

MUZEUM MARTYROLOGICZNE WOBEC DEZINFORMACJI.

Strategie reagowania
i zarządzania przekazem

Bartosz Bartyzel

Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu
ORCID 0009-0003-5160-1236

Paweł Sawicki

Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu
ORCID 0009-0004-4445-5784

Adam Szpaderski

Uniwersytet SWPS
ORCID 0000-0002-8323-7147

STRESZCZENIE

Dezinformacja historyczna staje się jednym z istotnych wyzwań dla muzeów martyrologicznych, jednak organizacyjny wymiar przeciwdziałania temu zjawisku pozostaje nadal słabo rozpoznany. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza strategii komunikacyjnych stosowanych przez Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau oraz conceptualizacja mechanizmów zarządzania komunikacją służących ochronie wiarygodności przekazu historycznego i wzmacnianiu odporności informacyjnej odbiorców. Zastosowano jakościowe studium przypadku wykorzystujące obserwację uczestniczącą, analizę dokumentów oraz materiałów organizacyjnych. Analiza pozwoliła zrekonstruować pięć komplementarnych kategorii działań: strategie reaktywne, prewencyjne i proaktywne, kompetencje organizacyjne oraz współpracę z otoczeniem. Wyniki wskazują, że skuteczne przeciwdziałanie dezinformacji historycznej ma charakter systemowy i opiera się na wzajemnym uzupełnianiu działań interwencyjnych, edukacyjnych i organizacyjnych. Rezultatem badań jest autorski Model Biura

MARTYRDOM MUSEUMS IN THE FACE OF DISINFORMATION:

Response Strategies and
Communication Management

Bartosz Bartyzel

Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu
ORCID 0009-0003-5160-1236

Paweł Sawicki

Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu
ORCID 0009-0004-4445-5784

Adam Szpaderski

Uniwersytet SWPS
ORCID 0000-0002-8323-7147

EXECUTIVE SUMMARY

Historical disinformation has become one of the major challenges facing martyrdom museums, while the organizational dimension of countering this phenomenon remains insufficiently explored. This article aims to identify and analyze the communication strategies employed by the Press Office of the Auschwitz-Birkenau State Museum and to conceptualize communication management mechanisms designed to protect the credibility of historical narratives and strengthen the information resilience of audiences. The study adopted a qualitative case study approach, combining participant observation with document analysis and the examination of organizational materials. The analysis identified five complementary categories of activities: reactive, preventive, and proactive communication strategies, organizational capabilities, and cooperation with external stakeholders. The findings indicate that effective countering of historical disinformation requires a systemic approach based on the integration of intervention, educational, and organizational activities. The study resulted

Prasowego 2.0, porządkujący relacje pomiędzy zidentyfikowanymi strategiami komunikacyjnymi. Model ma charakter konceptualny i został opracowany na podstawie pojedynczego jakościowego studium przypadku. Stanowi propozycję analityczną, która wymaga dalszej weryfikacji empirycznej w innych muzeach martyrologicznych oraz oceny możliwości transferu zidentyfikowanych rozwiązań do odmiennych kontekstów organizacyjnych i komunikacyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE

muzea martyrologiczne, dezinformacja historyczna, zarządzanie przekazem, Biuro Prasowe 2.0, zarządzanie bezpieczeństwem muzeum, odporność informacyjna i organizacyjna, zarządzanie kryzysowe, *fact-checking*, środowisko cyfrowe, AI, kompetencje organizacyjne, zarządzanie strategiczne, wojna kognitywna

METADANE

Muz., 2026(67)

Rocznik, eISSN 2391-4815

Data przyjęcia: 05.2026

Data recenzji: 06.2026

Data akceptacji: 06.2026

Data publikacji: 07.2026

DOI: 10.69500/m.121

Copyright: @Narodowy

Institut Muzeów

WYDAWCA

Narodowy Instytut Muzeów © 2026

rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

in the development of the original Press Office 2.0 Model, which conceptualizes the relationships among the identified communication strategies. The model is conceptual in nature and was developed on the basis of a single qualitative case study. It constitutes an analytical framework that requires further empirical validation in other martyrdom museums, as well as an assessment of the transferability of the identified solutions to different organizational and communication contexts.

KEYWORDS

martyrdom museums, historical disinformation, communication management, Press Office 2.0, museum security management, informational and organizational resilience, crisis management, fact-checking, digital environment, AI, organizational capabilities, strategic management, cognitive warfare

METADATA

Muz., 2026(67)

Annual, eISSN 2391-4815

Received: 05.2026

Reviewed: 06.2026

Accepted: 06.2026

Published: 07.2026

DOI: 10.69500/m.121

Copyright: @National Institute

for Museums

PUBLISHER

National Institute for Museums © 2026

rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

WSTĘP

Muzea martyrologiczne należą do instytucji publicznych, których wiarygodność opiera się na dokumentowaniu, ochronie i upowszechnianiu wiedzy o trudnej przeszłości. Współcześnie realizacja tej misji wykracza jednak poza tradycyjnie rozumianą działalność naukową, edukacyjną i wystawienniczą. Rozwój platform społecznościowych¹, algorytmizacja obiegu informacji oraz postępująca polaryzacja debaty publicznej sprawiły, że komunikowanie o historii stało się elementem dynamicznego środowiska informacyjnego (Gitman i in. 2018; OpenStax 2019), w którym przekazy oparte na ustaleniach naukowych konkurują z narracjami tworzonymi w celu wywołania

określonych skutków społecznych i politycznych (Lewandowski 2024, s. 85–104; Adriaansen i Smit 2025, s. 1–6).

W konsekwencji dezinformacja historyczna przestała być zjawiskiem marginalnym, coraz częściej przyjmując postać profesjonalnie przygotowanych kampanii wpisujących się w działania charakterystyczne dla współczesnej wojny kognitywnej (Zilincik 2026, s. 19–21). W odniesieniu do muzeów martyrologicznych obejmuje ona rozpowszechnianie fałszywych informacji, manipulacje narracyjne, relatywizowanie odpowiedzialności sprawców oraz zniekształcanie reprezentacji przeszłości w przestrzeni cyfrowej i kulturze popularnej (Fallis 2015, s. 401–426; Adamczyk i in. 2024, s. 7; Bartyzel 2025; Sawicki 2025). Z perspektywy organizacyjnej oznacza to konieczność strategicznego zarządzania komunikacją (Czakon 2024, s. 123–125; Porter 2006, s. 80; Porter 2010, s. 69–107; Gierszewska i Romanowska 2014, s. 166–167) oraz systematycznego przeciwdziałania manipulacjom historycznym.

Choć problematyka dezinformacji jest szeroko analizowana w naukach o komunikacji społecznej, mediach oraz badaniach nad bezpieczeństwem informacyjnym (Maci i in. red. 2024; Arcos i in. red. 2024; Kuo i Marwick 2021), znacznie słabiej rozpoznany pozostaje organizacyjny wymiar przeciwdziałania dezinformacji w instytucjach zajmujących się pamięcią, takich jak muzea martyrologiczne i pokrewne instytucje kultury. Nadal niewystarczająco wyjaśnione są strategie komunikacyjne, procedury reagowania oraz mechanizmy organizacyjne, umożliwiające muzeom martyrologicznym jednoczesną ochronę wiarygodności przekazu historycznego i wzmacnianie odporności informacyjnej odbiorców.

W artykule przyjęto założenie, że skuteczne przeciwdziałanie dezinformacji historycznej stanowi rezultat współdziałania mechanizmów organizacyjnych obejmujących zarządzanie przekazem, komunikację kryzysową, działania prewencyjne oraz rozwiązania wzmacniające odporność informacyjną odbiorców. Przedmiotem badania są strategie komunikacyjne wykorzystywane przez muzeum martyrologiczne w warunkach trwałej presji informacyjnej, natomiast jednostkę analizy stanowi Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau.

Wybór analizowanego przypadku miał charakter celowy i wynikał z wyjątkowego doświadczenia Biura Prasowego w przeciwdziałaniu dezinformacji dotyczącej historii Auschwitz oraz z wypracowanych praktyk zarządzania komunikacją w warunkach szczególnie wysokiej presji narracyjnej (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026a; Bartyzel 2025; Sawicki 2025). Problem badawczy koncentruje się na identyfikacji mechanizmów, dzięki którym muzeum rozwija i wykorzystuje strategie komunikacyjne służące przeciwdziałaniu dezinformacji historycznej oraz wzmacnianiu odporności informacyjnej odbiorców. Dekompozycja problemu badawczego pozwoliła na sformułowanie następujących pytań szczegółowych: 1) W jaki sposób muzeum martyrologiczne reaguje na dezinformację historyczną w przestrzeni komunikacyjnej?; 2) Jakie działania komunikacyjne o charakterze prewencyjnym wykorzystuje muzeum martyrologiczne w celu wzmacniania odporności informacyjnej odbiorców?

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza strategii komunikacyjnych stosowanych przez Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w odpowiedzi na dezinformację historyczną, a także konceptualizacja mechanizmów zarządzania przekazem instytucjonalnym służących wzmacnianiu odporności informacyjnej odbiorców i ochronie wiarygodności komunikacyjnej muzeum. W wymiarze poznawczym badanie rozwija wiedzę o organizacyjnych aspektach przeciwdziałania dezinformacji historycznej w muzeach martyrologicznych, natomiast w wymiarze praktycznym identyfikuje

rozwiązania, które – po uwzględnieniu specyfiki poszczególnych instytucji – mogą stanowić punkt odniesienia dla doskonalenia ich strategii komunikacyjnych.

METODY

1. Strategia badawcza

Badanie przeprowadzono zgodnie ze strategią jakościowego studium przypadku, co wynikało z eksploracyjnego charakteru problemu badawczego oraz potrzeby pogłębionego poznania mechanizmów organizacyjnych zarządzania komunikacją w ich naturalnym kontekście (Strumińska-Kutra i Koładkiewicz 2012, s. 1–40). Wybór tej strategii był następstwem przyjętego celu badania – identyfikacji i interpretacji strategii komunikacyjnych wykorzystywanych przez Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w przeciwdziałaniu dezinformacji historycznej oraz wzmacnianiu odporności informacyjnej odbiorców. Studium przypadku uzupełniono obserwacją uczestniczącą, analizą dokumentów oraz analizą materiałów organizacyjnych, co umożliwiło uchwycenie badanego zjawiska z różnych perspektyw i w jego rzeczywistym kontekście organizacyjnym. Badanie czerpie również z założeń metodologii *action research*, przede wszystkim w zakresie wykorzystania wiedzy powstającej w toku praktyki organizacyjnej oraz refleksyjnego charakteru procesu badawczego (Greenwood 2012, s. 115). Zasadniczą strategią metodologiczną stanowiło jednak jakościowe studium przypadku.

2. Dobór przypadku i jednostka analizy

Dobór przypadku miał charakter celowy (*purposeful sampling*). Jednostkę analizy stanowiło Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau, odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją instytucjonalną muzeum oraz reagowanie na przypadki dezinformacji dotyczącej historii Auschwitz. Wybór tej jednostki wynikał z jej specyfiki funkcjonowania w warunkach intensywnej presji dezinformacyjnej oraz wypracowanych praktyk komunikacyjnych rozwijanych w odpowiedzi na wieloletnie doświadczenia związane z przeciwdziałaniem manipulacjom historycznym (Bartyzel 2025; Sawicki 2025).

Przyjęta strategia badawcza nie zakładała doboru próby w rozumieniu przyjętym na gruncie badań ilościowych. Celem autorów artykułu nie było osiągnięcie reprezentatywności statystycznej, lecz pogłębione poznanie mechanizmów organizacyjnych ujawniających się w szczególnym przypadku instytucji funkcjonującej pod trwałą presją dezinformacyjną. Dobór przypadku uzasadnia możliwość zastosowania generalizacji analitycznej polegającej na odnoszeniu wyprowadzonych mechanizmów do kategorii teoretycznych, a nie do populacji statystycznej (Glinka i Czakon 2021, s. 78–81). Transferowalność proponowanych rozwiązań wymaga każdorazowo uwzględnienia specyfiki organizacyjnej innych muzeów martyrologicznych i pokrewnych instytucji.

3. Materiał badawczy

Materiał empiryczny obejmował dokumentację organizacyjną Biura Prasowego Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau, w tym notatki operacyjne, materiały analityczne, prezentacje, dokumenty dotyczące przebiegu procesów decyzyjnych oraz materiały wykorzystywane w działaniach komunikacyjnych związanych z przeciwdziałaniem dezinformacji historycznej. Dokumenty traktowano jako zapis praktyk organizacyjnych oraz źródło wiedzy o sposobach definiowania zagrożeń komunikacyjnych, podejmowania decyzji i realizacji strategii reagowania (Yin 2015, s. 137).

Dobór materiału miał charakter celowy i był podporządkowany problemowi badawczemu. Do analizy włączono wyłącznie dokumenty odnoszące się do procesów zarządzania komunikacją oraz działań podejmowanych w odpowiedzi na przypadki dezinformacji historycznej. Materiał dokumentacyjny uzupełniono refleksyjnymi notatkami badaczy insiderów, zawierającymi obserwacje dotyczące przebiegu analizowanych procesów, interpretacji zdarzeń oraz sposobów podejmowania decyzji w praktyce organizacyjnej (Creswell 2013, s. 247). Połączenie dokumentacji organizacyjnej z obserwacją uczestniczącą umożliwiło uchwycenie zarówno formalnych procedur działania, jak i nieformalnej wiedzy organizacyjnej ujawniającej się w toku codziennej praktyki (Glinka i Hensel 2012, s. 43).

4. Obserwacja uczestnicząca i rola badaczy

Istotnym elementem badania była obserwacja uczestnicząca prowadzona przez dwoje współautorów, pełniących jednocześnie funkcje kierownicze w Biurze Prasowym Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau. Pozycja badaczy insiderów zapewniała bezpośredni dostęp do procesów organizacyjnych, umożliwiając analizę sposobu definiowania zagrożeń komunikacyjnych, przebiegu procesów decyzyjnych oraz praktycznych uwarunkowań podejmowanych działań (Czernek 2020, s. 169). Trzecim współautorem jest niezależny badacz z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, niezwiązany organizacyjnie z Biurem Prasowym, który uczestniczył w analizie materiału i interpretacji wyników, zapewniając zewnętrzną perspektywę badawczą. Jednocześnie przyjęto perspektywę refleksyjną zakładającą świadomą analizę wpływu pozycji badaczy na proces interpretacji danych. Zebrany materiał był systematycznie dokumentowany i konfrontowany z pozostałymi źródłami empirycznymi, co ograniczało ryzyko jednostronnej interpretacji oraz zwiększało przejrzystość procesu analitycznego.

5. Procedura analizy danych

Analizę danych przeprowadzono zgodnie z logiką indukcji analitycznej ukierunkowanej na identyfikację powtarzalnych mechanizmów organizacyjnych oraz ich konceptualizację na poziomie bardziej ogólnych strategii komunikacyjnych (Babbie 2013, s. 367). Proces analizy miał charakter iteracyjny i obejmował wielokrotne porównywanie materiału empirycznego z wyłaniającymi się kategoriami analitycznymi oraz interpretacjami teoretycznymi.

Na pierwszym etapie zastosowano kodowanie otwarte, identyfikując powtarzające się typy zagrożeń informacyjnych, sposoby reagowania oraz mechanizmy zarządzania przekazem. Następnie kody grupowano w szersze kategorie analityczne odnoszące się m.in. do strategii korekty informacji, budowania autorytetu źródła, działań prewencyjnych oraz praktyk wzmacniania odporności informacyjnej odbiorców (Glinka i Czakon 2021, s. 121–149). Na końcowym etapie przeprowadzono interpretację wyłonionych kategorii poprzez ich konfrontację z literaturą dotyczącą dezinformacji oraz komunikacji kryzysowej (Glinka i Czakon 2021, s. 47–48), co umożliwiło przejście od opisu obserwowanych praktyk do konceptualizacji mechanizmów organizacyjnych przedstawionych w dalszej części artykułu.

6. Zapewnienie jakości i wiarygodności badania

Wiarygodność badania wzmacniano poprzez triangulację źródeł danych, obejmującą dokumentację organizacyjną, materiały analityczne oraz obserwację uczestniczącą, a także triangulację badaczy polegającą na niezależnym kodowaniu wybranych

fragmentów materiału i porównywaniu uzyskanych interpretacji (Stańczyk 2020, s. 248). Rzetelność procesu analitycznego wsparto zachowaniem przejrzystego łańcucha dowodowego umożliwiającego powiązanie formułowanych wniosków z materiałem empirycznym (Yin 2015, s. 158–160).

Istotnym elementem zapewnienia jakości badania była również refleksyjność badaczy, przejawiająca się w systematycznym identyfikowaniu potencjalnych źródeł subiektywizmu oraz aktywnym poszukiwaniu danych podważających wstępne interpretacje i wyłaniające się kategorie analityczne (Kvale 2010, s. 198). Tak prowadzony proces analizy zwiększał wiarygodność interpretacji oraz ograniczał ryzyko nadmiernego wpływu perspektywy insidera na końcowe wnioski.

REZULTATY

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego pozwoliła zrekonstruować pięć komplementarnych kategorii działań i mechanizmów organizacyjnych wykorzystywanych przez Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w przeciwdziałaniu dezinformacji historycznej. Obejmują one reaktywne, prewencyjne i proaktywne strategie komunikacyjne, kompetencje organizacyjne oraz współpracę z otoczeniem.

W artykule zrezygnowano z reprodukcji materiałów ilustracyjnych przedstawiających przykłady dezinformacji, ponieważ nierzadko zawierają one mowę nienawiści, wulgaryzmy oraz inne treści obraźliwe. Decyzja ta wynika z celu badania, którym była analiza strategii komunikacyjnych stosowanych przez Biuro Prasowe, a nie językowych właściwości samych przekazów dezinformacyjnych. Reprodukacja tego rodzaju materiałów nie wnosiłaby dodatkowej wartości poznawczej, mogłaby natomiast prowadzić do ich niezamierzonego rozpowszechniania. Z tego względu ograniczono się do prezentacji mechanizmów dezinformacji oraz sposobów reagowania instytucji.

1. Reaktywne strategie komunikacyjne

Reaktywne strategie komunikacyjne stanowią jeden z podstawowych elementów działalności Biura Prasowego. Składają się na nie: identyfikowanie przypadków dezinformacji historycznej, ocena ich znaczenia komunikacyjnego, weryfikacja informacji oraz dobór interwencji dostosowanych do charakteru i skali zagrożenia (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026a).

Podstawą tych działań jest stały monitoring przestrzeni informacyjnej, obejmujący media tradycyjne, portale internetowe, platformy społecznościowe oraz materiały audiowizualne odnoszące się do historii Auschwitz i działalności muzeum. Umożliwia on bieżące identyfikowanie przypadków dezinformacji, ocenę ich potencjalnego zasięgu oraz dynamiki rozpowszechniania (Adamczyk i in. 2024, s. 51).

Biuro nie reaguje na każdy przypadek nieprawdziwej informacji. Przed podjęciem interwencji oceniane są zasięg przekazu, jego potencjalna wiralność oraz możliwość oddziaływania na odbiorców (Dzięcioł 2018, s. 19–38; Szlachcic 2014, s. 229–241). Działania koncentrują się przede wszystkim na treściach funkcjonujących w głównym obiegu informacyjnym lub wykazujących tendencję do szybkiego rozpowszechniania. Przekazy publikowane przez anonimowych użytkowników lub środowiska o marginalnym znaczeniu komunikacyjnym nie zawsze stają się przedmiotem interwencji (Jansen i Martin 2015, s. 656–671).

Po zidentyfikowaniu incydentu następuje weryfikacja informacji, na którą składa się analiza treści, identyfikacja źródła przekazu oraz ocena rodzaju stwierdzonych nieścisłości lub manipulacji. Na tej podstawie wybierane są forma reakcji oraz kanał komunikacji (UNESCO 2025, s. 37).

Interwencje obejmują publikację sprostowań, przekazywanie wyjaśnień, udostępnianie materiałów źródłowych oraz bezpośrednie kontakty z redakcjami, autorami publikacji, administratorami platform internetowych i innymi podmiotami odpowiedzialnymi za rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji. Działania kierowane są również do platform technologicznych i usług cyfrowych w celu zgłaszania błędnych oznaczeń, zmanipulowanych treści oraz materiałów trywializujących historię Auschwitz (UNESCO 2022, s. 59, 62).

Przykład takiej interwencji stanowiła reakcja na depeszę niemieckiej agencji informacyjnej DPA z listopada 2018 r., w której użyto określenia „Polish concentration camps”. Po publicznym wezwaniu do sprostowania, opublikowanym przez muzeum na platformie X, agencja przeprosiła i skorygowała treść depeszy. Podobny charakter miały działania prowadzone wobec platform handlowych, w tym skuteczna interwencja zakończona usunięciem z oferty serwisu Amazon produktów trywializujących cierpienie ofiar, takich jak naklejki imitujące rany, sprzedawane pod nazwą „Holocaust wound” (PRoto 2026).

Integralnym elementem strategii reaktywnych pozostaje monitorowanie efektów podjętych interwencji. Po opublikowaniu sprostowań lub przekazaniu wyjaśnień obserwowany jest dalszy obieg informacji oraz sposób ich reprodukcji w mediach i środowisku cyfrowym. Istotne znaczenie ma również czas reakcji. Procedura obejmuje identyfikację incydentu, ocenę jego znaczenia, weryfikację informacji, wybór formy interwencji, publikację komunikatu korygującego oraz monitorowanie dalszego obiegu przekazu. Taki schemat postępowania był stosowany niezależnie od rodzaju analizowanego zdarzenia dezinformacyjnego (Aïmeur i in. 2023, s. 14, 18).

2. Prewencyjne strategie komunikacyjne

Przeciwdziałanie dezinformacji historycznej nie ogranicza się do reagowania na pojedyncze incydenty. Istotny element działalności Biura Prasowego stanowią prewencyjne strategie komunikacyjne, których celem jest ograniczanie ryzyka pojawiania się i rozpowszechniania nieprawdziwych informacji poprzez systematyczne działania edukacyjne i komunikacyjne.

Podstawowym narzędziem pozostaje ciągły monitoring środowiska informacyjnego, obejmujący media tradycyjne, platformy społecznościowe, platformy cyfrowe oraz przekazy funkcjonujące w kulturze popularnej. Pozwala on identyfikować powtarzające się narracje, sposoby manipulowania historią oraz nowe kierunki rozwoju dezinformacji (Adamczyk i in. 2024, s. 51).

Biuro prowadzi również działania edukacyjne z wykorzystaniem własnych kanałów komunikacyjnych. Obejmują one publikowanie materiałów wyjaśniających, komentarzy historycznych, opracowań eksperckich oraz treści popularyzujących wyniki badań nad historią Auschwitz. Działania te mają charakter ciągły i nie wiążą się bezpośrednio z występowaniem konkretnych incydentów dezinformacyjnych (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026a).

Uzupełnieniem tych działań jest systematyczne porządkowanie informacji funkcjonujących w przestrzeni publicznej. Obejmuje ono wyjaśnianie najczęściej pojawiających się błędów terminologicznych, prezentowanie materiałów źródłowych oraz udostępnianie wiarygodnych informacji dotyczących historii byłego niemieckiego nazistowskiego obozu koncentracyjnego i zagłady Auschwitz-Birkenau.

Przykład takich działań stanowi kampania „Powstrzymaj negacjonizm/ Stop denial”, w ramach której przygotowano zestawy zweryfikowanych informacji

umożliwiające szybkie reagowanie na najczęściej powielane twierdzenia negacjonistyczne (European Fact-Checking Standards Network 2026). Materiały zawierają gotowe odpowiedzi poparte dokumentacją archiwalną. Działania prewencyjne obejmują także publiczne prostowanie błędów pojawiających się w kulturze popularnej, w tym w publikacjach reklamowanych jako oparte na faktach historycznych, których treść utrwała uproszczone lub niezgodne ze stanem wiedzy przedstawienia historii Auschwitz.

Szczególne znaczenie ma również obserwacja reprezentacji Auschwitz obecnych w kulturze popularnej i środowisku cyfrowym. Składa się na nią monitoring gier komputerowych, materiałów generowanych przez użytkowników, treści tworzonych z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji oraz innych form przekazu mogących prowadzić do zniekształcania wiedzy historycznej (Zilincik 2026, s. 1–22).

3. Proaktywne strategie komunikacyjne

Proaktywne strategie komunikacyjne obejmują działania polegające na aktywnym tworzeniu własnej przestrzeni komunikacyjnej oraz inicjowaniu przekazów dotyczących historii Auschwitz. W odróżnieniu od strategii reaktywnych i prewencyjnych nie są one bezpośrednio związane z występowaniem konkretnych przypadków dezinformacji, lecz służą systematycznemu budowaniu obecności muzeum w środowisku cyfrowym oraz udostępnianiu zweryfikowanej wiedzy historycznej (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026a).

Biuro Prasowe rozwija własne kanały komunikacji umożliwiające samodzielne docieranie do odbiorców (Kotler i in. 2008, s. 442). Obejmują one serwisy internetowe, profile na platformach społecznościowych, materiały multimedialne, podcasty oraz projekty edukacyjne wykorzystujące narzędzia cyfrowe (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026a).

Istotnym elementem tych działań jest rozwój przedsięwzięć opartych na nowych technologiach. Przykład działań proaktywnych stanowi projekt „Auschwitz. In Front of Your Eyes”, umożliwiający w niedalekiej przyszłości zwiedzanie cyfrowej repliki byłego obozu z wykorzystaniem technologii trójwymiarowej. Przedsięwzięcie to uzupełnia platforma „Memoria”, integrująca fotografie, dokumenty archiwalne oraz relacje świadków i zwiększająca dostępność źródeł historycznych dla odbiorców na całym świecie. Ważny element tej strategii stanowi również rozwój oficjalnych podcastów muzeum, popularyzujących wiedzę historyczną oraz prezentujących wyniki badań prowadzonych przez pracowników instytucji. Wszystkie te przedsięwzięcia realizowane są niezależnie od bieżących incydentów dezinformacyjnych i mają charakter długofalowy (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026b; Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026c).

Proaktywne działania obejmują także systematyczne publikowanie autorskich treści dotyczących historii Auschwitz oraz działalności muzeum. Są to informacje o prowadzonych badaniach, materiały popularyzujące wiedzę historyczną, relacje z wydarzeń oraz treści przygotowywane z myślą o różnych grupach odbiorców. Równolegle rozwijane są długofalowe projekty edukacyjne i komunikacyjne, których realizacja nie zależy od występowania konkretnych incydentów dezinformacyjnych.

4. Kompetencje organizacyjne

Przeciwdziałanie dezinformacji historycznej opiera się na zestawie wzajemnie uzupełniających się kompetencji organizacyjnych rozwijanych przez Biuro Prasowe.

Podstawę stanowią kompetencje eksperckie związane z interpretacją źródeł historycznych oraz oceną zgodności przekazów z aktualnym stanem wiedzy naukowej. Weryfikacja informacji opiera się na współpracy specjalistów reprezentujących różne obszary działalności muzeum, co umożliwia ocenę pojawiających się przekazów z perspektywy historycznej, archiwalnej i komunikacyjnej.

Kolejną grupę tworzą kompetencje komunikacyjne obejmujące przygotowywanie oficjalnych stanowisk, redagowanie komunikatów, utrzymywanie relacji z mediami oraz prowadzenie komunikacji za pośrednictwem kanałów cyfrowych. Działania te realizowane są z wykorzystaniem zróżnicowanych form przekazu dostosowanych do charakteru odbiorców oraz specyfiki poszczególnych mediów.

Istotny element stanowią również kompetencje analityczne związane z monitorowaniem środowiska informacyjnego, identyfikowaniem powtarzających się narracji oraz dokumentowaniem przypadków dezinformacji historycznej. Uzupełniają je kompetencje organizacyjne mające związek z koordynacją procesu reagowania, obejmujące wymianę informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi muzeum, ustalanie sposobu postępowania w przypadku incydentów dezinformacyjnych oraz dokumentowanie podejmowanych działań (Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau 2026a).

Ilustracją tych kompetencji są wypracowane praktyki funkcjonowania interdyscyplinarnego zespołu łączącego kompetencje historyczne, archiwalne, edukacyjne i komunikacyjne. Biuro Prasowe wykorzystuje również wewnętrzne procedury dokumentowania incydentów dezinformacyjnych, systematycznie gromadzi przykłady manipulacji oraz tworzy bazy wiedzy przydatne podczas kolejnych interwencji. Zakres kompetencji jest ponadto uzupełniany o analizę treści generowanych przez sztuczną inteligencję oraz monitorowanie nowych technologii wykorzystywanych do tworzenia zmanipulowanych przekazów.

5. Współpraca z otoczeniem

Ostatnia wyodrębniona kategoria obejmuje działania realizowane we współpracy z podmiotami funkcjonującymi poza strukturą organizacyjną muzeum, takie jak współpraca z partnerami reprezentującymi różne środowiska instytucjonalne i komunikacyjne.

Biuro Prasowe utrzymuje stałe relacje z przedstawicielami mediów krajowych i zagranicznych, przekazując informacje, wyjaśnienia oraz materiały źródłowe wykorzystywane przy przygotowywaniu publikacji dotyczących historii Auschwitz.

Ważnym obszarem aktywności pozostaje współpraca z administratorami platform internetowych i serwisów społecznościowych. Obejmuje ona zgłaszanie treści zawierających błędne informacje lub naruszających pamięć o ofiarach byłego niemieckiego nazistowskiego obozu koncentracyjnego i zagłady Auschwitz-Birkenau (UNESCO 2022, s. 59, 62).

Biuro Prasowe współpracuje również z innymi muzeami martyrologicznymi i pokrewnymi instytucjami pamięci, środowiskiem naukowym oraz organizacjami zajmującymi się edukacją historyczną i przeciwdziałaniem dezinformacji (Manikowska 2020, s. 236–240).

Istotny element współpracy stanowi także funkcjonowanie międzynarodowej sieci osób i instytucji przekazujących informacje o nowych przypadkach dezinformacji pojawiających się w przestrzeni cyfrowej. Szczególnym przykładem jest rozwijana przez muzeum „Wirtualna wspólnota pamięci”, której uczestnicy identyfikują przypadki negowania historii Auschwitz, błędnych przedstawień w mediach oraz treści wymagających interwencji. Równolegle realizowany, wspomniany już projekt

„Powstrzymaj negacjonizm/Stop denial” służy dokumentowaniu oraz ograniczaniu zjawiska negowania Zagłady w przestrzeni internetowej we współpracy z organizacjami międzynarodowymi i partnerami społecznymi (Manikowska 2020, s. 236–240).

DYSKUSJA

Przedstawione rezultaty pozwalają odpowiedzieć na oba postawione pytania badawcze oraz określić znaczenie zidentyfikowanych strategii komunikacyjnych dla funkcjonowania muzeów martyrologicznych w środowisku dezinformacyjnym. Wskazują, że skuteczne przeciwdziałanie manipulacjom historycznym nie opiera się na pojedynczych działaniach interwencyjnych, lecz na zintegrowanym systemie komunikacyjnym obejmującym strategię reaktywne, prewencyjne i proaktywne, wspierane odpowiednimi kompetencjami organizacyjnymi oraz współpracą z otoczeniem.

1. Interpretacja wyników badań

Przeprowadzone badanie pokazuje, że przeciwdziałanie dezinformacji historycznej w muzeum martyrologicznym takim jak Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau wykracza poza klasycznie rozumianą komunikację kryzysową. Zidentyfikowane strategie tworzą spójny system zarządzania komunikacją, którego skuteczność wynika z komplementarności poszczególnych działań oraz ich trwałego osadzenia w praktyce organizacyjnej.

Szczególne znaczenia nabiera zidentyfikowana w badaniu logika „punktu krytycznego”, determinująca moment podjęcia interwencji komunikacyjnej przez Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau. Dotychczasowe badania podkreślają znaczenie szybkiego reagowania na fałszywe informacje w celu ograniczenia ich dalszego rozpowszechniania (Adamczyk i in. 2024, s. 47). Uzyskane wyniki wskazują jednak, że równie istotna jest selektywność reakcji. Biuro Prasowe nie odpowiada na każdy przypadek manipulacji, lecz ocenia potencjalny zasięg przekazu, jego dynamikę oraz ryzyko niezamierzonego zwiększenia jego widoczności. Takie podejście ogranicza możliwość wystąpienia efektu Streisand (Jansen i Martin 2015, s. 656–671) i pozwala racjonalnie wykorzystywać zasoby organizacyjne w środowisku, w którym algorytmy platform cyfrowych premiąją treści polaryzujące i emocjonalne (UNESCO 2022; Bakir i McStay 2018). Interpretacja ta pozostaje zgodna z koncepcją krytycznej selekcji informacji (*critical ignoring*), wskazującą, że świadoma rezygnacja z części interwencji może stanowić element skutecznej strategii przeciwdziałania dezinformacji (Kozyreva i in. 2023, s. 81–88; UNESCO 2025, s. 63; Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i Muzeum Historii Polski 2025, s. 12, 25–26).

Kolejne istotne ustalenie dotyczy sposobu rozumienia fact-checkingu. Wyniki pokazują, że sprostowania przygotowywane przez Biuro Prasowe pełnią przede wszystkim funkcję edukacyjną i są kierowane do szerokiego grona odbiorców, a nie wyłącznie do autorów fałszywych przekazów. Interpretacja ta koresponduje z ustaleniami dotyczącymi efektu przedłużonego wpływu dezinformacji, zgodnie z którymi raz zaakceptowana nieprawdziwa informacja może wpływać na sposób interpretacji rzeczywistości nawet po jej sprostowaniu (Jerit i Zhao 2020, s. 79, 82, 86–87; Hey i in. 2025, s. 1–5). Jednocześnie uwzględnia znaczenie zjawiska „błędu konfirmacji”, wskazującego, że odbiorcy interpretują informacje zgodnie z wcześniejszymi przekonaniami i tożsamością (Ludwig i Sommer 2024, s. 249–263; Pennycook i Rand 2021, s. 391–395; Lewandowski i in. 2020, s. 11). Oznacza to, że skuteczne przeciwdziałanie dezinformacji wymaga budowania spójnej narracji historycznej, a nie wyłącznie prostowania pojedynczych błędów (Adamczyk i in. 2024, s. 12, 44; Greifeneder i in. red. 2021).

Badanie pozwala również rozszerzyć rozumienie roli muzeów martyrologicznych w środowisku cyfrowym. Zidentyfikowane działania, określone jako interwencyjność sieciowa, pokazują, że przeciwdziałanie dezinformacji obejmuje nie tylko komunikację z odbiorcami, lecz także oddziaływanie na infrastrukturę dystrybucji informacji. Interwencje prowadzone wobec platform społecznościowych, wyszukiwarek czy platform sprzedażowych wpisują się w rozwijający się obszar nadzoru nad platformami cyfrowymi (du Vall i in. 2023, s. 85, 105). W tym ujęciu muzea mogą pełnić funkcję zaufanych podmiotów sygnalizujących (*trusted flaggers*), współtworząc mechanizmy ograniczania dezinformacji zgodnie z kierunkiem wyznaczanym przez Akt o usługach cyfrowych (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej 2022; Adamczyk i in. 2024, s. 18–19). Nabiera to szczególnego znaczenia w kontekście kampanii FIMI, w których manipulacje historyczne wykorzystywane są jako element szerszych działań dezinformacyjnych (European Union 2024; Domalewska 2024, s. 359–379).

Uzyskane wyniki wskazują ponadto, że odporność komunikacyjna muzeum opiera się nie tylko na wiedzy eksperckiej, lecz także na zdolności organizacji do integrowania kompetencji historycznych, komunikacyjnych i analitycznych oraz budowania relacji z otoczeniem. W tym sensie Biuro Prasowe pełni funkcję organizacyjnego centrum zarządzania wiarygodnością instytucji, ograniczając skutki manipulacji informacyjnych i wzmacniając społeczne zaufanie do przekazywanej wiedzy historycznej (Manikowska 2020, s. 244; Bąkiewicz 2023, s. 127–130).

Interpretacja wyników pokazuje również znaczenie działań proaktywnych. Rozwijanie własnych kanałów komunikacji, tworzenie cyfrowych zasobów historycznych oraz udostępnianie zweryfikowanych materiałów powodują, że ciężar przeciwdziałania dezinformacji przesuwają się z etapu korekty na etap projektowania przekazu. Podejście to wpisuje się w rozwijane w literaturze przedmiotu koncepcje ochrony autentyczności reprezentacji historycznych w środowisku zdominowanym przez technologie cyfrowe (Arantes 2025; Thomson i in. 2025, s. 384–405; Chmielecki 2022, s. 315–334; du Vall i in. 2023, s. 69–88; UNESCO 2022, s. 39).

Ostatnim istotnym ustaleniem jest znaczenie społecznego wymiaru przeciwdziałania dezinformacji. Rozwijana przez muzeum „Wirtualna wspólnota pamięci” pokazuje, że odbiorcy mogą pełnić rolę aktywnych uczestników identyfikowania manipulacji historycznych. Wynik ten pozostaje zgodny z badaniami wskazującymi na znaczenie społecznych sieci wczesnego ostrzegania oraz oddolnego fact-checkingu w budowaniu odporności informacyjnej (Aïmeur i in. 2023, s. 13–25; Adamczyk i in. 2024, s. 13, 19–20, 53; Greifeneder i in. red. 2021).

2. Model Biura Prasowego 2.0 jako rezultat konceptualizacji

Rezultaty przeprowadzonego studium przypadku umożliwiły opracowanie autorskiego modelu konceptualnego Biura Prasowego 2.0, integrującego pięć podstawowych komponentów: strategie reaktywne, strategie prewencyjne, strategie proaktywne, kompetencje organizacyjne oraz współpracę z otoczeniem. Pokazuje on, że skuteczne przeciwdziałanie dezinformacji historycznej nie wynika z pojedynczych działań komunikacyjnych, ale z ich wzajemnego powiązania oraz trwałego osadzenia w strukturze organizacyjnej instytucji.

Biuro Prasowe 2.0 nie jest wyłącznie komórką odpowiedzialną za relacje z mediami, lecz również pełni funkcję organizacyjnego węzła zarządzania wiarygodnością komunikacyjną. Łączy monitoring przestrzeni informacyjnej, ocenę zagrożeń, działania korekcyjne, komunikację edukacyjną, rozwój własnych kanałów przekazu

oraz współpracę z partnerami zewnętrznymi. Taka konfiguracja pozwala ujmować komunikację muzeum martyrologicznego jako system działań obejmujący zarówno reakcję na incydenty, jak i długofalowe wzmacnianie odporności informacyjnej odbiorców.

Model porządkuje również relacje między trzema typami strategii komunikacyjnych. Strategie reaktywne odpowiadają na już zaistniałe incydenty dezinformacyjne, strategie prewencyjne ograniczają ryzyko ich występowania poprzez edukację i porządkowanie wiedzy historycznej, natomiast strategie proaktywne umożliwiają muzeum aktywne kształtowanie własnej przestrzeni komunikacyjnej. Kompetencje organizacyjne oraz współpraca z otoczeniem pełnią wobec tych działań funkcję warunków dopuszczających ich realizację.

Graficzną syntezę zidentyfikowanych zależności prezentuje zamieszczony poniżej diagram modelu koncepcyjnego. W centrum modelu umieszczono Biuro Prasowe 2.0 jako organizacyjny system integrujący pięć wzajemnie powiązanych komponentów. Okrężny układ elementów podkreśla ich komplementarny charakter oraz ciągły przepływ informacji i doświadczeń pomiędzy strategiami komunikacyjnymi, kompetencjami organizacyjnymi i współpracą z otoczeniem. Model wskazuje, że efekty systemowe – ochrona wiarygodności przekazu historycznego, ograniczanie wpływu dezinformacji, wzmacnianie odporności informacyjnej odbiorców, budowanie zaufania do instytucji oraz realizacja misji muzeum – są rezultatem współdziałania wszystkich komponentów, a nie pojedynczych działań komunikacyjnych. Jednocześnie u podstaw modelu znajdują się uniwersalne zasady jego funkcjonowania: oparcie komunikacji na źródłach historycznych, szybkość i adekwatność reakcji, transparentność przekazu, współpraca z otoczeniem oraz ciągłe doskonalenie organizacyjne.



Diagram 1. Model koncepcyjny Biura Prasowego 2.0

Proponowany model ma charakter koncepcyjny i został opracowany na podstawie pojedynczego jakościowego studium przypadku. Nie stanowi uniwersalnego modelu funkcjonowania wszystkich muzeów martyrologicznych, lecz propozycję uporządkowania mechanizmów organizacyjnych zidentyfikowanych w badanej jednostce. Możliwość jego wykorzystania w innych instytucjach wymaga dalszych badań prowadzonych w odmiennych kontekstach organizacyjnych.

Zakres zastosowania poszczególnych strategii komunikacyjnych pozostaje uwarunkowany specyfiką badanego przypadku. Międzynarodowy charakter działalności Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau oraz globalny zasięg dezinformacji dotyczącej historii Auschwitz wpływają na priorytety komunikacyjne Biura Prasowego. W innych muzeach martyrologicznych proporcje pomiędzy działaniami krajowymi i międzynarodowymi mogą kształtować się odmiennie. Z tego względu model Biura Prasowego 2.0 należy traktować jako narzędzie analityczne, a nie gotowy wzorzec organizacyjny. Jego wartość polega na wskazaniu komponentów i relacji, które mogą mieć znaczenie dla zarządzania komunikacją muzeów martyrologicznych w środowisku dezinformacyjnym (funkcja pytań diagnostycznych). Dopiero dalsze badania porównawcze pozwolą określić, które elementy modelu mają charakter szerszy, a które wynikają ze szczególnego kontekstu Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau.

KONKLUZJE

Celem artykułu była identyfikacja i analiza strategii komunikacyjnych stosowanych przez Biuro Prasowe Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w przeciwdziałaniu dezinformacji historycznej, a także rekonstrukcja mechanizmów organizacyjnych służących wzmocnieniu odporności informacyjnej odbiorców. Przeprowadzone badanie pozwoliło odpowiedzieć na oba postawione pytania badawcze.

Uzyskane wyniki wskazują, że skuteczne przeciwdziałanie dezinformacji historycznej opiera się na komplementarnym wykorzystaniu strategii reaktywnych, prewencyjnych i proaktywnych, wspieranych odpowiednimi kompetencjami organizacyjnymi oraz współpracą z otoczeniem. Reaktywne strategie umożliwiają ograniczanie skutków pojawiających się manipulacji, natomiast działania prewencyjne i proaktywne wzmocniają odporność informacyjną odbiorców poprzez systematyczną komunikację edukacyjną, rozwijanie własnych kanałów przekazu oraz aktywne kształtowanie środowiska komunikacyjnego.

Wkład naukowy artykułu polega na uporządkowaniu strategii komunikacyjnych wykorzystywanych przez muzeum martyrologiczne w przeciwdziałaniu dezinformacji historycznej oraz pokazaniu, że skuteczne zarządzanie komunikacją ma charakter systemowy. Z kolei jego wartość praktyczna wynika ze wskazania rozwiązań organizacyjnych, które mogą stanowić punkt odniesienia dla innych muzeów martyrologicznych rozwijających własne strategie komunikacyjne.

Rezultatem konceptualizacji przeprowadzonych analiz jest autorski model Biura Prasowego 2.0, porządkujący relacje pomiędzy zidentyfikowanymi strategiami komunikacyjnymi. Model ten ma charakter konceptualny i został opracowany na podstawie jakościowego studium przypadku. Stanowi propozycję analityczną wymagającą dalszej weryfikacji empirycznej, a nie uniwersalny model funkcjonowania muzeów martyrologicznych.

Ograniczenia badania wynikają z przyjęcia strategii jakościowego studium przypadku oraz perspektywy *insider research*. Uzyskane wyniki nie podlegają generalizacji statystycznej, lecz umożliwiają analityczne wyjaśnienie mechanizmów organizacyjnych funkcjonujących w badanej instytucji. Zastosowanie triangulacji, refleksyjności badaczy oraz przejrzystego opisu procedury badawczej miało na celu zwiększenie wiarygodności przedstawionych ustaleń.

Dalsze badania powinny koncentrować się na weryfikacji zaproponowanego modelu w innych muzeach martyrologicznych oraz na analizie jego użyteczności w odmiennych kontekstach organizacyjnych i komunikacyjnych (Florjanowicz

i Szpaderski 2025, s. 97–105). Pozwoli to określić zakres transferowalności zidentyfikowanych rozwiązań oraz zweryfikować elementy modelu Biura Prasowego 2.0 wymagające rozwinięcia.

PRZYPISY

- 1 Świadomie zrezygnowano z określenia „media społecznościowe”, ponieważ serwisy te w znacznym stopniu utraciły neutralny i obiektywny charakter tradycyjnie przypisywany środowisku medialnemu. W zamian posłużono się pojęciem „platformy społecznościowe”, które stanowi bardziej adekwatne i kompromisowe określenie wobec coraz częściej wskazywanego „antyspołecznościowego” charakteru tych serwisów.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk S., Dziąg K., Michałowska-Kubś A., Pawłowicz B., Prószyńska I., Wójtowicz A. (2024), *Jak przeciwdziałać dezinformacji? Poradnik dla administracji publicznej*, NASK, Warszawa.
- Adriaansen R. J., Smit R. (2025), *Collective Memory and Social Media*, „Current Opinion in Psychology”, t. 65, s. 1–6.
- Aïmeur E., Amri S., Brassard G. (2023), *Fake News, Disinformation and Misinformation in Social Media. A Review*, „Social Network Analysis and Mining”, t. 13, s. 1–36.
- Arantes P. (2025), *Museums in Dispute. Artificial Intelligence, Digital Culture, and Critical Curation*, „Arts”, nr 14 (65), s. 1–13.
- Arcos R., Chiru I., Ivan C. (red.) (2024), *Routledge Handbook of Disinformation and National Security*, Routledge, Abingdon–New York.
- Babbie E. (2013), *Podstawy badań społecznych*, tłum. W. Betkiewicz i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bakir V., McStay A. (2018), *Fake News and the Economy of Emotions: Problems, Causes, Solutions*, „Digital Journalism”, t. 6, nr 2, s. 154–175.
- Bartyzel B. (2025), *Dezinformacja historyczna: mechanizmy, zagrożenia, odpowiedzialność*, <https://www.youtube.com/watch?v=hSZPayGgsGA&t=218s>, 2.05.2026; wywiad przeprowadził B. Kicior.
- Bąkiewicz K. (2023), *Praktyczne rozumienie dezinformacji wśród polskich przedsiębiorstw. Obszary i tendencje*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 10, s. 127–137.
- Chmielecki K. (2022), *Zwrot piktorialny, ikoniczny i wizualny we współczesnej humanistyce oraz nauce o kulturze*, [w:] *Studia kulturowe*, red. L. Korporowicz, A. Knap-Stefaniuk, Ł. Burkiewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków, s. 315–334.
- Creswell J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, tłum. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakon W. (2024), *Jak powstają wielkie strategie? I dlaczego nie wszystkie muszą być wielkie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Czernek K. (2020), *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 167–188.
- Domalewska D. (2024), *Dezinformacja jako zagrożenie dla demokracji i regulacje prawne w zakresie jej przeciwdziałania w Polsce i wybranych krajach europejskich*, „Politeja”, nr 5 (92), s. 359–379.
- Dzięcioł P. (2018), *Proces wielowymiarowej analizy ryzyka w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 541, s. 19–38.
- European Fact-Checking Standards Network (2026), *Prebunking at Scale*, <https://efcsn.com/prebunking/>, 2.05.2026.
- European Union (2024), *2nd EEAS Report on Foreign Information Manipulation and Interference Threats. A Framework for Networked Defence*, https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/EEAS-2nd-Report%20on%20FIMI%20Threats-January-2024_0.pdf, 2.05.2026.
- Fallis D. (2015), *What is Disinformation?*, „Library Trends”, t. 63, nr 3, s. 401–426.
- Florjanowicz P., Szpaderski A. (2025), *MUZEOMETR. Zintegrowany system parametryzacji i oceny efektywności muzeów – założenia i stan badań*, „Muzealnictwo”, nr 66, s. 97–105.

- Gierszewska G., Romanowska M. (2014), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gitman L. J., McDaniel C., Shah A., Reece M., Koffel L., Talsma B., Hyatt J. C. (2018), *Introduction to Business*, Rice University, Houston.
- Glinka B., Czakon W. (2021), *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Glinka B., Hensel P. (2012), *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] *Badania jakościowe*, t. 1: *Podejścia i teorie*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 41–55.
- Greenwood D. J. (2012), *Action research, czyli o badaniach w działaniu*, [w:] *Badania jakościowe*, t. 1: *Podejścia i teorie*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 115–139.
- Greifeneder R., Jaffé M. E., Newman E. J., Schwarz N. (red.) (2021), *The Psychology of Fake News. Accepting, Sharing, and Correcting Misinformation*, Routledge, Abingdon–New York.
- Hey C. V., Schaper M. L., Bayen U. J. (2025), *Relative Source Credibility Affects the Continued Influence Effect: Evidence of Rationality in the CIE*, „Cognition”, t. 254, s. 1–17.
- Jansen S. C., Martin B. (2015), *The Streisand Effect and Censorship Backfire*, „International Journal of Communication”, t. 9, s. 656–671.
- Jerit J., Zhao Y. (2020), *Political Misinformation*, „Annual Review of Political Science”, t. 23, s. 77–94.
- Kotler N. G., Kotler P., Kotler W. (2008), *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kozyreva A., Wineburg S., Lewandowsky S., Hertwig R. (2023), *Critical Ignoring as a Core Competence for Digital Citizens*, „Current Directions in Psychological Science”, t. 32, nr 1, s. 81–88.
- Kuo R., Marwick A. (2021), *Critical Disinformation Studies: History, Power, and Politics*, „Harvard Kennedy School Misinformation Review”, <https://doi.org/10.37016/mr-2020-76>.
- Kvale S. (2010), *Prowadzenie wywiadów*, tłum. A. Dziuban, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lewandowski P. (2024), *Psychological Mechanisms of Disinformation and Their Impact on Social Polarization*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne”, nr 2, s. 85–104.
- Lewandowsky S., Cook J., Ecker U. K. H., Albarracín D., Amazeen M. A., Kendeou P., Lombardi D., Newman E. J., Pennycook G., Porter E., Rand D. G., Rapp D. N., Reifler J., Roozenbeek J., Schmid P., Seifert C. M., Sinatra G. M., Swire-Thompson B., Linden S. van der, Vraga E. K., Wood T. J., Zaragoza M. S. (2020), *The Debunking Handbook 2020*, <https://skepticalscience.com/docs/DebunkingHandbook2020.pdf>, 2.05.2026.
- Ludwig J., Sommer J. (2024), *Mindsets and Politically Motivated Reasoning About Fake News*, „Motivation and Emotion”, t. 48, nr 3, s. 249–263.
- Maci S. M., Demata M., McGlashan M., Seargeant P. (red.) (2024), *The Routledge Handbook of Discourse and Disinformation*, Routledge, Abingdon–New York.
- Manikowska E. (2020), *Museums and the Traps of Social Media. The case of the Auschwitz-Birkenau Memorial and Museum*, „Santander Art and Culture Law Review”, nr 2, s. 223–250.
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i Muzeum Historii Polski (2025), *Strategia działania w obszarze pamięci. Analiza stanu zastanego i mapowanie najważniejszych obszarów*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Muzeum Historii Polski, Warszawa.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- OpenStax (2019), *Principles of management*, Rice University, Houston.
- Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau (2026a), *Biuro Prasowe*, <https://www.auschwitz.org/muzeum/struktura-muzeum/biuro-prasowe/>, 2.05.2026.
- Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau (2026b), *Miesięcznik Memoria*, <https://www.auschwitz.org/muzeum/aktualnosci/miesiecznik-memorial/>, 2.05.2026.
- Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau (2026c), *„Picture from Auschwitz” – cyfrowa replika historycznego terenu stworzona dla twórców filmowych*, <https://www.auschwitz.org/muzeum/aktualnosci/picture-from-auschwitz-cyfrowa-replika-historycznego-terenu-stworzona-dla-tworcow-filmowych,2607.html>, 16.05.2026.

- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2022), Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2065 z dnia 19 października 2022 r. w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych oraz zmiany dyrektywy 2000/31/WE (akt o usługach cyfrowych), „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”.
- Pennycook G., Rand D. G. (2021), *The Psychology of Fake News*, „Trends in Cognitive Sciences”, t. 25, nr 5, s. 388–402.
- Porter M. E. (2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Porter M. E. (2010), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, One Press, Gliwice.
- PRoto (2026), *Muzeum Auschwitz znów interweniuje w sprawie działań Amazona*, <https://www.proto.pl/aktualnosci/muzeum-auschwitz-znow-interweniuje-w-sprawie-dzialan-amazona-4/>, 2.05.2026.
- Sawicki P. (2025), *Trendy z Sieci: Jak Muzeum Auschwitz stawia czoła dezinformacji w sieci?*, <https://podcasty.radiokrakow.pl/trendy-w-sieci/>, 2.05.2026; wywiad przeprowadził K. Wszółek.
- Stańczyk S. (2020), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uwierzytelnianie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 243–265.
- Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I. (2012), *Studium przypadku*, [w:] *Badania jakościowe, t. 2: Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 1–40.
- Szlachcic B. (2014), *Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 103, s. 229–241.
- Thomson T. J., Pfurtscheller D., Lobinger K., Laba N., Christ K. (2025), *Visual Literacies in Transition. Multimodal Co-Production with Generative AI*, „Journal of Visual Literacy”, t. 44, nr 4, s. 384–405.
- UNESCO (2022), *History Under Attack. Holocaust Denial and Distortion on Social Media*, UNESCO, Paris.
- UNESCO (2025), *Countering Holocaust Denial and Distortion Through Education. A Guide for Teachers*, UNESCO, Paris.
- Vall K. du, Kwieciński B., Ślufińska M., Zając B., Żurawski J. (2023), *(Dez)informacja w czasach (post)prawdy*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Yin R. K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, tłum. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zilincik S. (2026), *Cognitive Warfare. Some Sceptical Observations from General Strategic Theory and Affective Science*, „European Journal of International Security”, s. 1–22.

BARTOSZ BARTYZEL

Politolog, specjalista z zakresu public relations i komunikacji. Współzałożyciel, a obecnie kierownik Biura Prasowego Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu. Pełni funkcję rzecznika prasowego muzeum. Doświadczony twórca i organizator międzynarodowych strategii wizerunku i komunikacji zinstytucjonalizowanych miejsc pamięci, menedżer kampanii na platformach społecznościowych o milionowych zasięgach, specjalista i praktyk w zakresie współpracy ze światem dziennikarzy i mediów. Członek Rady Programowej Narodowego Instytutu Muzeów (2022–2025), Rady Międzynarodowego Domu Spotkań Młodzieży (2022–2025) oraz jego Zarządu (od 2025) i Rady Konsorcjum – Sieć „Liga Pamięci Jenieckiej”. Odznaczony przez ministra kultury i dziedzictwa narodowego Odznaką Honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej”; bartosz.bartyzel@auschwitz.org.

PAWEŁ SAWICKI

Zastępca kierownika Biura Prasowego Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu. Odpowiada za obecność muzeum w Internecie i na platformach społecznościowych, w tym na Facebooku, X, Instagramie, LinkedIn, Threads i YouTube. Specjalizuje się w edukacji o Auschwitz i Holokauście. Posiada ponad 15-letnie doświadczenie w dziennikarstwie, obejmujące radio, edycję wideo, pisanie i fotografię. Redaktor naczelny wydawanego przez muzeum polsko-angielskiego miesięcznika „Memoria”. Współautor cyklu podcastów „O Auschwitz”. Odznaczony przez ministra kultury i dziedzictwa narodowego Odznaką Honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej”; pawel.sawicki@auschwitz.org.

PROF. UCZ. DR HAB. ADAM SZPADERSKI

Kieruje Centrum Badań nad Ekonomiką Miejsc Pamięci na Uniwersytecie swps w Warszawie. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, prakseologii, modelach zarządzania muzeami i miejscami pamięci, zarządzaniu edukacją o Auschwitz, Holokauście i ludobójstwach oraz parametryzacji efektywności instytucji sektora dziedzictwa kulturowego. Główny konsultant Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, przewodniczący Rady Muzeum Gross-Rosen w Rogoźnicy i Sieci „Liga Pamięci Jenieckiej”. Wyróżniony m.in. Medalem „Opiekun Miejsc Pamięci Narodowej” i Odznaką Honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej”. Członek ICOM i Stowarzyszenia Muzealników Polskich. Zastępca redaktora naczelnego rocznika „Muzealnictwo”; aszpaderski@swps.edu.pl.