



DECYZJE STRATEGICZNE WE WSPÓŁCZESNYM ŚRODOWISKU BEZPIECZEŃSTWA

Ryszard NIEDŹWIECKI, ryszard.niedzwiecki@ujk.edu.pl, ORCID: 0000-0003-1025-3602
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

DOI 10.5604/01.3001.0054.2994

Streszczenie: Decyzje strategiczne zawsze skierowane są w przyszłość i dotyczą kwestii najważniejszych dla danego podmiotu. Podejmowane są w złożonym środowisku, które może być neutralne, konkurencyjne, a niekiedy wrogie. Podmioty państwowe i niepaństwowe, dążąc do osiągnięcia własnych celów politycznych, gospodarczych i wojskowych, podejmują zgodne z własnymi interesami decyzje, które mogą sprzyjać kooperacji lub konfliktowi. Problem decyzji strategicznej przez długi czas był przedmiotem zainteresowania myśli strategicznej - rozwijającej się na pograniczu nauki i sztuki dyscypliny dedykowanej elitom sprawującym władzę. Dorobek myśli strategicznej pokazuje, że strategiczny problem myślowy odnoszący się do realnie zaistniałej sytuacji w teraźniejszości można odnieść do rozwiązań problemów zaistniałych w przeszłości. Współcześnie, podmioty podejmujące decyzje strategiczne mogą korzystać z dorobku różnych dyscyplin naukowych, takich jak teoria decyzji czy też teoria gier. Jest to istotne wsparcie, biorąc pod uwagę złożoność decyzji i ogrom informacji. Nierozwiązanym problemem pozostaje jednak to, że decyzja strategiczna skierowana jest w przyszłość a ta pozostaje niewiadomą.

Słowa kluczowe: decyzja strategiczna, teoria decyzji, bezpieczeństwo

1. Wstęp

Decyzja strategiczna w sferze bezpieczeństwa jest ważna, bo dotyczy kwestii przetrwania, przeżycia, zwycięstwa lub przegranej. Decyzje strategiczne podobnie jak sama strategia skierowane są w przyszłość. Nie oznacza to jednak, że nie dotyczą one teraźniejszości, ponieważ o tym czy dana decyzja jest strategiczna decyduje również jej ważność oraz skutki dla podmiotu, którego dotyczy. Myślenie strategiczne w różnych kontekstach jest sztuką lub nauką. Zasadnicza różnica pomiędzy nauką i sztuką polega na tym, że naukę można zgłębiać w sposób usystematyzowany i logiczny, podczas gdy biegłość w sztuce zdobywa się poprzez doświadczenia i praktykę. Decyzje podejmowane w sferze bezpieczeństwa dotyczą kwestii najważniejszych dla danego podmiotu, ponieważ od nich może zależeć, jaką pozycję zajmuje on w stosunku do innych graczy funkcjonujących w jego otoczeniu, a od jakości tych decyzji zależy kwestia wygranej lub klęski, dominacji lub podporządkowania, a niekiedy bytu. Trudność podejmowania decyzji strategicznych przez podmioty zbiorowe polega na tym, że nie wszystkie interesy poszczególnych uczestników są tożsame. W relacjach między państwami, każdy z podmiotów stara się zaspokoić własne interesy wynikające ze swojego położenia oraz dostępnych środków¹. Osiągnięcie konsensusu nie zawsze oznacza, że wspólna decyzja jest

¹ P. Baños, *Jak rządzić światem, 22 strategie globalnej potęgi*, Wyd. Bellona, Warszawa 2021, s. 83

najlepszą z możliwych dla poszczególnych sojuszników, a cały proces jej wypracowania oraz uzgodnienia jest złożony i długotrwały.

W instytucjach, takich jak siły zbrojne, podejmowanie decyzji jest wynikiem uporządkowanego i unormowanego procesu planowania. Autor przez wiele lat zajmował się w praktyce planowaniem na poziomie taktycznym, operacyjnym i strategicznym. Przy czym w sytuacji członkostwa Polski w NATO, zgodnie z przyjętą w Sojuszu procedurą normalizacji, zasady podejmowania decyzji w Siłach Zbrojnych RP obowiązują również u wszystkich sojuszników. Jednak nie wszystkie decyzje strategiczne w sferze bezpieczeństwa powstają w ten sposób. Politycy i inne osoby, zajmujące kluczowe stanowiska w systemie bezpieczeństwa narodowego niekoniecznie muszą podejmować decyzje w oparciu o naukowe przesłanki czy też sprawdzone w praktyce procedury.

W tej sytuacji celowe wydaje się przedstawienie w niniejszym artykule złożoności i różnorodnych uwarunkowań decyzji strategicznych, podejmowanych we współczesnym środowisku bezpieczeństwa. Treść artykułu jest próbą odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób podejmowane są decyzje strategiczne? Jest to pytanie otwarte, które nie ma charakteru rozstrzygającego. Z jednej strony rozwiązanie tego problemu wymaga analizy i oceny dorobku myśli strategicznej powstałej w oparciu o doświadczenie praktyków nazywanych wielkimi strategami oraz z drugiej oceny przydatności teorii naukowych obowiązujących w różnych dziedzinach nauki.

2. Współczesne środowisko bezpieczeństwa

Podejmowanie decyzji strategicznych przez podmioty państwowe, funkcjonujące we współczesnym środowisku bezpieczeństwa, staje się coraz trudniejsze z uwagi na skalę, złożoność i tempo zachodzących w nim zmian. Jak to zauważył Andrzej Dawidczyk, *nie ma już niczego stałego, przewidywalnego, uporządkowanego. Są natomiast ustawiczne zmiany, których dynamika coraz bardziej ogranicza możliwość skutecznego zarządzania*² Nowe zagrożenia pojawiają się nieustannie i stanowią poważne wyzwanie dla państwa jako instytucji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo w otoczeniu. Tymczasem, mamy do czynienia ze zjawiskiem erozji instytucji państwa, które może prowadzić do utraty kontroli nad swoim terytorium i nie zapewniać wystarczającego poziomu bezpieczeństwa swoim obywatelom. Przyczyny tego stanu rzeczy, występującego zresztą w wielu państwach demokratycznych, można upatrywać w wcześniejszej fazie globalizacji (na przełomie XX i XXI wieku), kiedy w polityce powszechna była praktyka przekazywania kompetencji instytucji państwowych podmiotom niepublicznym. Obecnie można zaobserwować narastanie tendencji odwrotnej, polegającej na próbach przywrócenia odpowiedzialności państwa za wcześniej „sprywatyzowane” obszary bezpieczeństwa i tym samym opanowania nadmiaru sił odśrodkowych. Władze wielu państw renegocjują nowe kontrakty społeczne, dążąc do odzyskania niektórych kompetencji gospodarczych i społecznych scedowanych na podmioty niepaństwowe podczas neoliberalnej fazy globalizacji³. Z perspektywy globalizacji można również spojrzeć na zjawisko wojny. Według Christiana Malis środowisko bezpieczeństwa zbudowane niegdyś na porządku westfalskim, opierającym się na supremacji mocarstw, współcześnie reprezentowane

² A. Dawidczyk, *Bezpieczeństwo obronność wojskowość Problemy Planowania strategicznego*, Wyd. Dyfin, Warszawa 2019, s. 15

³ Ch. Malis, *Guerre et Stratégie au XXI^e siècle*, wyd. Fayard 2014, s. 87

jest w zglobalizowanym świecie przez trzy nowe formy: świat postwestfalski, neowestfalski i przedwestfalski⁴. W świecie postwestfalskim, do którego należą państwa Zachodu, wojna przestaje być akceptowalną perspektywą i regulatorem równowagi. W świecie neowestfalskim, dotyczącym głównie Azji, obowiązuje logika równowagi sił, a wojna jest akceptowanym regulatorem tej równowagi. Natomiast, w świecie przedwestfalskim rosnące ryzyko wojny wynika głównie z tendencji do rozpadu państw. Tendencje do bałkanizacji występują przede wszystkim na Bliskim Wschodzie i w Afryce.

Państwo nie działa w próżni, stąd istotnym wyzwaniem dla podmiotów podejmujących strategiczne decyzje jest zarysowujący się globalny nieporządek, wyrażający się między innymi dysfunkcyjnością instytucji międzynarodowych, które niekiedy nie są w stanie podjąć jednomyślnych decyzji. Świat funkcjonujący w oparciu o instytucje, które powstały po drugiej wojnie światowej zaczyna wymykać się spod kontroli. Coraz częściej przestaje funkcjonować system oparty na porozumieniach wielkich mocarstw, tworzonych w celu regulowania i łagodzenia wojowniczych impulsów. Prawo międzynarodowe nie radzi sobie z problemem kodyfikacji wojny, gdyż nie dysponuje instrumentami pozwalającymi na wyraźne rozróżnienie między pokojem a wojną. Podobnie, nie istnieje już monopol państw na przemoc zbrojną.

Rozważając kwestie możliwości podejmowania decyzji strategicznych, warto również zwrócić uwagę na zjawisko „przenoszenia się” ważnych problemów bezpieczeństwa ze świata fizycznego w wirtualne środowisko informacji potocznie nazywane cyberprzestrzenią. Cyberprzestrzeń jest globalnym i dynamicznie rozwijającym się środowiskiem – domeną podlegającą ciągłym zmianom. W cyberprzestrzeni informacja jest tworzona, przechowywana, modyfikowana, wymieniana i udostępniana, ale również kradziona, manipulowana i zakłócana. Amerykański Departament Obrony określił cyberprzestrzeń jako jedną z pięciu współzależnych domen bezpieczeństwa, obok przestrzeni: lądowej, powietrznej, morskiej i kosmosu.

3. Myśl strategiczna

Sztuka strategiczna rządzi się zasadami, które współcześnie odkrywa rozwijająca się nauka o strategii. Tradycyjne myślenie strategiczne polega na tym, aby przechytrzyć przeciwnika, wiedząc, że on próbuje dokonać tej samej sztuki. Przez czterdzieści lat zimnej wojny w XX w. strategię nuklearne supermocarstw decydowały o przetrwaniu ludzkości. Wielcy przywódcy państw i innych organizacji, ludzie biznesu i firmy, które chcą przetrwać i odnieść sukces, muszą stosować skuteczne strategie rywalizacji. Politycy, jeśli pragną zostać wybrani i wprowadzić swoje wizje w życie, muszą myśleć o tworzeniu strategii kampanii wyborczej, a następnie strategii legislacyjnej, gospodarczej wszystkich innych, które zapewnią im władzę. W życiu codziennym każdy człowiek podejmując decyzje musi dokonywać określonych wyborów, niezależnie od tego czy jest to prosty wybór środka transportu, czy też bardziej dalekosiężny wybór drogi życiowej. W końcu, każdy z nas, jeżeli chce odnieść sukces, powinien ćwiczyć umiejętność podejmowania decyzji tak w życiu zawodowym, jak i prywatnym.

Naturalnymi wymiarami myślenia strategicznego z którymi mamy do czynienia w wypadku każdego realnego strategicznego problemu decyzyjnego są: proces, treść i kontekst⁵.

⁴ Ibidem, s. 83

⁵ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

Proces, to wymiar, który odnosi się do sposobu, w jaki powstaje decyzja strategiczna. Natomiast, przez treść należy rozumieć efekty procesu decyzyjnego, przez który należy rozumieć zawartość strategii podmiotu. Z kolei kontekst strategiczny obejmuje wszelkie uwarunkowania wywierające wpływ na proces strategiczny i jego efekty. Należy pamiętać, że proces, treść i kontekst nie są różnymi elementami strategii, lecz jej wymiarami, które wzajemnie na siebie oddziałują. Sposób organizacji procesu tworzenia strategii będzie miał istotny wpływ na ustaloną w jego ramach treść strategii. Strateg, który nie dostrzeże i nie uwzględni tych powiązań, zamiast trójwymiarowego obrazu strategii uzyska jej płaski obraz⁶. Proces myślenia strategicznego, proces formowania strategii oraz działanie strategiczne (proces zmiany strategicznej) częściowo się zazębiają i pokrywają.

Myślenie strategiczne koncentruje się wokół przywódcy strategicznego (lidera), a sprowadza się często do pytania, jak powinien myśleć, by proces rozumowania strategicznego przyniósł jak najlepsze rezultaty? Natomiast zagadnienie formowania strategii koncentruje się wokół samej strategii, a sprowadza się do rozważań, jak przywódca strategiczny powinien zorganizować działania, by proces formowania strategii przyniósł jak najlepsze rezultaty? Z kolei działanie strategiczne oraz zmiana strategiczna koncentrują się wokół organizacji, a sprowadzają się do pytania, jak przywódca strategiczny (menedżer) powinien działać oraz przeprowadzić zmiany, by proces odnowy strategicznej przyniósł jak najlepsze rezultaty⁷?

Kategorią spinającą te trzy aspekty strategii jest nieprzerwany proces. Nie chodzi tu bowiem o jednorazowe działanie czy efekt – decyzję, strategię, zmianę strategiczną, lecz o nieprzerwany proces myślenia, formowania koncepcji, czy zmieniania. Procesy te trzeba stale organizować, porządkować, stymulować, podtrzymywać i wspomagać w długim horyzoncie czasowym. Szczególną rolę w tym zakresie ma do odegrania myślenie i działanie strategiczne. Pojawia się pytanie: co konstytuuje strategiczny charakter myślenia i działania? Punktem wyjścia do udzielenia odpowiedzi na to pytanie może być współczesne pojmowanie terminu „strategia”. W zależności bowiem m.in. od sposobu podejścia, celu definiowania oraz obszaru zastosowania - „strategia” może oznaczać: *cel i sposób wykorzystania siły w działaniach politycznych, poziom określenia celu i sposobu funkcjonowania organizacji oraz poziom określenia celu i sposobu realizacji działania złożonego*⁸.

Przydając zatem myśleniu, decydowaniu oraz działaniu określenie „strategiczne”, należy również wskazać stosowane kryterium lub zbiór (kompozycję) kryteriów „strategiczności”. Najczęściej stosowane kryteria wyróżnienia „strategiczności” myślenia i działania ujmowane są przez pryzmat: realizującego je podmiotu, rozpatrywanego problemu, informacji bazowej inicjującej proces (podstaw wyjściowych), celów, funkcji, zasad oraz wytworów. Zastosowanie powyższych kryteriów, pozwala określić myślenie, decydowanie i działanie mianem strategicznego. Strategiczność myślenia i działania w sferze bezpieczeństwa narodowego wiąże się z faktem, iż swoim zakresem obejmuje różne dziedziny funkcjonowania państwa i relacje między nimi oraz środowiskiem⁹.

⁶ Ibidem, s. 20-21.

⁷ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 48.

⁸ C. Rutkowski, *Strategiczny poziom planowania sił zbrojnych i przygotowania kampanii/operacji*, AON, Warszawa 2003, s. 123.

⁹ *U.S. Army War College Guide to National Security Issues*, vol. I *Theory of War and Strategy*, 3rd edition, edited by J. B. Bartholomees, Jr, DNSS, U.S. AWC, Carlisle 2008, s. 53.

Myślenie strategiczne powinno być: krytyczne, kreatywne oraz systemowe. Myślenie krytyczne jest przydatne zarówno podczas rozwiązywania problemów, jak i szeroko rozumianego myślenia strategicznego, wskazując racjonalny sposób określenia interesów i powiązanych z nimi zróżnicowanych czynników strategicznych. Ogólnie rzecz ujmując, myślenie krytyczne oznacza sceptycyzm i nieprzyjmowanie niczego jako prawdy danej z góry. Zrozumienie faktów i ich implikacji wymaga analizy przesłanek, rozważania argumentów, okoliczności, interesów oraz logiki procesu, co pozwala zmian. Głównymi składnikami procesu podejmowania decyzji są: dokładne określenie problemu, analiza informacji i sytuacji¹⁰. W ramach procesu myślenia krytycznego poszukuje się „twardych” argumentów i faktów, rozważa się siłę wpływu nieznanego, ryzyka oraz szans w strategicznym środowisku, które składa się zarówno z materialnych, jak i niematerialnych systemów¹¹. Jednym ze sposobów myślenia, który pomaga łagodzić skutki niejasności, niepewności oraz złożoności przyszłego środowiska strategicznego jest koncepcja „myślenia kategoriami czasu” (*thinking in time*), która pozwala łączyć ze sobą nieciągłe zjawiska oraz ukazanie na osi czasu przyszłych konsekwencji dzisiejszych decyzji i wyborów¹². Myślenie systemowe, które jest podejściem bardziej syntetycznym niż analitycznym, koncentruje się na objęciu swoim zasięgiem całości. Jednak proces ten identyfikuje także różnego rodzaju systemy i podsystemy, współzależność między nimi, indywidualne aspekty poszczególnych systemów pod względem ich roli, działania w całości oraz skutki zmian wywieranych na meta system (system systemów). Z kolei myślenie kreatywne jest procesem oferującym nowe i zróżnicowane sposoby patrzenia na informacje i relacje między danymi, aktorami i wydarzeniami. Zakłada ono zakwestionowanie dotychczasowych sekwencji, przyjmowanie innego punktu widzenia a także dystansowanie się do obowiązujących reguł w celu a przez to zaprezentowanie nowego spojrzenia na problem decyzyjny. Kreatywność wymaga elastyczności w myśleniu i zdolności adaptacji do nowej sytuacji¹³. Myślenie etyczne umożliwia różnicowanie wartości i zasad pod względem ich ważności. Pozwala poszukiwać szans, ku którym powinny zostać zwrócone interesy, jak też okazji, które im będą służyć i je wspomagać¹⁴. Uogólniając, myślenie strategiczne posiada następujące wyróżniki:

- wysoki stopień uogólnienia,
- duży (odległy) horyzont działania,
- przypisanie do określonego poziomu zarządzania (kierowania, dowodzenia),
- zdolność mobilizacji zasobów wymaganych do osiągnięcia wytyczonych celów¹⁵.

Myślenie strategiczne nierozzerwalnie wiąże się z procesem rozstrzygnięcia problemów najważniejszych – strategicznych, rozumianych jako splot okoliczności wymagający dogłębnego przemyślenia obowiązującej koncepcji działania w celu wykorzystania dostrzeżonych możliwości, szans i sposobności albo uniknięcia przewidywanych zagrożeń¹⁶.

Można stwierdzić, że myśleć i działać strategicznie to:

¹⁰ Ibidem, s. 59.

¹¹ S. J. Gerras, *Thinking Critically About Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders* [w:] *Strategic Thinking*, Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2007, ss. 47-75.

¹² R. E. Neustadt, E. R. May, *Thinking in Time: The Use of History for Decision Makers*, New York: The Free Press, 1986, ss. 232-240.

¹³ *U.S. Army War College Guide to National Security Issues*, Volume I: *Theory of War and Strategy*, 5th Edition, J. Boone Bartholomees, Jr. Editor, June 2012, s. 61.

¹⁴ Ibidem, s. 61.

¹⁵ W. Łepkowski, *Podstawy strategii wojskowej*, Warszawa 1993., s. 15-16.

¹⁶ B. De Wit, R. Meyer, op. cit., s. 50.

- podchodzić do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbę czynników niewiadomych lub niepewnych, w sposób interdyscyplinarny i tworzyć wielowariantowe koncepcje myślowe opisujące przyszłe sytuacje i kierunki rozwoju;
- dążyć do poznania sytuacji oraz badać szanse i zagrożenia, a także dokonywać wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą wiele lat na przód;
- stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację dążeń oraz gromadzić do tego niezbędne informacje;
- charakteryzować się wolą dokonywania ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania;
- przygotowywać organizację do działania w przyszłości;
- myśleć o organizacji jako całości, a nie sumie jednostek¹⁷.

Postęp wiedzy nakazuje mieć świadomość nadzwyczajnej złożoności przedmiotu naukowego, jakim jest myśl strategiczna, która nie pozwala zredukować się do zunifikowanej teorii. Według Arthura F. Lykke strategia w wymiarze naukowym jest niczym innym jak sztuką kalkulacji relacji między celami, koncepcjami i zasobami (w tym ludźmi). Przy czym, nie da się upodobnić myśli strategicznej do nauki ścisłej, kiedy w grę wchodzi tak trudno mierzalne czynniki jak ludzkie usiłowania i ambicje.

4. Istota decyzji strategicznej

Decyzja jest postanowieniem będącym wynikiem dokonania wyboru. Codziennie każdy człowiek podejmuje decyzje, a dobre decyzje wspierane są przez wiedzę o samym sobie, relacjach z otoczeniem, organizacjach i grupach, których dotyczą. Tym co łączy logikę podejmowania różnych decyzji jest środowisko, które może być neutralne lub konkurencyjne¹⁸. W środowisku neutralnym np. kiedy podejmujemy decyzję o wymianie telewizora nie spodziewamy się, że stary odbiornik będzie stawiał opór. Co najwyżej musimy rozwiązać problem jak pozbyć się zużytego elektro sprzętu w taki sposób, aby nie zanieczyszczać środowiska. W środowisku konkurencyjnym lub konfliktowym warunki podejmowania decyzji są diametralnie inne. Dowódca, który zamierza przeprowadzić zwycięską operację wojskową musi przyjąć założenie, że przeciwnik dążący do osiągnięcia własnych celów strategicznych, może stawiać zacięty opór lub dążyć do przejęcia inicjatywy¹⁹. Podobnie, kiedy państwo mające mocarstwowe aspiracje zamierza dokonać agresji na inne, nie powinno mieć złudzeń, że tego dokona przy biernej postawie strony zaatakowanej. Podejmowanie dobrych decyzji strategicznych jest podstawowym zadaniem każdego stratega, którym może być np. polityk, przywódca, dowódca. Jak trafnie zauważył Juliusz Tym: *strategia wymaga wiedzy, doświadczenia i dojrzałości*²⁰. Proces podejmowania decyzji strategicznych, a następnie tworzenie koncepcji oraz zasobów niezbędnych do ich wdrażania, wymaga od decydenta otwartości

¹⁷ *Management Strategique de PME/PMI, Guide Methodologique*, Economica, Paryż 1991, za: M. Kozub, *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku*, AON, Warszawa 2009, s. 40.

¹⁸ K. Avinash Dixit, B. J. Nalebuff, *Myślenie strategiczne. Jak zapewnić sobie przewagę w biznesie, polityce i życiu prywatnym*, Wyd. Helion, Gliwice 2009., s. 15.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ J. Tym, *O polskiej myśli strategicznej słów kilka* [w] *Państwo średnie Polska*, Kubiak K. Przybyło Ł. (red. nauk), Wyd. Tetragon, Warszawa 2022. s 159.

i sceptycyzmu w badaniu wszystkich możliwych do zidentyfikowania alternatyw²¹. Sprawdza tu się prosta zasada, kiedy decyzja przywódcy jest dobra, niewiele więcej ma znaczenie, natomiast gdy jego decyzja jest zła, wówczas nic już nie ma znaczenia. Przy czym, dobrzy liderzy potrafią odróżnić rzeczy ważne od nieważnych i koncentrują swoją uwagę na podejmowaniu decyzji dotyczących rozwiązania problemów najistotniejszych. Najważniejszym wskaźnikiem tego, czy decyzja strategiczna była właściwa jest długoterminowy sukces²².

Osoby z wieloletnim doświadczeniem na stanowiskach wymagających podejmowania trudnych decyzji często podkreślają, że najważniejsze jest doświadczenie. Ten sposób myślenia dobrze obrazuje konkluzja z rozmowy przedstawicieli dwóch pokoleń prawników opisana w książce „Rozstrzygająca decyzja” autorstwa Noela Tichy i Warrena Bennis’a. Młodszy z prawników chciał się dowiedzieć skąd się bierze znakomita reputacja starszego z nich jako eksperta w podejmowaniu ważnych decyzji. Przedstawiciel starszego pokolenia prawników wyjaśnił dociekliwemu koledze, że podstawą zdolności podejmowania dobrych decyzji jest doświadczenie wyniesione ze złych decyzji²³.

Decyzja strategiczna jest zawsze skierowana w przyszłość, ale myślenie strategiczne dotyczy tak przyszłości, jak i przeszłości. Możliwość prognozowania przyszłych zdarzeń na podstawie zdarzeń z przeszłości jest problematyczna, gdyż przyczyny postrzegane jako identyczne nigdy nie powodują dokładnie tych samych skutków, więc nie ma prostej zależności między przyczynami i skutkami. Niemniej jednak, mimo iż złożone sytuacje decyzyjne raczej się nie powtarzają, mogą wykazywać podobieństwa do tych, które już wcześniej zaistniały. Stąd bierze się potrzeba gromadzenia wiedzy o dobrych, ale i złych skutkach decyzji podjętych w przeszłości w celu uczenia się na dobrych i złych doświadczeniach. Ta zasada w szczególności odnosi się do bezpieczeństwa, gdyż ceną za każdą złą decyzję strategiczną może być utrata życia lub zdrowia przez wielu ludzi oraz częściowa utrata bądź nieodwracalne zniszczenie wartościowych dóbr materialnych. Z tej przyczyny uczenie podejmowania dobrych decyzji na doświadczeniach jest uwzględniane w kształceniu przyszłych liderów zarówno w środowiskach cywilnych jak i wojskowych. Przykładowo, US Army Center for Army Lessons Learned (CALL) od 1985 r. identyfikuje zbiera, analizuje i rozpowszechnia doświadczenia z przeszłości, poszukując najlepszych praktyk. Od dowódców wymaga się nabywania umiejętności systematycznego przeglądu własnych decyzji po ich wdrożeniu w praktyce, w celu eliminowania potencjalnych niepowodzeń lub zwiększania szansy osiągnięcia sukcesów w przyszłości²⁴.

Mimo powyższych uwarunkowań wynikających z doświadczeń, decyzja strategiczna może być przedmiotem zainteresowania nauki w takim stopniu, w jakim jest uporządkowana, racjonalna, obiektywna, ogólna, wnikliwa i trafna. Stąd, decyzje stanowią przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Nauki społeczne, w tym nauki o bezpieczeństwie (do których zaliczamy strategię) poszukują zależności względnych: jakie jest prawdopodobieństwo A, że zajdzie zdarzenie B, w otoczeniu C, które jest kumulacją wielu parametrów a, b, c...?

²¹ Ibidem.

²² N.M. Tichy, W.G. Bennis, *Rozstrzygająca decyzja. Jak liderzy zwycięscy dokonują trafnych wyborów*, Wyd. MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 9

²³ Ibidem s.18

²⁴ Combat and Operational Stress Control Manual for Leaders and Soldiers. Department of the Army (2009). Field Manual No. 6-22.5. Department of the Army Headquarters, Washington, DC, 18 March 2009. s. 50 (2-24). https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/6-22-5/fm6-22-5_2009.pdf (dostęp: 26.11.2022)

Wśród teorii, które zajmują się podejmowaniem decyzji, ważne miejsce zajmują teoria decyzji i teoria gier, które rozwijają się dynamicznie i cieszą się w świecie nauki dużym szacunkiem, a niektórzy ich przedstawiciele, wybitni naukowcy za swoje osiągnięcia zostali już uhonorowani Nagrodami Banku Szwecji im. Alfreda Nobla.

5. Decyzja strategiczna w nauce

Teoria decyzji stanowi obszar zainteresowania wielu różnych dziedzin nauki, a zatem jest zbiorem metod wypracowanych przez różne dyscypliny: filozofię, kognitywistkę, matematykę, informatykę, statystykę, ekonomię, zarządzanie, medycynę, psychologię, socjologię oraz nauki o bezpieczeństwie. Wszystkie one potrzebują teorii decyzji do rozwiązywania problemów naukowych, a połączenie osiągnięć różnych dyscyplin spowodowało gwałtowny rozwój różnych technik wspomaganie decyzji. Klasyczna teoria decyzji zajmuje się analizą decyzji oraz wspomaganie procesu decyzyjnego zwłaszcza tam, gdzie podjęcie decyzji jest z pewnych powodów trudne, np.: występuje skomplikowana sytuacja decyzyjna, duża liczba możliwych wariantów, korzyści mogą być wątpliwe a straty znaczące, albo też sam proces decyzyjny jest bardzo skomplikowany. Większość metod klasycznej teorii decyzji ma charakter teoretyczny i normatywny, tzn. zajmuje się wyznaczeniem optymalnego rozwiązania przez idealnego decydenta, który całkowicie wykorzystuje dostępne mu informacje, wyznacza korzyści z perfekcyjną dokładnością i działa w pełni racjonalnie. Takie metody mają najczęściej ścisły związek z matematyką, statystyką czy ekonomią. Ponieważ wiadomo, że ludzie zwykle nie postępują w optymalny sposób, istnieje również podejście deskryptywne, opisujące typowe zachowania człowieka w danej sytuacji decyzyjnej z uwzględnieniem jego przekonań, pragnień oraz innych istotnych uwarunkowań²⁵. Takim podejściem zajmują się głównie nauki społeczne. Z punktu widzenia naukowych podstaw podejmowania decyzji strategicznych w sferze bezpieczeństwa interesująca jest teoria perspektywy - autorstwa Daniela Kahnemana²⁶ i Amosa Tversky'ego, która objaśnia wybór wariantów decyzji podejmowanych przez ludzi w warunkach ryzyka²⁷. Koncepcja ta, reprezentowana obecnie przez szkołę behawioralną, krytycznie odnosi się do preferowanej przez szkołę chicagowską teorii racjonalnego wyboru, w której racjonalność można utożsamiać z logiczną spójnością a niekoniecznie rozsądkiem i w której racjonalnie działający człowiek, preferujący natychmiastową nagrodę, może godzić się na przyszłe uzależnienie, przy czym chronienie ludzi przed ich własnymi wyborami jest niepotrzebne²⁸. Zgodnie z teorią perspektywy człowiek niechętnie podejmuje ryzykowne decyzje, jeżeli nie grozi mu całkowita utrata stanu posiadania, a jednocześnie przejawia nadmierną pewność siebie, wynikającą nie tyle z faktów co ze sposobu ich przedstawienia i interpretacji. Często podejmuje szybkie decyzje, kierując się intuicją i emocjami. Kahneman, podważając model racjonalności ludzkich decyzji, nie twierdzi, że człowiek jest nieracjonalny, a tym samym odporny na rozsądne argumenty. Uważa natomiast, że człowiek jako istota omylna, często może potrzebować pomocy w podejmowaniu decyzji. Konieczne są

²⁵ Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP), <https://plato.stanford.edu/entries/decision-theory/>, (dostęp 30.11.2022r.)

²⁶ Daniel Kahneman jest laureatem Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii [2002 r.] za zastosowanie narzędzi stosowanych w psychologii w badaniach ekonomicznych (przy. autora).

²⁷ D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, XLVII (1979), s. 263–291.

²⁸ B. S. Gary, K. M. Murphy, *A Theory of Rational Addiction* [w] *Journal of Political Economy* 96, no. 4 (1988): 675–700. <http://www.jstor.org/stable/1830469>. (dostęp 20.11.2022).

zatem takie rozwiązania polityczne i instytucjonalne, które mogą pomóc w formułowaniu trafniejszych ocen i podejmowaniu lepszych decyzji, nie ograniczając przy tym wolności człowieka²⁹.

Strateg podejmujący ważne decyzje bywa omylny, podobnie jak każdy inny normalny człowiek, bowiem popełnia błędy, które wynikają z konstrukcji mechanizmów poznawczych. Znajomość tych mechanizmów myślenia pozwala na naukowe wyjaśnienie, dlaczego jedne zagadnienia są odbierane przez ludzi jako ważne a inne są uznawane za nieistotne. Pomaga również zrozumieć, dlaczego reżimy autorytarne wywierają presję na niezależne media, aby te zainteresowały opinię publiczną wydarzeniami dramatycznymi, które utkwiają w świadomości ludzi, wypierając z pamięci inne ważne, ale rzadziej poruszane kwestie³⁰. Wspomniani wcześniej Kahneman i Tversky przekonująco wyjaśniają³¹, że przyczyną błędnych decyzji podejmowanych w warunkach niepewności mogą być heurystyki (uproszczone reguły wnioskowania) prowadzące do wystąpienia błędów poznawczych:

- heurystyka reprezentatywności - uproszczone wnioskowanie na podstawie podobieństwa do typowego przypadku charakterystycznego, już znanego - prowadząca do popełnienia błędów: ignorowania rezultatów a priori, prawdopodobieństwa,
- heurystyka dostępności umysłowej - uproszczone wnioskowanie przypisujące większe prawdopodobieństwo faktom i zdarzeniom, które są nacechowane emocjonalnie i łatwiej je przywołać – sprzyjająca pojawianiu się błędów wynikających z łatwości wyobrażenia lub iluzorycznej korelacji.
- heurystyka zakotwiczenia i dostosowania – uproszczone wnioskowanie w oparciu szacunkową ocenę na podstawie niekompletnych wyliczeń (np. z braku czasu), dla którego charakterystyczne są błędy przeszacowania lub niedoszacowania³².

Heurystyki i związane z nimi błędy poznawcze mają istotne znaczenie dla jakości podejmowanych decyzji, ponieważ nawet doświadczeni specjaliści mogą popełniać błędy wynikające z natury funkcjonowania ludzkiego mózgu. Błędy poznawcze dotyczące zdarzeń złożonych, z którymi mamy do czynienia w procesie podejmowania decyzji strategicznych i planowania działań, mogą prowadzić do nadmiernego pesymizmu lub optymizmu.

Teoria gier zajmuje się między innymi badaniem optymalnego zachowania w przypadku konfliktu interesów. Bada ona, jakie strategie powinni wybrać gracze, żeby osiągnąć najlepsze wyniki. Przy czym, gra to dowolna sytuacja konfliktowa, graczem jest natomiast dowolny uczestnik gry. Każda sytuacja, w której podejmowana jest decyzja, łączy w sobie wiele niepowtarzalnych cech, które należy wziąć pod uwagę, a następnie wpleść je w ogólne naukowe zasady. W sztuce strategii opartej na teorii gier jednym ze sposobów doskonalenia myślenia strategicznego jest indukcyjna metoda wnioskowania wstecznego, wykorzystująca analizę podobnych przypadków z przeszłości (tzw. studia przypadków). Wśród reguł obowiązujących w sztuce strategii opartej na teorii gier występują między innymi, takie jak:

²⁹ D. Kahneman, *Pułapki myślenia, o myśleniu wolnym i szybkim*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2012, s. 547-549.

³⁰ Ibidem, s. 16-17

³¹ D. Kahneman, A. Tversky, *Osądy w warunkach niepewności: heurystyki i błędy poznawcze* [w] D. Kahneman, *Pułapki myślenia, o myśleniu wolnym i szybkim*, op.cit. ss. 560-579. (Artykuł w j. angielskim: D. Kahneman, Tversky A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty* [w] Science, Vol 185, Issue 4157, 27 Sep 1974, ss. 1124-1131.) <https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124> (dostęp: 22.11.2022)

³² Ibidem. s. 560-576

- wybiegaj myślą w przód, a potem analizuj wstecz;
- jeśli masz dominującą strategię to jej użyj;
- wyeliminuj wszystkie strategie zdominowane, rób to stopniowo;
- po wykorzystaniu prostego sposobu, polegającego na wyszukiwaniu strategii dominujących i wykreślaniu strategii zdominowanych, należy dążyć do odnalezienia równowagi³³.

W środowisku naukowym zajmującym się problemami bezpieczeństwa uznaniem cieszą się między innymi prace Toma Schellinga – „The Strategy of Conflict” oraz „Arms and Influence”. Schelling stał się pionierem w wielu dziedzinach tej nauki, stosując teorię gier w odniesieniu do konfliktu nuklearnego. Badania w zakresie teorii gier i jej zastosowań zostały wielokrotnie uhonorowane Nagrodą Nobla³⁴.

Zarówno teoria gier, jak i teoria decyzji analizują sposoby podejmowania optymalnych decyzji w rozmaitych sytuacjach, ale różnią się między sobą znacząco co do uwarunkowań. W teorii gier działania podejmowane przez każdego z uczestników mają wpływ na pozostałych uczestników gry, natomiast teoria decyzji zajmuje się między innymi decyzjami podejmowanymi w warunkach ryzyka lub niepewności, ale nie zawsze zależącymi od działań innych podmiotów.

6. Decyzja strategiczna we współczesnym środowisku informacyjnym

Gwałtowny rozwój technologii informatycznych spowodował, że istotną rolę w procesach decyzyjnych zaczęły pełnić systemy komputerowe, szczególnie tam, gdzie do podjęcia decyzji konieczne jest szybkie przetworzenie ogromnych ilości danych oraz wówczas, kiedy charakterystyka sytuacji decyzyjnej wymaga zastosowania modeli skomplikowanych obliczeniowo. Pojawiło coś na kształt religii danych, co Yuval Harari nazywa „dataizmem”, która głosi, że wszechświat składa się z przepływu danych³⁵. Paul Davies, poszukując „brakującego ogniwa” łączącego formy żywe i nieożywione, również mówi o nowej dyscyplinie na styku biologii, fizyki, matematyki i informatyki, w której kluczowym zagadnieniem jest informacja posiadająca zdolność ożywiania materii³⁶. Rewolucja informacyjna wyprzedza procesy zachodzące w polityce i sprawia, że politycy, władze i zwykli obywatele tracą kontrolę nad zjawiskami zachodzącymi w cyberprzestrzeni, która jest obecnie środowiskiem, w którym toczy się codzienne życie, rozwija się gospodarka oraz przebiegają istotne procesy bezpieczeństwa. Przy czym, kluczowych (strategicznym) decyzji dotyczących kształtu cyberprzestrzeni nie podejmowano na drodze demokratycznych wyborów, mimo iż przeddefiniowuje ona takie kwestie jak: suwerenność, granice, prywatność i bezpieczeństwo. Rządy i organizacje pozarządowe debatują na temat przebudowania internetu, ale zanim podejmą jakieś decyzje dotyczące „cyberregulacji” internet zdąży się zmienić wiele razy³⁷. Nieprzypadkowo ciągle wzrasta zapotrzebowanie na koncepcje, metody i narzędzia naukowe pozwalające wspierać roz-

³³ K. Avinash Dixit, B. J. Nalebuff, *Sztuka strategii. Teoria Gier w biznesie i życiu prywatnym*, Wyd. MTBiznes, Warszawa 2020., s. 75

³⁴ Herbert Simon otrzymał Nagrodę Nobla w 1978 roku za wkład w rozwój ewolucyjnej teorii gier, w szczególności za koncepcję ograniczonej racjonalności. W 1994 roku tę nagrodę otrzymali John Nash, Reinhard Selten i John Harsanyi za rozwój teorii gier i jej zastosowania w ekonomii. (przy. autora)

³⁵ Y. Harrari, *Homo deus krótka historia jutra*, Wydawnictwo literackie 2018, s. 467.

³⁶ P. Davies, *Demon w maszynie*, Wyd. Copernicus Center Pres, Kraków 2020, s. 8.

³⁷ Y. Harrari, *Homo deus krótka historia...*op.cit., s. 476

wiązywanie problemów decyzyjnych. Ilość informacji, która dociera do pojedynczego człowieka może być przytłaczająca.

Teoria gier czy też teoria decyzji, umożliwiające szerokie zastosowanie matematycznych technik obliczeniowych, mają zastosowanie przede wszystkim wówczas, gdy analizowane są decyzje strategiczne dotyczące teraźniejszości lub nieodległej przyszłości a badany proces jest cykliczny lub rozwija się w inny sposób, dający się opisać funkcją matematyczną. Oczywiście dla różnego rodzaju działań i badanych obszarów pojęcie to będzie oznaczało inny odcinek czasu, jednak zawsze oznacza to taki okres, dla którego jesteśmy w stanie z dość dużym prawdopodobieństwem określić zmiany istotnych parametrów. W prognozowaniu opartym na modelach matematycznych obraz przyszłości jest stosunkowo precyzyjny i dość dokładnie osadzony w czasie. Zupełnie inaczej jest w przypadku bardzo długich przedziałów czasu, na przykład 20 lat, w których zaistnienie radykalnych zmian jest wysoce prawdopodobne i niemożliwa jest ekstrapolacja posiadanej wiedzy, ponieważ występuje ewidentny brak czytelnej struktury systemu. Brakuje również informacji statystycznych o zachowaniu systemu w przeszłości i brak jednoznacznych informacji o zachowaniu otoczenia (środowiska) systemu w przyszłości. Można natomiast przyjąć (na podstawie doświadczeń z minionego okresu), że prawdopodobieństwo zaistnienia istotnych nieciągłości, tj. wydarzeń, które radykalnie zmienią aktualną sytuację i istniejące trendy, jest w tak długiej perspektywie czasowej bliskie pewności. W takim przypadku próba prognozowania przyszłych wydarzeń jest pozbawiona większego sensu, a jedyną możliwością jest formułowanie dość ogólnych scenariuszy rozwoju sytuacji w myśl zasady, że nie można „przewidzieć” przyszłości, a co najwyżej starać się jak najlepiej do niej przygotować.

Działania podejmowane współcześnie z myślą o przyszłości określane są jako foresight. Pojęcie foresight (w języku angielskim oznacza dalekowzroczność i nie ma jednowyrazowego polskiego odpowiednika (być na tyle przewidującym, żeby coś zrobić). Można je rozumieć jako spoglądanie lub sięganie w przyszłość, przy czym nie chodzi o prognozę, ale o możliwość wpływu na bieg wydarzeń. Ma on na celu wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem trendów w różnych obszarach środowiska oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki³⁸. Foresight nie jest prognozowaniem, jego zadaniem jest równoczesne wprowadzenie w życie trzech zamierzeń: przemyślenie przyszłości, przeprowadzenie na jej temat specjalistycznej debaty i sformułowanie rekomendacji do działań na rzecz odpowiedniego ukształtowania przyszłości (thinking, debating, shaping – myślenie, debatowanie, modelowanie). Początkowo foresight stosowany był głównie w wojskowości a następnie został przeniesiony do rozwiązywania problemów związanych z rozwojem społecznym. Najbardziej znaną metodą foresightu jest metoda delficka.

7. Zakończenie

Podsumowując, podejmowanie decyzji strategicznych wymaga predyspozycji i doświadczenia, ale przede wszystkim wymaga wiedzy z różnych dziedzin. Każdy podmiot strategiczny służący interesom bezpieczeństwa narodowego potrzebuje wiedzy o tym czego dotyczą decyzje strategiczne, w jaki sposób mogą być podejmowane oraz jakie są ich uwarunko-

³⁸ Jacek Kuciński, *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Wyd. Politechnika Warszawska, Warszawa 2001.

wania środowiskowe, w tym społeczne i technologiczne. Ta wiedza pozwala zachować dystans i wyczulenie, aby w miarę możliwości nie podlegać wpływom innych, niekiedy trudnych do zidentyfikowania podmiotów, które kierując się partykularnymi interesami, dążą do osiągnięcia własnych celów strategicznych³⁹. Mówiąc o racjonalności niezbędnej do podejmowania decyzji strategicznych, powinniśmy również pamiętać o tym, że ci którzy je podejmują, a więc politycy i stratedzy wojskowi również, niekiedy kierują się odczuciami i emocjami. Warto zatem zgłębiać teorię decyzji, chociażby po to, aby zrozumieć, dlaczego są one takie a nie inne, w jaki sposób powstają i są wdrażane we współczesnym środowisku bezpieczeństwa. Decyzje strategiczne dotyczą przyszłości, a ta pozostaje wielką niewiadomą. Mnóżą się strategiczne pytania o przyszłość, na które udzielane są strategiczne odpowiedzi niekoniecznie posiadające naukowe uzasadnienie. Korzystając z dorobku myśli strategicznej oraz innych dyscyplin rozwijających teorię decyzji możemy projektować naszą przyszłość w oparciu o doświadczenia z przeszłości i zjawiska zachodzące w teraźniejszości, ale w dalszym ciągu nie jesteśmy w stanie przewidzieć dalekosiężnych skutków podejmowanych dziś decyzji strategicznych.

Bibliografia

- [1] Avinash K., Nalebuff B. J., *Sztuka strategii. Teoria Gier w biznesie i życiu prywatnym*, Wyd. MTBiznes Sp. Z o. o., Wyd. MTBiznes, Warszawa 2020.
- [2] Baños P., *Jak rządzić światem, 22 strategie globalnej potęgi*, Wyd. Bellona, Warszawa 2021.
- [3] *Combat and Operational Stress Control Manual for Leaders and Soldiers. Department of the Army (2009). Field Manual No. 6-22.5.* Department of the Army Headquarters, Washington, DC, 18 March 2009. https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/6-22-5/fm6-22-5_2009.pdf (dostęp: 26.11.2022).
- [4] Dawidczyk A., *Bezpieczeństwo obronność wojskowość Problemy Planowania strategicznego*, Wyd. Dyfin, Warszawa 2019
- [5] Davies P., *Demon w maszynie*, Wyd. Copernicus Center Pres, Kraków 2020.
- [6] Dixit A. K., Nalebuff B. J., *Myślenie strategiczne. Jak zapewnić sobie przewagę w biznesie, polityce i życiu prywatnym*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.
- [7] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] Gerras S. J., *Thinking Critically About Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders* [w:] *Strategic Thinking*, Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2007.
- [9] Gary B. S., Murphy K. M., *A Theory of Rational Addiction* [w] *Journal of Political Economy* 96, no. 4 (1988): 675–700. <http://www.jstor.org/stable/1830469>. (dostęp 20.11.2022).
- [10] Harrari Y., *Homo deus krótka historia jutra*, Wydawnictwo literackie 2018.
- [11] Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, XLVII 1979.
- [12] Kahneman D., *Pułapki myślenia, o myśleniu wolnym i szybkim*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2012.
- [13] Kahneman D., Tversky A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty* [w] *Science*, Vol 185, Issue 4157, 27

³⁹ P. Baños, *Jak rządzić światem...op.cit.*, s.10.

- Sep 1974, ss. 1124-1131.) <https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124> (dostęp: 22.11.2022)
- [14] Kuciński J., *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Wyd. Politechnika Warszawska, Warszawa 2001.
- [15] Łepkowski W., *Podstawy strategii wojskowej*, Warszawa 1993.
- [16] Malis Ch., *Guerre et Stratégie au XXIe siècle*, Wyd. Fayard 2014.
- [17] *Management Strategique de PME/PMI, Guide Methodologique*, Economica, Paryż 1991, za: M. Kozub, *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku*, AON, Warszawa 2009.
- [18] Neustadt R. E., May E. R., *Thinking in Time: The Use of History for Decision Makers*, New York: The Free Press, 1986.
- [19] Rutkowski C., *Strategiczny poziom planowania sił zbrojnych i przygotowania kampanii/operacji*, AON, Warszawa 2003.
- [20] Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP), <https://plato.stanford.edu/entries/decision-theory/>, (dostęp 30.11.2022r.)
- [21] Tichy N. M., Bennis W. G., *Rozstrzygająca decyzja. Jak liderzy zwycięscy dokonują trafnych wyborów*, Wyd. MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2010.
- [22] Tym J., *O polskiej myśli strategicznej słów kilka* [w] *Państwo średnie Polska*, Kubiak K. Przybyło Ł. (red. nauk), Wyd. Tetragon, Warszawa 2022.
- [23] *U.S. Army War College Guide to National Security Issues*, vol. I *Theory of War and Strategy*, 3rd edition, edited by J. B. Bartholomees, Jr, DNSS, U.S. AWC, Carlisle 2008.
- [24] *U.S. Army War College Guide to National Security Issues*, Volume I: *Theory of War and Strategy*, 5th Edition, J. Boone Bartholomees, Jr. Editor, June 2012.
- [25] Wylie J. C., *Military Strategy: A General Theory of Power Control (Classics of Sea Power)*, Waszyngton 1989.

