

Myślenie strategiczne w naukach o bezpieczeństwie

Tezą niniejszego artykułu jest stwierdzenie, że tzw. myślenie strategiczne stanowi podstawowe instrumentarium pozwalające na ocenę poziomu bezpieczeństwa, jego zagrożeń oraz znaczenia poszczególnych procesów kreujących wyzwania dla bezpieczeństwa. W myśl tego artykułu umiejętność myślenia strategicznego jest, obok podejmowania decyzji oraz kierowania (zarządzania, dowodzenia i rządzenia), jedną z kluczowych wartości i umiejętności, jakie powinni posiadać specjaliści zajmujący się tą problematyką. Z tego względu, opierając się na dorobku naukowym i osiągnięciach badaczy z dziedziny zarządzania¹, należy przede wszystkim określić, co to jest myślenie strategiczne w sferze bezpieczeństwa i jakimi cechami powinno się charakteryzować.

1. Ogólne właściwości myślenia strategicznego

Niezbędność myślenia strategicznego w dziedzinie bezpieczeństwa wynika przede wszystkim z potrzeby całościowego, wielopłaszczyznowego spojrzenia na problematykę bezpieczeństwa daleko wybiegającego w przyszłość, żeby móc przewidzieć z wystarczającym wyprzedzeniem pojawiające się zagrożenia i wyzwania.

W związku z tym można wyodrębnić kilka podstawowych umiejętności składających się na taki sposób myślenia, którymi zazwyczaj są:

- **Wielodyscyplinarność spojrzenia** oparta głównie na rozumieniu oraz kojarzeniu faktów z różnych sfer – szczególnie politycznej, społecznej, ekonomicznej, militarnej i technologicznej. W tym przypadku wymagana jest wiedza z tych obszarów, albo przynajmniej umiejętność formułowania problemów oraz komunikowania się ze specjalistami w tych dziedzinach;
- **Spojrzenie systemowe** – najczęściej określane jako wystarczająco ogólne, aby dostrzec i zrozumieć pojawiające się i potencjalne problemy. Pozwala to nie faworyzować od początku określonej sfery jako dominującej, gdyż w perspektywie czasowej często następuje zmiana tak określanych priorytetów.
- **Wielowariantowość myślenia** ukierunkowana na długookresowe dostrzeżenie złożoności i burzliwości zjawisk w sferze bezpieczeństwa. Z wielkiego obszaru niewiedzy należy wyłaniać odpowiednie zbiory czynników i budować z nich tendencje, a następnie podstawowe scenariusze. Wymaga to umiejętności właściwego formułowania i wyboru kryteriów służących podejmowaniu takich decyzji.

¹ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.

- Ukierunkowanie nie tylko na poznanie przyszłości, ale na konkretyzację tej wiedzy w postaci formułowania strategii. Myślenie strategiczne posiada nie tylko charakter poznawczy, oparty głównie na analizie, ale również pragmatyczny w postaci budowania i proponowania odpowiednich sposobów reagowania w długiej perspektywie czasowej, chociażby w postaci strategii.

Współczesnego spojrzenia na problemy bezpieczeństwa nie sposób sobie wyobrazić bez dorobku wielu dyscyplin i specjalizacji.

Klasycznie postrzegane bezpieczeństwo opierało się głównie na wiedzy z obszaru wojskowości, nauk wojskowych, wiedzy i umiejętności dotyczącej prowadzenia wojen. Ewolucja spojrzenia na bezpieczeństwo została istotnie zaakcentowana w czasach narodzin i następnie niebywałego rozwoju studiów strategicznych. Stanowiły one udaną próbę ograniczenia dominacji dowódców wojskowych w obszarze bezpieczeństwa. Potężne zagrożenie, niespotykane nigdy dotychczas, nieporównywalne nawet ze skutkami II wojny światowej, związane z użyciem broni jądrowej spowodowało przeniesienie kluczowych obszarów decyzyjnych związanych z bezpieczeństwem z wysoko postawionych decydentów wojskowych na polityków. Procesowi temu wielkiego wsparcia teoretycznego, a następnie pragmatycznego udzieliły studia strategiczne. Dzięki studiom strategicznym pojęcie siły zostało poszerzone o oddziaływanie przede wszystkim polityczne oraz gospodarcze (w tym ekonomiczne i finansowe). Rola siły militarnej została zastąpiona nierzadko oddziaływaniem politycznym, gospodarczym i technologicznym. Przykładem takiego poszerzenia pojęcia siły i nacisku był wyścig kosmiczno-rakietowy, kryzys kubański czy projekt Wojen Gwiazdnych. Bezpieczeństwo oprócz ujmowania podmiotowego coraz częściej było rozpatrywane z punktu widzenia przedmiotowego. Do klasycznej triady bezpieczeństwa opartej na filarach: politycznym, militarnym i gospodarczym dołączone zostały filary: społeczny, co wynika głównie z upadku bloku komunistycznego, oraz informacyjny, będący rezultatem niebywałego rozwoju technologii teleinformatycznej. Obecnie możemy wymienić znacznie więcej rodzajów bezpieczeństwa, chociażby dotyczące uwarunkowań ekologicznych i zdrowotnych.

Tak szeroki zakres pojmowania bezpieczeństwa wynika przede wszystkim z tego, że zagrożenia zauważane w jednej sferze są rezultatem zjawisk zachodzących w innych sferach. Problemy związane z kryzysem społecznym są pochodną kryzysu gospodarczego, a wcześniej kryzysu finansowego. Z kolei następstwem kryzysu społecznego może być kryzys polityczny, a jeszcze później militarny. Współczesna złożoność problematyki bezpieczeństwa nie pozwala patrzeć jednosektorowo. Determinuje to potrzebę posiadania wiedzy z co najmniej kilku podstawowych domen bezpieczeństwa, aby skutecznie zauważać zachodzące zjawiska i określać ich rzeczywiste źródła.

Jeśli budowane są zespoły specjalistów różnych dziedzin, to pojawia się z kolei potrzeba umiejętnego kierowania nimi. Również kierowanie takimi zespołem wymaga niemałej wiedzy z wielu obszarów bezpieczeństwa.

Współcześnie myślenie strategiczne nabiera nowego znaczenia nie tylko z powodu poszerzenia jego zakresu, ale również zachodzącej rewolucji jakościowej.

Historycznie najbardziej jaskrawym rozpoczęciem przeobrażenia znaczenia strategiczności był okres po II wojnie światowej – okres zimnej wojny. Wynalezienie i zastosowanie

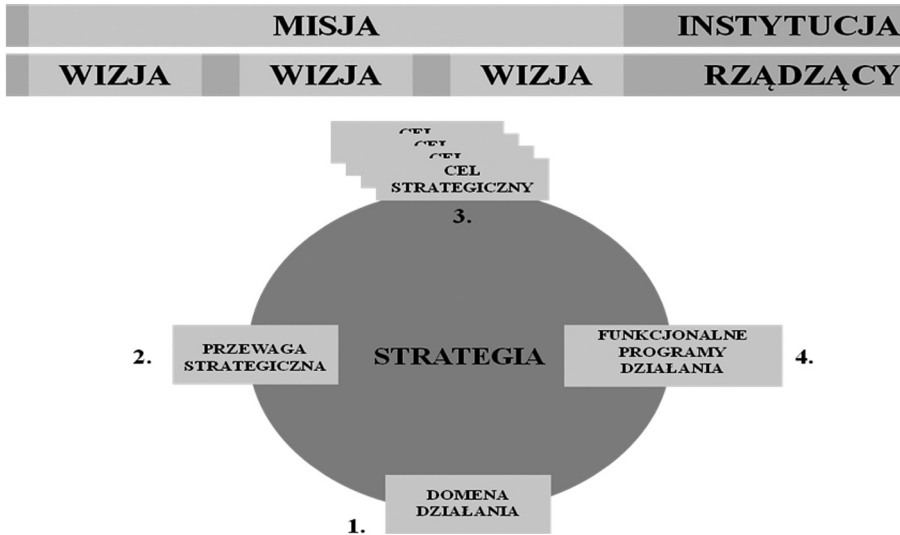
półprzewodników oraz broni jądrowej stanowiło asumpt do zmiany paradygmatu strategiczności. Strategia zaczęła być determinowana nie wielkością zastosowanej masy, ale innymi czynnikami określanymi jako kluczowe. Siły strategiczne zaczęto postrzegać nie jako najsilniejsze przez wykorzystywaną wielkość oraz wielość, ale poprzez uzyskiwaną skalę i efekt oddziaływania. Strategiczność współcześnie bardziej dotyczy aspektu jakościowego niż ilościowego.

Bez względu na dynamizm poszerzania zakresu bezpieczeństwa odwieczną oś myślenia strategicznego stanowi strategia. Powoływanie się na strategię w obszarze bezpieczeństwa najczęściej opiera się na jej klasycznym rozumieniu, które zbudowały przede wszystkim takie dzieła jak *Sztuka wojny* Sun Tzu i Sun Pin oraz traktat *O wojnie* Carla von Clausewitza. Jednak przenoszenie bezpośrednio treści tych dzieł do współcześnie pojmowanego bezpieczeństwa nierzadko jest kłopotliwe. Trudno doszukać się w radach starożytnych Chińczyków zawsze wiedzy przydatnej w teorii współczesnej strategii. Tak samo w dziele Clausewitza pojęcie strategii w sferze bezpieczeństwa jest zbyt często zawężone do ujęcia mimo wszystko ostatecznie wojskowego – odpowiadającego w swoich treściach współczesnemu poziomowi operacyjnemu prowadzenia działań przez siły zbrojne, a tak naprawdę przez jeden rodzaj sił zbrojnych. Najważniejszym argumentem zbyt wąskiego ujmowania strategii jest historyczny balast polegający na tym, że głównym aktorem w tym przypadku jest najwyżej ulokowany w hierarchii dowódca, chociaż podlegający często politykowi, ale większość rad i przemyśleń autorów tych dzieł dotyczy prowadzenia działań zbrojnych.

2. Poziomy myślenia strategicznego

Złożoność myślenia strategicznego determinuje wyodrębnienie kilku poziomów rozpatrywania zjawisk związanych z bezpieczeństwem.

Najprostszym przykładem rozpatrywania bezpieczeństwa na kilku poziomach jest spojrzenie strategiczne oparte na nadrzędności interesów narodowych nad pozostałymi wyodrębnionymi pojęciami strategicznymi – wizją oraz strategią. Interesy narodowe dotyczą określonego podmiotu w relacjach międzynarodowych i determinują zakres formułowanych przez rządzących wizji. Wizje stają się obrazami przyszłości, które dopiero nabierają realnych kształtów, gdy specjaliści w określonych dziedzinach, reprezentujący określone szkoły teorii bezpieczeństwa, w toku przeprowadzonego procesu badawczego zbudują zręby strategii.

Rys. 1. Relacje zachodzące pomiędzy misją, wizją i strategią oraz celem strategicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu strategii: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 384.

Przedstawiony na rys. 1. model strategii wskazuje na kolejność formułowania strategii. Pierwszym etapem takiego procesu jest zbadanie i określenie domeny działania. W przypadku rozpatrywania obszaru bezpieczeństwa będzie to strefa wpływów. Najprościej może być ona określana geograficznie – jako kręgi oddziaływania bezpośredniego oraz pośredniego. Bardziej złożonym procesem jest definiowanie domeny przez pryzmat społeczny, wskazując docelowe grupy społeczne, które mają być odbiorcami strategii. Innym wymiarem, najbardziej złożonym, rozpatrywanej domeny może być sfera informacyjna.

Następnym krokiem w budowaniu modelu strategii jest określenie własnego potencjału poprzez wskazanie źródeł strategicznej przewagi. Taka przewaga decyduje o naszej, jako podmiotu bezpieczeństwa, atrakcyjności, konkurencyjności, niepowtarzalności – a więc odgrywanej roli. Jest to najczęściej zespół czynników określających naszą pozycję wobec innych graczy sceny bezpieczeństwa. Pozycja ta oceniana jest z wykorzystaniem cyklu życia zagrożeń i siły poszczególnych graczy.

Określenie celu strategicznego jest efektem uprzedniego zdefiniowania strategicznej domeny i przewagi. Cel strategiczny jest odpowiedzią reprezentowanego podmiotu na określony jako najbardziej prawdopodobny scenariusz przebiegu zjawisk w otoczeniu. Stopień prawdopodobieństwa jest wyceniany w rozbudowanych badaniach z zastosowaniem grup delfickich. Wskazane jest również określenie celu alternatywnego, który wynika z założeń najmniej korzystnych konstelacji czynników w otoczeniu. Dobrze sformułowany cel alternatywny powinien zawierać jak najwięcej elementów celu głównego oraz wykorzystywać efekt synergii pomiędzy kluczowymi zbiorami posiadanych kompetencji podmiotu.

Sprecyzowanie celu strategicznego nie kończy procesu budowania strategii. Strategia wymaga operacjonalizacji, czyli przełożenia na konkretne działania poprzez zbudowanie

strategii oraz programów funkcjonalnych. Często mylnie określane są one jako strategie operacyjne².

Złożoność rozpatrywanej problematyki strategicznej determinuje uwzględnianie, poza wymienionym wcześniej, jeszcze czterech poziomów myślenia strategicznego z uwzględnieniem kryterium wielości oraz wielkości podmiotów je realizujących. Poziomy te wyodrębniane są z wykorzystaniem jednocześnie dwóch najważniejszych kryteriów podziału bezpieczeństwa – podmiotowego i przedmiotowego. Kryterium podmiotowe dotyczy dwóch najwyższych poziomów strategii, kryterium przedmiotowe dwóch najniższych poziomów strategii. Wskazuje to na możliwość uprawiania myślenia strategicznego w skali globalnej, regionalnej oraz państwowej. Bezpieczeństwo w skali lokalnej i jednostki nie posiada swojego odniesienia strategicznego. Z kolei strategicznie można rozpatrywać rodzaje bezpieczeństwa w ujęciu przedmiotowym oraz funkcjonalnym.

Rys. 2. Przykład rozpatrywania strategii i myślenia strategicznego na czterech poziomach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2009, s. 144.

Najwyżej ulokowane w przedstawionym schemacie są strategie sieciowe realizowane na poziomie globalnym oraz regionalnym. Strategie sieciowe charakteryzuje zbiorowy i złożony charakter podmiotu strategii, co podkreśla R. Kuźniar. Od strategii państwowych odróżnia je wiele cech, oprócz liczności zbioru podmiotów państwowych³.

Strategie sieciowe można ująć w macierz strategii. Uwzględniając dwa podstawowe parametry związane z ich pozycjonowaniem, można wyodrębnić kilka podstawowych rodzajów strategii sieciowych. Różnią się one czasem determinującym ich trwałość funkcjonowania oraz ukierunkowaniem na inny rodzaj odbiorcy.

² Za poprawne autor niniejszego artykułu uznaje przypisywanie pojęcia „operacyjny” do poziomu działań i kierowania (w tym dowodzenia, zarządzania, rządzenia) niższego niż strategiczny. W zarządzaniu wyodrębnia się trzy poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny i operacyjny. W dowodzeniu wyodrębnia się trzy poziomy kierowania: strategiczny, operacyjny i taktyczny. W związku z tym strategia nie może być operacyjna.

³ R. Kuźniar *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 206.

Tab. 1. Macierz strategii sieciowych

CZAS DZIAŁANIA	AKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA	
	Skierowana do wewnątrz	Skierowana na zewnątrz
krótki	Kolektywna obrona	Odstraszanie Zmasowany odwet
długi	Antykryzysowe	Elastyczna odpowiedź

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem typologii: R. Kuźniar, *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

Z treści macierzy przedstawionej na rys. 1. jednoznacznie wynika, że we współczesnych czasach w skali sieciowej stosowane są coraz bardziej długotrwałe strategie. W zestawie kilku zasadniczych strategii sieciowych można zauważyć, że elastyczna odpowiedź stanowiła fazę przejściową od zimnej wojny do czasów wielobiegunowości międzynarodowych relacji i zagrożenia terrorystycznego. Strategie antykryzysowe powinny stanowić jedne z najbardziej długotrwałych strategii i skierowanych, co nas szczególnie obecnie w Europie nie dziwi, do wewnątrz zbiorowego podmiotu strategii. Stosując terminologię militarną, strategia kolektywna i antykryzysowa są rodzajami działań defensywnych.

Strategie sieciowe mogą dotyczyć sojuszy o kilku rodzajach charakteru:

- Sojusze polityczne;
- Sojusze polityczno-wojskowe;
- Sojusze wojskowe;
- Sojusze gospodarcze.

Praktycznym przykładem strategii sieciowych są strategie Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz Unii Europejskiej.

Przez ponad sześćdziesiąt lat funkcjonowania NATO sojusz prezentował niemal wszystkie podstawowe rodzaje strategii sieciowych⁴:

- Strategia kolektywnej obrony nakreślona została w 1949 roku w Traktacie Północnoatlantyckim;
- Strategia zmasowanego odwetu ogłoszona była w 1950 roku w USA, a w 1957 roku przez NATO w dokumencie MC 14/2;
- Strategia elastycznego reagowania ogłoszona została w USA w 1961 roku, a opisana w ramach NATO w dokumencie MC 14/3 w 1967 roku (dwutorowości realizacji strategii – modyfikacja polityczna oraz na potrzeby wojskowo-gospodarcze);

⁴ R. Kupiecki, *Siła i solidarność. Strategia NATO 1949–1989*, PISM, Warszawa 2009.

- Strategia antykryzysowa (reagowania kryzysowego) ogłoszona przez NATO w 1991 roku, została zmodyfikowana po doświadczeniach w Europie Południowej w 1999 roku.

Strategia bezpieczeństwa w odniesieniu do podmiotu określonego jako kontynent europejski była budowana również przez ponad sześćdziesiąt lat – od zakończenia drugiej wojnie światowej. Na jej współczesny kształt miały wpływ liczne strategie cząstkowe wynikające z kilku historycznych, po drugiej wojnie światowej, wydarzeń⁵:

- Pakt brukselski w 1948 roku;
- Europejska wspólnota obrony w 1950 roku;
- Unia Zachodnioeuropejska (UZE) w 1954 roku;
- Deklaracja Rzymska UZE w 1958 roku;
- Platforma europejskich interesów bezpieczeństwa w 1987 roku;
- Drugi filar UE (Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa – CFSP);
- Europejska Tożsamość Bezpieczeństwa i Obrony (ESDI);
- Deklaracja Petersberska UZE w 1992 roku;
- Deklaracja z Saint-Malo w sprawie obrony europejskiej w ramach UE;
- Wspólna Europejska Polityka Bezpieczeństwa i Obrony (ESDP) na szczycie Rady Europy w Kolonii oraz Helsinkach w 1999 roku;
- Europejska Strategia Bezpieczeństwa (ESS) z 2003 roku.

W obu prezentowanych grupach strategii sieciowych występuje wiele cech wspólnych. Różnice wynikają głównie z wyjątkowo monopolistycznej roli Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej w Sojuszu Północnoatlantyckim. Tak silna pozycja USA w NATO nie była dziełem przypadku, ale racjonalnej kalkulacji wszystkich uczestników sojuszu. Z kolei europejskie strategie bezpieczeństwa często miały na celu przede wszystkim uniezależnienie się od niesymetrycznych relacji ze Stanami Zjednoczonymi.

Na najwyższym poziomie wyodrębniania strategii można wykorzystać z powodzeniem inne parametry, chociażby związane ze stopniem złożoności zbiorowego podmiotu bezpieczeństwa lub złożonością jego otoczenia.

Drugi poziom myślenia strategicznego opiera się na macierzy opracowanej przez kłasyka zarządzania strategicznego H.I. Ansoffa⁶. Wyodrębnia on cztery podstawowe rodzaje strategii rozwoju każdej organizacji w oparciu o założenie, że nadrzędnym kryterium różnicowania strategii na tak wysokim szczeblu są tylko dwa główne kierunki zmian strategicznych. Pierwszy wynika z poszerzania obszaru oddziaływania, drugi z kolei dotyczy zmiany sposobu działania.

Dokonanie transformacji treści wynikających z macierzy rozwoju H.I. Ansoffa pozwala zastosować to podejście również w odniesieniu do podmiotów bezpieczeństwa, którymi są państwa. W takim przypadku dysponując dwoma parametrami strategicznymi – liczbą stosowanych sposobów działania oraz obszarów zainteresowania i oddziaływania, uzyskuje się postać macierzy przedstawioną w tabeli 2.

⁵ A. Antczak, *Projektowanie strategii bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, WSGE, Józefów, 2010.

⁶ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, PBH, Middlesex 1971, s. 98.

Tab. 2. Macierz strategii państwowych

SPOSOBY DZIAŁANIA	OBSZARY DZIAŁANIA	
	R1	R2, R3, Rn
X1	KONTYNUACJA (Efektywność)	EKSPANSJA (ekspansja geograficzna i społeczna)
X2 X3 Xn	ELASTYCZNOŚĆ (wielość sposobów działania)	DYWERSYFIKACJA (ekspansja + elastyczność)

Źródło: opracowanie na podstawie: H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, PBH, Middlesex 1971, s. 98- 99.

Przedstawiony w tabeli 2. przykład wyodrębniania strategii podmiotowych (państwowych) wskazuje na możliwość ukierunkowania uwagi albo na rozwój poprzez powiększanie zbioru sposobów lub celów oddziaływania (zbioru rodzajów bezpieczeństwa wyodrębnianego z wykorzystaniem kryterium przedmiotowego), albo poprzez zwiększanie liczby obszarów oddziaływania pojmowanych przede wszystkim geograficznie, może to jednak też dotyczyć postrzegania zakresu oddziaływania społecznego lub informacyjnego. Każda z tak wyodrębnionych strategii koncentruje się na innych obszarach – albo na efektywności, albo na powiększaniu posiadanych zasobów, albo na zakresie oddziaływania. Dywersyfikacja stanowi najbardziej złożoną i skuteczną strategię, szczególnie w perspektywie długookresowej. Jednak na dywersyfikację mogą sobie pozwolić, tak jak w zarządzaniu, tak i w bezpieczeństwie, tylko najpotężniejsze podmioty. Dywersyfikacja umożliwia z dużym powodzeniem uprzedzać zmiany, które zachodzą nawet w odległej przyszłości.

Trzecim rozpatrywanym poziomem myślenia strategicznego są strategie sektorowe lub domenowe związane z wyodrębnianymi sektorami lub domenami bezpieczeństwa. Za takie strategie uważa się strategie związane z bezpieczeństwem ekonomicznym, technologicznym, ekologicznym, społecznym, informacyjnym itp.

Za najlepiej opracowaną i poznaną domenę należy uznać obszar militarny (obronny) oraz informacyjny. Bezpieczeństwo militarne najdłużej funkcjonujące w świadomości narodów bazuje na strategii wojennej lub wojskowej. W nieco szerszym i nowocześniejszym ujęciu jest to strategia obronna. Obecne działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego w naszym kraju zmierzają do połączenia tych dwóch tak bliskich zakresowo strategii, choć dyskusyjne jest przypisywanie naszym siłom zbrojnym możliwości i potrzeby formułowania strategii wojskowej. Rodzaje sił zbrojnych realizują działania operacyjne, a w przypadku wojny strategia obronna wydaje się zupełnie wystarczającą doktryną.

Za ciekawe zjawisko współczesnych czasów można uznać to, że obok domeny obronnej najlepiej poznaną i opracowaną jest domena informacyjna. Wskazuje to przede wszystkim na ogromny skok technologiczny, jaki dokonał się w obszarze bezpieczeństwa w okresie ponad sześćdziesięciu lat w dziejach ludzkości. Wskazuje to również, zdaniem autora, na niebywale silne relacje wiążące te dwie domeny bezpieczeństwa. Żadna z pozostałych

domen bezpieczeństwa, mimo naszych subiektywnych lęków i obaw, nie generuje tak silnych zagrożeń.

Znakomitym sposobem myślenia pozwalającego płynnie przemieszczać się z poziomu strategii podmiotowych do poziomu strategii sektorowych lub domenowych jest uwzględnienie typologii strategii zastosowanej przez B.H. Liddella Harta⁷.

Wyższa, czyli *wielka strategia* wyodrębniania jest przez B.H. Liddella Harta na podstawie założenia, że tak jak taktyka jest realizacją strategii na niższym poziomie, tak strategia też na niższym poziomie jest rezultatem wykonywania wskazań *wielkiej strategii*. Tak więc wielka strategia staje się synonimem polityki, która określa strategiczne wytyczne do prowadzenia wojny. I znów tu następuje kolejna gradacja dokonywana przez B.H. Liddella Harta – bazująca na wyodrębnieniu wielkiej polityki (fundamentalnej, państwowej) i polityki (tej związanej z wielką strategią). Ostatecznie wielka strategia jest przedstawiana jako: *koordynowanie i kierowanie wszystkimi zasobami narodu lub związku narodów w celu osiągnięcia celu politycznego wojny określanego przez wielką politykę*. Za jej istotę uznaje się mobilizowanie zasobów na potrzeby prowadzenia wojny⁸. W tym mobilizowaniu, podobnie jak to twierdził W.D. Sokołowski⁹, bardzo ważną rolę odgrywa czynnik moralny. Wielka strategia realizuje rozdział środków i zasobów pomiędzy wojskiem a przemysłem, jak również na poszczególne rodzaje wojsk. Wielka strategia zajmuje się nie tylko siłami zbrojnymi, ale też innymi formami nacisku na przeciwnika – finansowym, dyplomatycznym, handlowym, moralnym. Wielka strategia zajmuje się wojną i pokojem, w odróżnieniu od strategii, która związane jest tylko z prowadzeniem wojny. Stanowi więc mniej zbadany obszar wiedzy dotyczącej ludzkiej natury.

Czysta, czyli wojenna strategia według B.H. Liddella Harta stanowi *sztukę dowódców* (sztukę dowodzenia), której istotą jest kalkulacja oraz koordynacja celu i środków. U podstaw tej strategii stoi zasada ekonomii sił stanowiącej dostosowanie celu do posiadanych środków. Jest ona w praktyce prowadzenia wojny do końca nieosiągalna, ale powinna stanowić sedno pracy dowódców. Granice między tak postrzeganą strategią a taktyką są oczywiście trudne do określenia. Zasadniczym wyróżnikiem taktyki jest to, że zajmuje się walką.

Porządkując podejście B.H. Liddella Harta do strategii i odnosząc je do uprawianej współcześnie w naszym kraju typologii strategii, można stwierdzić, że odpowiednikiem *polityki bezpieczeństwa* jest strategia bezpieczeństwa kraju, *wielkiej strategii* odpowiada nasza strategia obronna, natomiast *mała strategia* stanowi ekwiwalent działań operacyjnych sił zbrojnych – np. operacji połączonych.

Analizując różne typologie strategii, a także związane z tym rodzaje myślenia strategicznego, czuję się w obowiązku wspomnieć o innych takich wyodrębnieniach.

Sądzę, że na uwagę zasługuje rozbudowana typologia strategii zastosowana przez R. Kuźniara w książce *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*. Wyodrębnia on między innymi strategię komunizmu i Zachodu, a tu szczególnie zwraca uwagę na powstrzymywanie. Strategia komunizmu jest rozpatrywana z uwzględnieniem aspektu ideologicznego, militarne oraz międzynarodowego¹⁰.

⁷ B. H. Liddell Hart, *Strategia. Działania pośrednie*, Wyd. MON, Warszawa 1959, s. 428.

⁸ Ibidem, s. 388-390.

⁹ W.D. Sokołowski, *Strategia wojenna*, Wyd. MON, Warszawa 1964, s. 15.

¹⁰ R. Kuźniar, *op. cit.*, s. 89.

Strategie Zachodu są reprezentowane przez najdłużej stosowaną i na skalę globalną – strategię powstrzymywania. Była ona realizowana w kilku fazach: począwszy od swych narodzin, poprzez pokojowe zaangażowanie, strategiczną kontrofensywę po swój ostatni główny wymiar ekonomiczny. W kilku podstawowych fazach następowało przeorientowanie uwagi – od powstrzymywania geograficznego, poprzez powstrzymywanie technologiczne i następnie polityczne i na końcu ekonomiczne (faza wojny ekonomicznej wsparta projektem Wojen Gwiezdnych).

Strategie mogą być również odnoszone do uwzględnienia aspektu nuklearnego. Wtedy rozróżniane są różne fazy strategii odstraszenia – od powstania założeń teoretycznych, poprzez ewolucyjne podchodzenie do pozycjonowania ostatecznego środka jądrowego do odstraszenia po zimnej wojnie. Odstraszeniu przez cały czas towarzyszyła, zwiększając swe natężenie, proliferacja broni jądrowej¹¹.

3. Szkoły myślenia strategicznego

Współcześnie widoczne jest oddziaływanie dwóch zasadniczych podejść do budowania teorii bezpieczeństwa.

Pierwsze wywodzi się z teorii stosunków międzynarodowych i klasycznie wyodrębnia najczęściej szkoły: realistyczną, behawioralną, model biurokratyczny, liberalną, postpozytywistyczną i wiele innych¹². Każda z tych szkół w teorii bezpieczeństwa jest naturalnie powiązana z różnymi rodzajami myślenia strategicznego na najwyższych poziomach – światowego, regionalnego oraz narodowego bezpieczeństwa.

Drugie podejście ma swoje uzasadnienie w licznych powiązaniach bezpieczeństwa z zarządzaniem strategicznym¹³. Bezpośrednim efektem tego jest wyodrębnianie takich szkół w teorii bezpieczeństwa jak: planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna i zasobowa lub kompetencji¹⁴.

Więcej miejsca poświęcę drugiemu podejściu, znacznie mniej opisanemu, a przecież pozwala ono wyraźnie scharakteryzować różne koncepcje myślenia strategicznego w obszarze bezpieczeństwa.

Pierwsza z wyodrębnionych szkół jest charakterystyczna dla okresu zimnej wojny. Można w tym przypadku zauważyć bardzo wiele wspólnych cech ze szkołą realistyczną. Uwaga w szkole planistycznej jest ukierunkowana na proces planowania. Każde działanie w sferze bezpieczeństwa powinno być rezultatem wcześniejszego, złożonego i rozbudowanego procesu planowania. Jest to więc koncepcja oparta na racjonalności działań ludzkich

¹¹ Ibidem, s. 146.

¹² *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teoria i praktyka*, red. nauk. K. Żukrowska, M. Grącik, SGH, Warszawa 2006, s. 47.

¹³ A. Antczak, *Projektowanie strategii bezpieczeństwa...*, op. cit.; A. Brzozowski, M. Kozub, R. Niedźwiedzki, *Wprowadzenie do strategii bezpieczeństwa*, SWSPiZ, Warszawa 2010; A. Dawidczyk, J. Gryz, S. Koziej, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem. Teoria – praktyka – dydaktyka*, WSH-E, Łódź 2006; J. Gryz, *Zarys podstaw teorii bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2010; T. Jemiolo, A. Dawidczyk, *Wprowadzenie do metodologii badań bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2008.

¹⁴ J. Gryz, *Zarys...*, op. cit., s. 29; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 384.

zbiorowości. Niezwykle istotną rolę w tym przypadku odgrywa analiza strategiczna i gra strategiczna. Wszystko to wskazuje na traktowanie środowiska zewnętrznego jako stabilnego i niezłożonego. Główną funkcję pełni w tej szkole naczelné kierownictwo, które określa kryteria związane z planowaniem i posiada największą wiedzę o otoczeniu. Zbudowana strategia ma być panaceum na każdy rodzaj zagrożenia pojawiającego się w tak postrzeganym otoczeniu. Szkoła planistyczna odegrała istotną rolę w okresie funkcjonowania dwubiegunowego porządku światowego bezpieczeństwa. Poddawała się prostym mechanizmom określanym w teorii gier.

Szkoła planistyczna mimo wielu wad wieku zimnej wojny posiada kilka istotnych, docenianych nawet współcześnie, zalet. Chociażby analiza SWOT, kanon tej szkoły, jest obecnie z powodzeniem wykorzystywana w pracach związanych z formułowaniem strategii bezpieczeństwa w wielu państwach. Poza tym działania ukierunkowane na racjonalizację zawsze zwiększają efektywność funkcjonowania podmiotów bezpieczeństwa. Posiadanie nawet ułomnego planu dotyczącego sytuacji kryzysowej zawsze jest korzystniejsze niż nieposiadanie go. Zawsze tego typu przedsięwzięcia kierunkują ludzkie działania, nadają im sens i konkretny wymiar. Jednak za największą zaletę myślenia planistycznego należy uznać spojrzenie wielowariantowe na środowisko zewnętrzne oraz budowanie zbioru strategii adekwatnych do liczby wyodrębnionych scenariuszy stanów otoczenia.

Szkoła ewolucyjna wskazuje na potrzebę długofalowości rozumienia strategii. W związku z tym strategię powinny ciągle być uaktualniane w zależności od stopnia zachodzących zmian w otoczeniu. W przeciwieństwie do szkoły planistycznej w tym podejściu do bezpieczeństwa strategia jest stale modyfikowana, chociażby poprzez strategiczne przeglądy obronne lub bezpieczeństwa. W podejściu tym uwzględnia się zwłokę w funkcjonowaniu systemów oraz częstą rozbieżność stanu zaplanowanego z rzeczywistym. Strategia ostatecznie realizowana przez podmiot jest wypadkową strategii zamierzonej (zaplanowanej) oraz strategii wyłaniającej się (oddolnej lub narzuconej przez otoczenie). Jest to więc podejście opierające się na ograniczonej racjonalności, zdefiniowanej przez R.W. Griffina oraz H. Simona. Zakładane stopniowanie działań i uwzględnianie ewolucyjności zjawisk pozwala stwierdzić, że szkoła ta bardziej przystawała do rzeczywistości, zwłaszcza z punktu widzenia mniejszych podmiotów niż Stany Zjednoczone, Rosja, Chiny czy Francja. Szkoła ewolucyjna wskazuje na większą potrzebę dostosowywania się do otoczenia niż jego kreowania, na które mogą pozwolić sobie tylko potężne podmioty.

Szkoła pozycyjna koncentruje uwagę na najbliższym środowisku zewnętrznym – na podmiotach regionalnych. Proponuje ona, obok szkoły planistycznej, najwięcej przydatnych metod do badania bezpieczeństwa, szczególnie tych dotyczących konkretnych podmiotów (grup podmiotów). Istotą tej szkoły jest ciągle porównywanie się z innymi podmiotami bezpieczeństwa w regionie. Za istotną wadę tej szkoły można uznać, że podejście takie może spowodować dylemat bezpieczeństwa, znany ze szkoły realistycznej w teorii bezpieczeństwa stosunków międzynarodowych. Szkoła pozycyjna zwraca uwagę do określonego otoczenia podmiotów bezpieczeństwa, a więc urealnienia formułowane wymagania i strategię poprzez uwzględnienie różnej wielkości podmiotów bezpieczeństwa oraz różne ich możliwości percepcyjne.

Najnowszą koncepcją, gdyż pochodząca z lat 90. poprzedniego wieku, jest szkoła kompetencji. Wychodzi ona z założenia, że kluczowy dla podmiotów bezpieczeństwa jest

sposób ich funkcjonowania (sposób działania), a w mniejszym stopniu istotne są warunki tworzące otoczenie. Jest to więc próba odpowiedzi na pytanie, jak należy sobie radzić w czasach, gdy zarówno skala, jak i prędkość zmian w otoczeniu są zbyt duże, aby większość podmiotów (organizacji, instytucji) mogła za nimi nadążyć. Niemal zawsze działania ukierunkowane na nadążenie za zmianami są spóźnione. Jednak najbardziej destrukcyjne jest podążanie za każdym razem niemal w zupełnie innym kierunku. Dlatego też według tej szkoły każdy podmiot musi sam zidentyfikować i rozwijać swoje podstawowe kompetencje. *Poszukiwanie kluczowych czynników sukcesu wewnątrz samego państwa odwraca percepcję projektantów bezpieczeństwa podmiotu od koncentrowania się na jego otoczeniu i kieruje ją w stronę poszukiwania, kreowania i wykorzystania szans¹⁵.*

Przedstawione pokrótce cztery podejścia do teorii bezpieczeństwa wymagają różnego sposobu myślenia strategicznego:

- Szkoła planistyczna charakteryzuje się znacznym sprofilowaniem, rozbudowaniem sztabów, zespołów. Generuje to w sposobie myślenia małą samodzielność i groźbę syndromu myślenia grupowego. Narzucana zbyt duża racjonalność determinuje ryzyko utraty komunikacji z rzeczywistym otoczeniem.
- Szkoła ewolucyjna pozwala na większą swobodę myślenia, kreatywność, wyostre wrażliwość na zachodzące zjawiska w otoczeniu i w samym podmiocie. Uczy ona umiejętności osiągania konsensusu i potrzeby uwzględniania racji wszystkich graczy. Myślenie tego typu nie jest ukierunkowane na szybkie i proste odpowiedzi czy rozwiązania problemu. Taki sposób rozpatrywania bezpieczeństwa uczy powściągliwości w zbyt pośpiesznym budowaniu hipotez.
- Szkoła pozycyjna zawęża uwagę tylko do wybranego rodzaju środowiska. Prezentowany jest tu sposób myślenia ukierunkowanego na grupę konkretnych podmiotów. Najbardziej ceniony jest zasób wiedzy dotyczącej konkretnych sektorów bezpieczeństwa. Mniej istotne jest tu to co z tą wiedzą potrafimy robić, jak ją wykorzystywać.
- Szkoła kompetencyjna uczy elastycznego spojrzenia na sam podmiot bezpieczeństwa. Myślenie to wymaga znacznej kreatywności i elastyczności, świeżości spojrzenia z różnych punktów widzenia. Jest to najbardziej rozwinięty i wymagający sposób myślenia strategicznego.

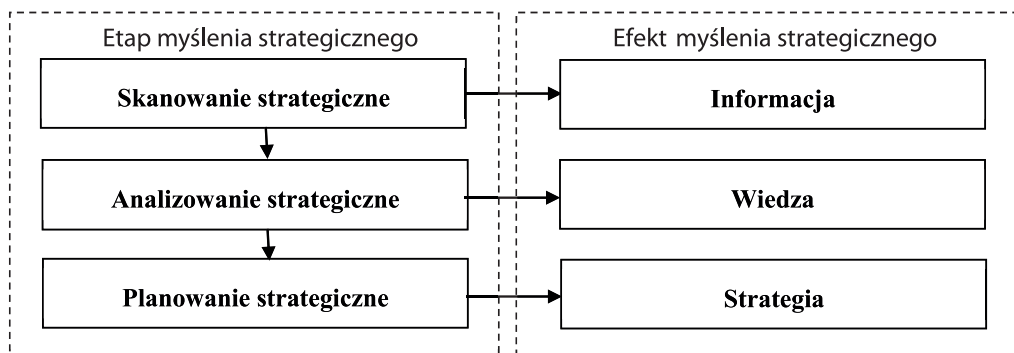
Tworzone zespoły specjalistów przy osobach podejmujących decyzje w dziedzinie bezpieczeństwa mogą prezentować różne sposoby myślenia strategicznego z przedstawionego powyżej zakresu. Myślenie kanonami szkoły planistycznej jest bliskie kręgom analityków sfery obronności kraju, myślenie ewolucyjne i pozycyjne reprezentowane jest najsilniej wśród specjalistów z obszaru gospodarki.

¹⁵ J. Gryz, *Zarys...*, op. cit., s. 31.

4. Proces myślenia strategicznego

Proces zdążania do określenia strategii najprościej można zbudować na podstawie kolejno lub równoległe realizowanych etapów – skanowania strategicznego, analizy strategicznej i planowania strategicznego. Kolejność realizacji tego procesu oraz efekty końcowe poszczególnych jego etapów przedstawiono na rys. 3.

Rys. 3. Ogólnie pojmowany proces myślenia strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Skanowanie strategiczne polega głównie na zbieraniu informacji z obserwowanego bardzo rozległego obszaru związanego z bezpieczeństwem. Do pozyskiwania informacji wykorzystuje się różne narzędzia i metody oraz uwzględnia różne źródła, co pozwala na większe uwiarygodnienie tych informacji.

Skanowanie strategiczne wymaga funkcjonowania rozbudowanego systemu pozwalającego, niczym potężne anteny radioteleskopów, wyłowić to, co będzie stanowić źródło zagrożenia. Zaobserwowanie takich zjawisk i ich właściwa kategoryzacja stanowi o sukcesie funkcjonowania systemu skanowania strategicznego. Stosuje się przy tym wiele zasad, które zwiększają skuteczność skanowania strategicznego. Przede wszystkim dąży się do pozyskania informacji z co najmniej dwóch niezależnych źródeł. Za bardzo istotny uznaje się tu posiadany czas i możliwość pracy poniżej poziomu *szumu informacyjnego*.

Uzyskane informacje ze skanowania podlegają z kolei analizie, która dotyczy środowiska zewnętrznego oraz środowiska reprezentowanego podmiotu. Analiza strategiczna jest zestawem metod i technik oraz procesem badawczym, który najlepiej i najbardziej szczegółowo został opracowany w zarządzaniu strategicznym bezpieczeństwem¹⁶, ale z powodzeniem był i jest stosowany w sferze bezpieczeństwa. Obecnie realizowane są strategiczne przeglądy obronne czy strategiczne przeglądy bezpieczeństwa z wykorzystaniem tak charakterystycznych metod dla analizy strategicznej, jak: metoda PEST, scenariusze stanów otoczenia, analiza *stakeholders* oraz analiza SWOT. Zresztą samo przyjrzenie się historii wykorzystania tych metod wskazuje jednoznacznie na źródła ich pochodzenia z obszaru

¹⁶ A. Dawidczyk, J. Gryz, S. Koziej, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem. Teoria – praktyka – dydaktyka*, op. cit.

bezpieczeństwa w okresie II wojny światowej oraz zimnej wojny. Teoria gier, badania operacyjne, scenariusze, badania delfickie, analiza sił i ról międzynarodowych oraz prognozowanie najpierw były stworzone na potrzeby bezpieczeństwa przez Rand Corporation, a dopiero potem przewędrowały, często wraz z ich twórcami, do sfery szeroko pojętego zarządzania i ekonomii. Dlatego też nie powinny dziwić podjęte już w latach 90. poprzedniego wieku adaptacje tych metod nawet w sferze bezpieczeństwa militarnego i strategii wojskowej (obronnej, wojennej) przez B. Balcerowicza, R. Wróblewskiego oraz C. Rutkowskiego¹⁷.

Większość wykorzystywanych w analizie strategicznej metod i technik badawczych ma na celu redukcję niepewności, z jaką stykają się różnorodne podmioty bezpieczeństwa. Redukowanie tej niepewności opiera się w pierwszej kolejności na wyszczególnianiu złożoności i burzliwości otoczenia. W związku z tym określone parametry środowiska zewnętrznego podmiotów bezpieczeństwa są rozpatrywane wielowariantowo. Wybuchające konflikty i kryzysy stanowią bezsprzecznie dowód na to, że istnieje potrzeba takiego postępowania badawczego. Wielowariantowość jest jednym z zasadniczych warunków strategicznego myślenia. Wielowariantowość oznacza nie tylko budowanie kilku przypuszczeń dotyczących przyszłości przebiegu zjawisk w otoczeniu i adekwatnych odpowiedzi podmiotów, ale także dynamicznego przenoszenia środka ciężkości zainteresowania badawczego oraz ciągłej zmiany gradacji prawdopodobieństwa i siły wpływu różnych trendów. Za kluczowe uważa się w tej sytuacji wykorzystanie zjawiska synergii, która pozwala rekonfigurować własny potencjał w zależności od zachodzących istotnych zmian w otoczeniu.

Analiza strategiczna, stanowiąca istotny etap myślenia strategicznego, powinna być prowadzona cały czas, tak jak skanowanie strategiczne. Natomiast konfiguracja stosowanych w analizie metod i technik powinna pozwolić na badanie określonych zjawisk w różny sposób, przyjmując rozmaite punkty widzenia. Ujednolicanie ocen w fazach wnioskowania powinno opierać się na metodach heurystycznych, z możliwością głębokiej refleksji i nieskrępowanej dyskusji. Kierujący zespołem analitycznym jest bardziej doradcą, koordynatorem i moderatorem niż konwencjonalnie postrzeganym kierownikiem czy dowódcą.

Istotnym etapem w zdążaniu do zbudowania strategii jest planowanie strategiczne. W odróżnieniu od skanowania i analizy strategicznej nie jest ono realizowane ciągle, ale tylko wtedy, kiedy podjęta zostaje decyzja polityczna o potrzebie sformułowania nowej lub aktualizacji starej strategii. Tak jest np. w sytuacji strategii obronnej czy strategii bezpieczeństwa. W pierwszym przypadku jest to najczęściej efektem pojawienia się nowego ministra obrony narodowej, który formułuje własną wizję, w drugim przypadku nowego prezydenta, który sprawowanie swojego urzędu chce zaznaczyć własną koncepcją bezpieczeństwa narodowego. W tym celu doradcy ministra lub prezydenta, reprezentujący najczęściej określoną szkołę w teorii bezpieczeństwa przetwarzają tę wizję w cel strategiczny, będący następnie najważniejszą składową budowanej nowej strategii obronnej lub bezpieczeństwa państwa.

¹⁷ B. Balcerowicz, *Wprowadzenie do studiowania strategii*, Warszawa 1996, s. 10; C. Rutkowski, *Aparat pojęciowy strategii. Podstawowe pojęcia i zależności*, AON, Warszawa 1995; C. Rutkowski, *Przegląd strategiczny jako narzędzie polityki*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2003, s. 133; R. Wróblewski, *Podstawowe pojęcia z dziedziny polityki bezpieczeństwa, strategii i sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1993, s. 16-17; R. Wróblewski, *Elementy metodologii badań w strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1993, s. 132.

Planowanie strategiczne jest na ogół najbardziej sprofilowanym procesem, co wynika z jasno określonego na początku przez decydentów celu i zastosowanych kryteriów. Bardzo silny jest tu wpływ preferencji decydentów oraz narzucony zestaw ograniczeń. Skanowanie i analiza strategiczna pozwalają na większą swobodę działania, dzięki czemu bardziej elastyczne i szybciej dostosowuje się do uwarunkowań otoczenia. Zespoły analityków muszą wykazywać się większą kreatywnością, spostrzegawczością oraz wiedzą. Tu istotne są specyficzne umiejętności i zdolności. Natomiast planiści strategii są tylko sztabowcami wykonującymi często sztywno określone procedury, podążając w procesie budowania strategii od konferencji do konferencji, od odprawy do odprawy. W zespołach analitycznych spotkania w większych zespołach są inicjowane oddolnie, a problemy najczęściej są rozwiązywane z wykorzystaniem metod heurystycznych. Tego typu cechy charakteryzujące strategiczne myślenie analityczne i planistyczne wskazują na jeszcze inną ich istotną właściwość. Analiza strategiczna bazuje głównie na metodach i technikach jakościowych, w których narzędzia ilościowe stanowią tylko ich część składową. W planowaniu strategicznym najczęściej wykorzystuje się metody i techniki ilościowe.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że jedną z zasadniczych cech strategicznego myślenia w sferze bezpieczeństwa jest umiejętność równie swobodnego i efektywnego wykorzystania podejścia ilościowego i jakościowego w badaniu szczególnie środowiska zewnętrznego. Propagowane w okresie zimnej wojny podejście ilościowe, współcześnie nie pozwala na dogłębną i wieloaspektową analizę złożonego systemu bezpieczeństwa. Zwłaszcza rozpatrywana w sferze bezpieczeństwa asymetryczność wymaga jakościowego ujmowania wielu zjawisk. Narzędzia i metody jakościowe coraz częściej stanowią równoprawny obszar wykorzystania z metodami i technikami ilościowymi.

Przedstawiając poszczególne czynności związane z planowaniem strategicznym i towarzyszące im cechy myślenia strategicznego, należy zwrócić jeszcze uwagę na dwa zasadnicze sposoby realizowania planowania na tak wysokim szczeblu kierowania. Otóż bezpośrednią czynnością przed podjęciem ostatecznej strategicznej decyzji jest dokonanie wszechstronnej oceny rozpatrywanych strategii. Na szczeblu wojskowym (planowania strategii wojskowej, obronnej) przeprowadzana jest gra strategiczna, w której za pomocą symulacji na zbudowanych modelach strategii dokonuje się wszechstronnej ich oceny – niemal testowania. Na szczeblu politycznym – strategii bezpieczeństwa, a szerzej rozwoju kraju, kiedy perspektywa rozpatrywanej przyszłości sięga okresu kilkunastu i dwudziestu kilku lat, stosowana jest szeroko rozumiana konsultacja społeczna. W tym przypadku można mówić o planowaniu wykorzystującym *foresight*. Oba zaprezentowane podejścia do planowania wymagają innych, często specyficznych cech uczestników. W pierwszym przypadku istotna jest precyzja, umiejętność lokowania w wąskich kategoriach szerokiego zakresu pojęciowego. W drugim przypadku niezbędna jest przede wszystkim skłonność do negocjacji i umiejętność ich prowadzenia z uwzględnieniem nadrzędności określonych wartości i celów.

Przedstawiony proces myślenia strategicznego oraz jego uwarunkowania wskazują, że podczas jego realizowania w różnym stopniu wymagane są specyficzne kompetencje. Kompetencje te, zgodnie z treścią rysunku 3., ukierunkowane powinny być albo na właściwe pozyskiwanie najwyższej jakości informacji, albo zbudowanie wystarczającego zasobu wiedzy, która będzie efektywnie wykorzystywana przez decydentów, albo sformułowanie optymalnej koncepcji działania w postaci strategii.

Wykazano, że do każdego z przedstawionych etapów potrzebna jest kompozycja specyficznych umiejętności, wiedzy i wykształcenia. Za wspólny natomiast mianownik tak często różnych sposobów myślenia strategicznego można uznać:

- interdyscyplinarność myślenia, chociażby dotyczącą pokrewnych specjalności i dyscyplin;
- umiejętności komunikowania się specjalistów różnych dziedzin;
- spoglądanie na rozpatrywane problemy z różnych punktów widzenia z wykorzystaniem możliwie największej liczby metod i technik ich badania;
- wielowariantowość myślenia towarzyszącą tak długo, jak jest to możliwe, bez wczesnego, jeśli nie jest to bezzwłocznie wymagane, formułowania jednoznacznych tez;
- generalizowanie, uogólnianie w jak największym stopniu i kiedy tylko jest to możliwe;
- ukierunkowanie myślenia na zewnątrz, do otoczenia, które decyduje o przyszłości wszystkich podmiotów.

Strategic thinking in security sciences Summary

The thesis of this article is a statement that the so-called strategic thinking constitutes a basic instrumentarium that allows to evaluate the security level, its threats and the importance of all particular processes that create challenges to security. The article says that the ability of strategic thinking is, next to decision making and leading (managing, commanding and ruling), one of the key values and skills, which should be owned by specialists that deal with this issue. Therefore, based on the scientific successes and achievements of management researchers, it is necessary, first of all, to specify what the security strategic thinking is and which features it should possess.