikacji oraz rzeczników prasowych z największych polskich firm, instytucji, samorządów oraz organizacji pozarządowych. Badanie, przeprowadzone przez agencję Alert Media Communications, zostało zrealizowane w czerwcu 2025 roku.

Alert Media Communications to agencja PR specjalizująca się w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi, strategiach komunikowania oraz taktykach medialnych, a także organizacji szkoleń z tych obszarów. W ciągu minionych dwudziestu lat konsultanci agencji doradzali w kilkuset sytuacjach problemowych i kryzysowych, co czyni Alert Media jedną z najbardziej doświadczonych firm w zarządzaniu kryzysami w Polsce, dysponującą unikalną metodologią w tym zakresie. Autorskie narzędzia i styl pracy agencji charakteryzuje własny know-how, indywidualne podejście do każdego Klienta oraz kompleksowość przygotowywanych rozwiązań. W zakresie komunikacji kryzysowej Alert Media stanowi benchmark na polskim rynku usług wizerunkowych, a części jej metodologii – jak Zasada 5P czy mikrokryzysy – stały się rynkowymi standardami.

AUTORKA RAPORTU

Beata Łaszyn, Alert Media Communications

KONSULTACJA BADANIA

Stowarzyszenie Demagog  **DEMAGOG**

Stowarzyszenie Pravda  **Pravda**

EKSPERCI KOMENTUJACY (w kolejności występowania)

Krzysztof Tomczyński, Alert Media Communications

Marcel Kiełtyka, Stowarzyszenie Demagog

Paulina Piasecka, Uniwersytet Collegium Civitas,
Centrum Badań nad Terroryzmem im. Krzysztofa Liedela

Jakub Śliż, Stowarzyszenie Pravda

SKŁAD I OPRACOWANIE GRAFICZNE:

Jakub Piesiakowski, Alert Media Communications

ALERT MEDIA
COMMUNICATIONS

alertmedia.pl

biuro@alermedia.pl

22 546 11 00/ 503 999 918