

Piotr Daniluk
Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu
piotr.daniluk@awl.edu.pl
<https://orcid.org/0000-0002-5639-0162>

Lekcja myślenia strategicznego: *Global Trends. Paradox of Progress*

Abstrakt: W artykule przedstawiono wyniki badań związanych z planowaniem scenariuszowym na potrzeby bezpieczeństwa. Założono, że badanie dokumentów analitycznych jest bardziej wiarygodne niż treści strategii, którym przyświeca zbyt wiele innych celów niż trafna prognoza. Uwzględniając to kryterium, wybrano do analizy projekt *Global Trends. Paradox of Progress*. Przeprowadzonym badaniom przyświecało odpowiedzenie na następujące pytania: Jakie były źródła odwołań teoretycznych (koncepty i modele) i metodologicznych (szkoły empiryczne i metody) w analizowanym projekcie? Jakie z tego płyną wnioski dla badaczy w obszarze studiów strategicznych i strategii? Sam tytuł opracowania i krańcowa data prognozy 2035 wskazywały na oparcie się na szkole planowania scenariuszowego. Konsekwencją obranej koncepcji teoretycznej była zastosowana metodologia analizy scenariuszowej. W artykule nie tylko oceniono raport, ale na jego podstawie określono kanony współczesnego planowania scenariuszowego, które buduje triada złożona ze scenariuszy narracyjnych, paradoksów i pułapek strategicznych. Przedstawienie istoty takiego myślenia strategicznego miało na celu nie tylko zachęcenie do zainicjowania dyskusji w obrębie studiów strategicznych, ale też rozpropagowanie koncepcji badań uwzględniających w większym stopniu podstawy naukowe niż życzenia i naciski polityczne.

Słowa kluczowe: planowanie scenariuszowe, scenariusze narracyjne, paradoks strategiczny, model OSPA.

Strategic Thinking Lesson: *Global Trends. Paradox of Progress*

Abstract: The article presents the results of research related to scenario planning for security purposes. The study of analytical documents was assumed more reliable than strategy contents, guided by too many objectives other than an accurate forecast. Taking this criterion into account, The *Global Trends. Paradox of Progress* project was selected for analysis. The conducted research aimed to answer the following questions: What were the sources of theoretical (concepts and models) and methodological (empirical schools and methods) references in the analysed project? What are the conclusions for researchers on strategic studies and strategy? The very title of the

study and the final forecast date of 2035 indicated that it was based on the scenario planning school. The consequence of the chosen theoretical concept was the applied methodology of scenario analysis. Not only did the article evaluate the report but also determined the canons of contemporary scenario planning, which is built by a triad composed of narrative scenarios, paradoxes, and strategic traps. The presentation of the essence of such strategic thinking was intended to encourage the discussions within the strategic studies and promote the concept of research that considers scientific foundations rather than political wishes and pressure.

Keywords: scenario planning, narrative scenarios, strategic paradox, OSPA model.

Wprowadzenie

W kontekście pojawiających się rozlicznych strategii, doktryn i polityk autor niniejszego artykułu chciałby zaproponować podejście stroniące od analizy tych dokumentów, a ukierunkowane bardziej na poznanie samego procesu związanego z badaniem przyszłości związanej z problematyką bezpieczeństwa. Tej swoistej „ucieczce na wieś”, oczywiście w dobrym tego słowa znaczeniu, stroniącej od „zgiełku” dokumentów, doktryn, normatywów i wielu podobnych twórców koncepcyjnych było włączenie się w trwający już dziesiątki lat dyskurs, który ma określić, czy badania w obszarze strategicznym mogą być nauką, a nie tylko sztuką, choć wielu uważa, że „przecież taką naukę już od dawna uprawia”. Tym samym autor chciałby zainicjować dyskusję nad wykorzystaniem dorobku studiów strategicznych, planowania scenariuszowego i zarządzania strategicznego, które w różnym stopniu i wymiarze zajmują się bezpieczeństwem.

U podstaw wyboru dokumentu do przeprowadzonej analizy stały dwa zasadnicze założenia. Po pierwsze, aby zrozumieć rosnącą złożoność zagrożeń, coraz częściej w naukach o bezpieczeństwie należy jednocześnie sięgać do koncepcji ekonomicznych, społecznych i technologicznych, co upodabnia takie postępowanie do podejścia scenariuszowego (Kahn, 1967, 1976). Drugim uwzględnionym zasadniczym założeniem jest to, że z naukowego punktu widzenia korzystniej jest zrealizować badania dokumentu analitycznego niż normatywnego, jakim jest strategia. Wynika to z tego, że rolą strategii jest przede wszystkim zakomunikowanie otoczeniu określonych intencji, które nie muszą być prawdziwe ani opierać się na realnych kalkulacjach. Strategie najczęściej stanowią jasne i proste przesłanie skierowane zarówno do otoczenia (np. odstraszenie, powstrzymanie, elastyczne reagowanie, zbiorowa obrona), jak i do obywateli państwa lub sojuszu (kolektywna obrona, strategie antykryzysowe). Trudno jest wtedy określić granice i proporcję pomiędzy treściami deklaratywnymi a imperatywnymi.

Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o innych atutach analizy. Przed wszystkim częściej prezentują one większą niż strategie niezależność od wpływu polityków na kształt sporządzanego raportu. Konsekwencją tego jest to, że w analizach strategicznych w mniejszym stopniu możemy spotkać się z brakiem podstaw epistemologicznych i metodologicznych, na których opierają się prowadzone badania. Samo przeprowadzenie analizy strategicznej w obszarze bezpieczeństwa wymaga zastosowania jednej z metod: PEST, scenariuszy, metody Delphi, CIA, *stakeholders* oraz SWOT. To już skłania autorów takich przedsięwzięć do naukowego zorganizowania badań.

Innym atutem analiz jest to, że więcej możemy się dowiedzieć o uwzględnianych źródłach informacji, a tym samym weryfikować jakość prezentowanej wiedzy. Wyraźnie świadczy o tym lista nie tylko uczestników badań (lista podziękowań), ale też instytucji w ten proces zaangażowanych. Lista taka również wskazuje, w jakim stopniu został osiągnięty konsensus i jaki wpływ miała na to prowadzona gra organizacyjna, w której wyżej i mocniej ulokowana instytucja / osoba posiada większy wpływ na uzyskiwane wyniki.

Z analiz można często wnioskować o teoriach lub szkołach, które były wykorzystane jako podstawa do zbierania i weryfikowania informacji oraz wnioskowania przez analityków lub planistów. To też pokazuje źródło błędów lub obszar ryzyka interpretacyjnego – zbiory stosowanych skrótów myślowych i uproszczeń. Przecież każda szkoła z punktu naukowego, a nie doktrynalnego, ma swoje wady i zalety. To z kolei niesie z sobą przesłanie o pułapkach, w jakie wpadają badacze, wyznając określoną teorię. Część tych *strategic planning traps* jest w literaturze zachodniej zauważana jako jeden z istotnych elementów składowych budowy lub oceny strategii (Porter, 1996, s. 211–214, 243–245).

Możemy w analizach badając taki proces poznać metodologię, jaką zastosowano. Nie chodzi tu o takie stwierdzenie przez autorów danego raportu, gdyż w dokumentach o charakterze polityczno-obronnym ma to bardziej charakter deklaracyjny (MON, 2017, s. 12). O zastosowanych metodach mogą pośrednio świadczyć informacje o uczestnikach badań oraz rodzaj uzyskanych danych. Wykorzystane metody, w tym ich liczba, rodzaj, kolejność użycia, a także uwzględnieni eksperci mogą mówić wiele o ukierunkowaniu badań i źródłach przyjętego zawężenia.

Z badaniem strategii i myślenia strategicznego jest tak samo jak z metodą benchmarkingu w zarządzaniu. Brzmi atrakcyjnie, przekonywająco i logicznie, ale

na podstawie jakich danych i informacji je zrealizować? W niniejszym artykule proponuje się zwrócić uwagę na dokument amerykański *Global Trends. Paradox of Progress* (NIC, 2017)¹, już nie najnowszy, gdyż opracowany kilka lat temu, ale dzięki temu można zweryfikować trafność części jego prognoz. Jak dotychczas wśród kilku kluczowych trendów składających się na pierwszy scenariusz pt. „Wyspy” ten najbardziej niewiarygodnie brzmiący przez ostatnie trzy lata spełnił się: *The global pandemic of 2023 dramatically reduced global travel in an effort to contain the spread of the disease, contributing to the slowing of global trade and decreased productivity* (NIC, 2017, s. 51). Tak samo niewiarygodne wśród trendów kluczowych opisujących drugi scenariusz „Orbity” wydaje się pierwsze po drugiej wojnie światowej użycie broni jądrowej w 2025 roku pomiędzy państwami – w konflikcie indyjsko-pakistańskim. Oba te wydarzenia miały spowodować na tyle duży wstrząs społeczny, żeby w sposób bardzo radykalny zmusić powrót społeczności międzynarodowej do bardziej restrykcyjnego kontrolowania wielu obszarów życia.

Jednak najważniejszą zaletą analizowanego dokumentu jest to, że stanowi przykład szerokiego, wielodyscyplinarnego ujęcia problematyki szans i zagrożeń w przyszłości. Trzy wyodrębnione scenariusze kładą nacisk na inne obszary – kolejno ekonomię, politykę i sferę społeczną. O wielodziedzinowości i wielodyscyplinarności tego rodzaju raportów świadczy chociażby to, że autorką wprowadzenia do polskiego wydania jednej z poprzednich wersji raportu była polska socjolog prof. Jadwiga Staniszkis (*Świat w 2025...*, 2009).

Przeprowadzonej analizie przyświecało pytanie, czy oprócz politycznych uwarunkowań można z takiego dokumentu wnioskować o wykorzystanej teorii i rzeczywiście zastosowanej metodologii, na których oparto przeprowadzone badania? Jest to dokument analityczny, w którym w większym stopniu niż w treściach strategii występują elementy badawcze, przez co stanowi on większą wartość poznawczą i empiryczną. Za cel przeprowadzonych badań uznano wyodrębnienie kluczowych założeń stojących u podstaw nieznanego u nas narracyjnego budowania scenariuszy (Heijden, 2000) w badaniu bezpieczeństwa (NIC, 2008, 2012, 2017) oraz uwzględnianie i kategoryzowanie licznych paradoksów i pułapek strategicznych, co w Polsce również nie jest zbyt rozpowszechnioną metodologią. W tym miejscu pojawia się jeszcze jeden cel

¹ W dalszych częściach artykułu dokument ten będzie określany mianem raportu.

pomocniczy, zachęcający naukowców do sięgania do szerokiej wiedzy światowej, a nie tylko budowania koncepcji strategicznych w oparciu o własne przekonania. Fundamentalną przesłanką naukowości strategii są jej źródła ontologiczne, epistemologiczne i wynikające z nich metodologiczne.

Oczywiście z racji ograniczeń wielkości artykułu uwaga zostanie skupiona na wybranych, zdaniem autora kluczowych kwestiach związanych ze zrozumieniem istoty myślenia strategicznego w USA i na zachodzie Europy.

Odwołania do koncepcji teoretycznych

Tytuł raportu został wybrany bardzo trafnie. Otóż dwa człony tytułu odzwierciedlają dwa kluczowe kryteria spojrzenia na badane środowisko. W opracowaniu w centrum uwagi są globalne trendy, gdyż zdaniem autorów raportu mają największy wpływ na przyszłość świata oraz stanowią podstawę zbudowanych trzech scenariuszy przyszłości. Jest to zgodne z modelem oksfordzkim OSPA (The Oxford Scenario Planning Approach) oraz opracowaną przez P. Wacka i K. Heijdena w Shell koncepcją budowania scenariuszy (Wilkinson i Kupers, 2014, s. 25–50). Natomiast pojęcie „paradoks” jest charakterystyczne dla amerykańskiego myślenia strategicznego, które, jak się okazuje, nie tylko znakomicie sprawdza się w zarządzaniu (Wit i Meyer, 2007), ale jest elementem klasycznego postrzegania strategii (Gray, 1999, s. 2; Luttwak, 2004, s. 3). Współczesna analiza i planowanie strategiczne musi funkcjonować w ciągłym przemieszczaniu się pomiędzy skrajnymi postawami opierającymi się na równie prawdziwych lub równie niepewnych przesłankach, czyli paradoksach. Zastosowana metodologia z kolei wpisuje się w zasadnicze założenia szkoły ewolucyjnej (Heijden, 2000, s. 46–49; Ramirez i Wilkinson 2016; Obłój, 2007, s. 94–102), gdyż rezultatem przeprowadzonych badań nie jest konkretna propozycja strategii, ale pokazany proces myślenia oraz zbiór wyodrębnionych uwarunkowań otoczenia. Decyzje o wyborze adekwatnej do uwzględnionego scenariusza strategii zostały pozostawione czytelnikom – rządzącym, zarządzającym, dowodzącym i im doradzającym. Raport jest więc opracowaniem analitycznym, a nie planistycznym. Nie stanowi strategii, a tylko przedstawia scenariusze rozumiane jako obrazy przyszłości środowiska międzynarodowego.

Zalety podejścia opartego na paradoksach w strategii można scharakteryzować za pomocą kilku podstawowych cech (Witt i Meyer, 2007, s. 37):

- różnorodność podejść – określenie skrajnych stanowisk wyznacza

dosyć obszerny zakres wiedzy, który musi zgłębić analityk, aby najlepiej zrozumieć badane uwarunkowania. Zakres ten jest niezwykle istotny, gdyż zawiera potencjalne niespodzianki, jakie mogą się pojawić w przyszłości (okalająca właściwość paradoksu w strategii). W raporcie podkreśla się, że każdy ostatecznie wyodrębniony scenariusz jest częścią tego, co się wydarzy;

- skrajność podejść – jest to najmniej szkodliwe uproszczenie spojrzenia strategicznego, polegające na uwzględnieniu dwóch najważniejszych kwestii. Zorientowanie się w ich fundamentach pozwala stosunkowo szybko na poznanie bardziej złożonych uwarunkowań. Jest to kontrastująca właściwość paradoksu. W raporcie bardzo często zauważa się zarówno zalety, jak i wady określonych trendów;
- impuls do działania – wykorzystanie zalet obu skrajnych rozwiązań. Jest to właściwość integracyjna paradoksu. W raporcie często nawołuje się do działania;
- impuls do myślenia – wychodzi się tu z założenia, że nic nie jest bardziej inspirujące intelektualnie jak przeświadczenie, że są to dwa jednakowo prawdziwe twierdzenia. Stymuluje to poszukiwania najlepszego rozwiązania. Jest to właściwość kreatywna.

W treści analizowanego raportu można odnaleźć wszystkie wymienione cechy paradoksów strategicznych. Nadrzędny, można by nazwać go tytułowym, został określony następująco „żyjemy w paradoksie: osiągnięcia epoki przemysłowej i informacyjnej kształtują przyszły świat, który jest zarówno bardziej niebezpieczny, jak i bogatszy w możliwości niż kiedykolwiek wcześniej. To, czy zwycięży szansa, czy niebezpieczeństwo, wpłynie na wybory ludzkości”. Autorzy raportu proponują więc spojrzeć na postęp ostatnich dziesięcioleci jednocześnie jako integrację ludzi, wzmocnienie pozycji jednostek, grup i państw oraz wyciągnięcie miliardów ludzi z biedy, ale też jednocześnie jako oscylator globalnych wstrząsów, takich jak arabska wiosna, światowy kryzys finansowy, wzrost populistycznej i antyestablishmentowej polityki (NIC, 2017, s. IX).

Uwzględnioną problematykę dotyczącą zbiorów zagrożeń i określającą przedmiot badań odzwierciedla między innymi zakres załączonego słownika, w którym zdefiniowano takie pojęcia jak (autor niniejszego artykułu posegregował je według obszaru tematyki) (NIC, 2017, s. 72–73):

- klimat, zmiana klimatu, gwarancja klimatyczna;

- kraje rozwinięte i rozwijające się;
- emigrant, migracja, uchodźca;
- nacjonalizm, naród, natywizm, populizm.

Zapewne tak określone obszary stanowią swoisty wyznacznik obszarów troski i zaniepokojenia autorów raportu, a tym samym kierunek realizowanych analiz. Kolejność prowadzonych badań została oparta na koncepcji planowania scenariuszowego, w której (NIC, 2017, s. 3):

- wyodrębniono kluczowe trendy, które mają globalny wpływ generując paradoksy;
- oceniono te trendy pod kątem zmiany natury władzy, rządzenia, zarządzania i współpracy. Miało to pozwolić na określenie, dlaczego i w jaki sposób globalna dynamika staje się bardziej złożona i trudna do oceny;
- formułowano założenia o braku w ogóle lub odpowiednich decyzji osobistych, politycznych i biznesowych co do uwarunkowań, wywoływanych przez te trendy i określono jako „bliską przyszłość rosnących napięć”;
- uwzględniając różny przebieg trendów kluczowych w perspektywie 20-letniej, zbudowano trzy scenariusze odległej przyszłości nazwane jako: „Wyspy”, „Orbity” i „Społeczności”. Każdy scenariusz określa punkty decyzyjne, które mogą prowadzić albo do wykorzystania szans, albo poddania się zagrożeniom;
- omówiono wskazania tych scenariuszy dotyczące możliwości i kompromisów w tworzeniu przyszłości, zamiast tylko reagowania na nią;
- wykazano obrazowo w postaci wyimaginowanych nagłówków prasowych z przyszłości rodzaje nieciągłości, które mogą pojawić się w przypadku przecięcia się określonych trendów.

W myśl szkoły oxfordzkiej i Shell w raporcie założono, że należy zastosować spojrzenie złożone, którego głównym przesłaniem jest to, że wszystko się zmieni, nic nie będzie prostą aproksymacją dotychczasowych tendencji. Powyższy proces dotyczył siedmiu globalnych trendów kluczowych, za które uznano (NIC, 2017, s. 6–28):

1. Starzenie się społeczeństwa krajów bogatych, Chin i Rosji oraz odwrotny proces zachodzący coraz częściej w krajach biedniejszych, szczególnie w Afryce i w Azji Południowej. Oznacza to zmiany w obszarach

- gospodarczym, pracy i zatrudnienia, struktury urbanizacji i sfery dobrobytu, co zwiększy skalę migracji z krajów biednych.
2. Zmieniająca się gospodarka światowa przy jednoczesnym słabym wzroście gospodarczym. Główne gospodarki światowe staną w obliczu kurczącej się siły roboczej i malejącego wzrostu wydajności pracy. Jednocześnie niższy wzrost gospodarczy uderzy w kraje rozwijające się.
 3. Szybki postęp technologiczny przyspieszy tempo zmian, tworząc nowe możliwości, a równocześnie komplikując przyszłość przez wzrost nieciągłości zjawisk. Zaostrzy to podziały między zwycięzcami a przegranymi w tym swoistym wyścigu technologicznym. Nowoczesna technologia przerośnie możliwości adaptacji gospodarek. Zmieni się sposób pojmowania ścieżki rozwoju zawodowego, co spowoduje nowe przemieszczanie pracowników. Biotechnologie zrewolucjonizują dziedziny ludzkiego życia.
 4. Rozwój określonych idei i poczucia tożsamości nasili falę wykluczenia. Niebывale rozwijająca się komunikacja globalna w warunkach słabego wzrostu gospodarczego zwiększy napięcia w społeczeństwach i między nimi. Przywódcy chętnie będą sięgać do idei nacjonalizmu, aby wzmocnić kontrolę, przez co wzrośnie populizm zarówno lewicowy, jak i prawicowy. Należy uwzględnić coraz większy i autorytarny wpływ religii na rządzenie. Rozwój gospodarczy podwyższy status kobiet, powodując jednocześnie ostry sprzeciw z tym związany.
 5. Rządzenie stanie się coraz bardziej złożone. Wynika to z trzech zasadniczych powodów. Po pierwsze społeczeństwa będą coraz bardziej spolaryzowane. Po drugie rozwój technologii poszerzy obszar braku wpływu rządów na procesy polityczne. Po trzecie wzrośnie liczba różnorodnych aktorów, co rozproszy wysiłki rządzących.
 6. Zmienia się charakter konfliktów przez wzrost ryzyka ich wystąpienia oraz upowszechnienie rozgrywania ich precyzyjnie, zdalnie i w różnych przestrzeniach.
 7. Zjawiska mające długoterminowy charakter, takie jak zmiany klimatyczne i środowiskowe oraz sprawy zdrowia, będą wymagać wspólnych, coraz bardziej złożonych działań. W zbiorze tym mieszczą się ekstremalne warunki pogodowe, utrudniony i konfliktogenny dostęp do wody i żywności, topnienie lodowców i zanieczyszczenia środowiska. Ciekawie

tu brzmi zagrożenie w postaci zwiększonej liczby podróży i słabej infrastruktury zdrowotnej, które spowodują, że choroby zakaźne będą trudniejsze do opanowania. Jest to wątek, który pojawia się w raporcie w kilku miejscach.

Próbując ustalić podstawy teoretyczne, które miały największy wpływ na powstały raport, uwagę, zgodnie z założeniami poczynionymi na początku artykułu, skierowano na listę podziękowań. Wymienia się w niej przedstawiciele różnych krajów – głównie polityków i instytucje polityczne. Mniej licznie pojawiają się instytucje naukowe (instytuty i uniwersytety – w tym związane z obronnością) z różnych kontynentów, przy czym tych z Chin i USA jest najwięcej. Padają również podziękowania dla wyszczególnionych z imienia i nazwiska polityków (głównie ministrów spraw zagranicznych i szefów instytucji wywiadowczych). Jednak z naukowego punktu widzenia istotne jest wymienienie wybitnych naukowców. W związku z tym zwracają uwagę dwie osoby, które odgrywają w raporcie wyjątkową rolę, o czym świadczy najbardziej rozbudowane imienne podziękowanie skierowane do nich: *Jesteśmy niezmiernie wdzięczni profesor Monice Toft, która zorganizowała dwudniowe warsztaty na Uniwersytecie Oksfordzkim na temat przyszłości religii i wniosła znaczący wkład w końcowe sprawozdanie dotyczące demografii i dynamiki bezpieczeństwa. Ekspert ds. planowania scenariuszy z Oksfordu, Angela Wilkinson, dostarczyła krytycznych opinii na temat metod i koncepcji, a także zachęciła nas do wprowadzenia niezbędnych poprawek w procesie badawczym* (NIC, 2017, s. 75). Kim są osoby, które miały tak niebagatelny wpływ na kształt końcowy dokumentu autorstwa tak wielkiej i szanowanej instytucji, jaką jest amerykańska National Intelligence Council, i nanosiły do jego tekstu poprawki?

Z treści tej można wysnuć wnioski o kluczowej roli A. Wilkinson – wybitnej uczoney z Oksfordu (posiada doktorat z fizyki), która jest obecnie obok K. Heijdena najbardziej znanym badaczem planowania scenariuszowego na świecie. Nie bez znaczenia dla treści raportu jest to, że profesor Wilkinson jest jednym z czołowych światowych ekspertów w dziedzinie przyszłości energetycznej – od 2019 roku pełni funkcję sekretarza generalnego World Energy Council. Badaczka posiada 30-letnie doświadczenie w prowadzeniu ponad 100 międzynarodowych i globalnych projektów w zakresie wyzwań gospodarczych, energetycznych, klimatycznych i zrównoważonego rozwoju. Kierowała modernizacją prognozowania strategicznego w OECD, a w obszarze

korporacyjnym przez kilkanaście lat tworzyła globalny zespół ds. scenariuszy w Royal Dutch Shell i British Gas plc. Na tej podstawie opracowała monografię *The Essence of Scenarios: Learning from the Shell Experience* (Wilkinson i Kupers, 2014), opartą na wywiadach z ekspertami planowania scenariuszowego i kierownictwem Shell, w której zidentyfikowano kilka fundamentalnych zasad, m.in. budowanie historii lub opowiadań mających na celu zmianę nawyku traktowania przyszłości jako aproksymacji teraźniejszości. I z taką formą przedstawiania przyszłości mamy do czynienia w raporcie podczas budowania i prezentacji poszczególnych scenariuszy.

Angela Wilkinson wraz z K. van der Heijdenem jest autorką OSPA (The Oxford Scenario Planning Approach). Model ten jest odpowiedzią na to, co wydarzyło się 11 września 2001 roku oraz na kryzys finansowy 2008 roku (Ramirez i Wilkinson, 2018).

Model OSPA stanowi modyfikację modelu Shell, nawiązując do wyodrębnienia dwóch rodzajów środowiska analizy – dalszego, mniej wyraźnego, nazwanego kontekstowym oraz bliższego, bardziej konkretnego, nazwanego transakcyjnym lub relacyjnym (Ramirez i Wilkinson, 2016, s. 12; Heijden, 2000, s. 20). Pierwsze otoczenie, na które z reguły podmioty nie mają bezpośredniego wpływu, stanowi podstawę symulacji, czyli testowania zbudowanych scenariuszy (Heijden, 2000, s. 206–217). Działania organizacji wobec tego rodzaju otoczenia mają charakter defensywny. Proponowane w raporcie odporności podmiotów państwowych i pozapaństwowych są ukierunkowane na ten rodzaj czynników (NIC, 2017, s. 67). Z kolei otoczenie transakcyjne charakteryzuje się relacjami dwustronnymi. Budowane strategie ukierunkowane są właśnie na kształtowanie tych relacji, stanowiąc aktywną odpowiedź na wymagania otoczenia transakcyjnego. Wielokrotnie w analizowanym raporcie formułowany jest apel o podejmowanie decyzji i działań dotyczących tego środowiska. Uwzględnienie takiego spojrzenia na zależności pomiędzy otoczeniem kontekstowym a transakcyjnym, scenariuszami i strategiami pozwala zrozumieć istotę przedstawionej koncepcji analizy w *Global Trends. Paradox of Progress*.

Z kolei wymieniona w podziękowaniach politolog M. D. Toft jest wybitną badaczką zajmującą się wpływem religii na systemy społeczne i polityczne, demografią i bezpieczeństwem, co znakomicie wpisuje się w kluczowe problemy poruszane w raporcie (Toft, 2006). Jest ona autorką badań dotyczących tego, jak kończyły się wojny domowe: od zwycięstw militarnych rządów i rebeliantów

poprzez wynegocjowane kruche i trwałe układy po patowe sytuacje i zawieszenia broni. Analizując skutki wszystkich zakończeń wojny domowej od 1940 roku, M. Toft rozwija ogólną teorię powojennej stabilności, pokazując, że gwarancje stron trzecich mogą nie być najlepszą opcją. Przedstawia przy tym obszernie analizy statystyczne i dogłębne studia przypadków, które przemawiają za tym, że silny sektor bezpieczeństwa zwiększa prawdopodobieństwo stabilizacji i demokracji (Toft, 2009).

Ostatnie jej badania stały się kluczowym materiałem poddanym analizie w raporcie, a dotyczyły rosnącego politycznego wpływu religii na politykę. Na podstawie wieloletnich badań stwierdziła ona, że trend do zanikania wpływu religii na politykę, który datuje się od Oświecenia i osiągnął szczyt w latach sześćdziesiątych XX wieku, od 40 lat słabnie i proces ten się nasila. Wręcz sformułowała wniosek, że obecnie główni aktorzy religijni cieszą się większą zdolnością do wywierania wpływu politycznego niż kiedykolwiek w historii nowożytnej. Twierdzi również, że pomimo przepowiedni o upadku religii, pod wpływem politycznym odrodziła się ona na całym świecie przy wsparciu tych samych sił, które miały ją pogrzebać, czyli demokracji, globalizacji i technologii. Autorka stwierdziła również, że polityczny wpływ religii jest w rzeczywistości zróżnicowany, czasami bowiem promuje wojnę domową i terroryzm, a innym razem sprzyja demokracji, pojednaniu i pokojowi (Philpott, Shah i Toft, 2011).

Jeśli uwzględnimy powyżej opisany dorobek naukowy M. Toft, przestaje dziwić struktura analizy ośmiu regionów świata zaprezentowana w *Global Trends. Paradox of Progress*, w rozdziale *The next Five Years by Region*, gdzie najciekawszą i najbardziej rozbudowaną wydaje się ocena obszaru religii oraz edukacji. Uważna analiza zwłaszcza obszaru religii (w Chinach, Nigerii, Rosji, USA) burzy wiele, jak się okazuje niepopartych wcześniejszymi badaniami, mitów. Szczególnie istotna jest analiza nie tyle rodzaju wiary, ile liczby agnostyków i ateistów w poszczególnych krajach (NIC, 2017, s. 98, 128, 134, 141). Można na tej podstawie zauważyć zupełnie nową tendencję zachodzącą na świecie w postaci nasilającej się polaryzacji nie tak oczywistej, jak pomiędzy konkurującymi ze sobą religiami, ale świata religii ze światem agnostyków i ateistów. Zapewne jest to nowe zjawisko kształtujące przyszłość zupełnie inną, niż znamy.

W raporcie oprócz pięcioletniej analizy regionalnej występuje jako druga część załącznika analiza globalnych trendów kluczowych. Jest ona przeprowadzona według kryterium przedmiotowego, przypominając poniekąd metodę PEST,

gdzie uwzględnia się takie sfery, jak: społeczna (Jak żyją ludzie – *How People Live*), technologiczna (Jak ludzie tworzą i wprowadzają innowacje – *How People Create and Innovate*), gospodarcza (Jak ludzie prosperują – *How People Prosper*), idei i tożsamości (Jak ludzie myślą – *How People Think*), polityczna (Jak ludzie rządzą – *How People Govern*) oraz bezpieczeństwa (Jak ludzie walczą – *How People Fight, Terrorism*) (NIC, 2017, s. 159–226).

Metodologia

Problematyka metodologiczna zagościła dwukrotnie w raporcie. Najpierw, przed prezentacją trzech scenariuszy, została pokrótce scharakteryzowana zastosowana analiza scenariuszowa w ramce *Methodology of Scenario Analysis* (NIC, 2017, s. 49). Następnie po przedstawieniu i scharakteryzowaniu scenariuszy i ich implikacji zamieszczono specjalny rozdział poświęcony uwagom metodologicznym: *Methodological Note*, co prawda dotyczący wszystkich badań, ale niestety napisany w bardzo skróconej formie (NIC, 2017, s. 70–71).

Całości przeprowadzonych badań, tak jak w przypadku każdego nowego raportu tego rodzaju (NIC, 2008, 2012, 2017), przyświecało założenie uwzględniające unowocześnienie podejścia, stosowania ściśle metod prognozowania oraz ciągłego uczenia się zgodnie ze sztandarowym postulatami szkoły planowania scenariuszowego (Fahey i Randal, 1998; Ringland, 2006; Heijden, 2000). Ogólny proces badawczy charakteryzował się zastosowaniem zróżnicowanych podejść (perspektyw) i obejmował następujące etapy (NIC, 2017, s. 70–71):

- dokonano analizy trendów regionalnych w ujęciu historycznym i globalnym. Opracowano na tej podstawie zasady powstawania dynamiki trendów;
- oceniono wyodrębnione trendy z dwóch perspektyw czasowych – krótkoterminowej pięcioletniej (2016–2021) związanej z kadencyjnością polityczną w USA oraz długoterminową do tytułowego 2035 roku;
- przeorientowano dotychczasowy sposób myślenia strategicznego oparty na twardej sile przeceniającej takie wskaźniki jak produkt krajowy brutto i wydatki wojskowe na uwzględniający również poważnie niematerialne aspekty potęgi państw, takie jak idee i relacje, wzrost znaczenia korporacji transnarodowych, ruchów społecznych i jednostek;
- przeprowadzono symulacje analityczne związane z zachowaniem kluczowych aktorów międzynarodowych dla zbadania ich wpływu

na przebieg trendów w regionach świata, w sferze relacji międzynarodowych, bezpieczeństwa i globalnej gospodarki (wskazuje to na ramy analizy wpływów krzyżowych CIA – ang. *Cross Impact Analysis*);

- rozważono potencjalne nieciągłości w regionach i sferach tematycznych, zwracając szczególną uwagę na te, które mogą decydować o fundamentalnych zmianach w stosunku do *status quo* (są one wyróżnione w tekście raportu jako fikcyjne artykuły z przyszłości).

Na podstawie analizy historycznej od 1945 roku ustalono priorytety problemów, krajów i osób dla przeprowadzenia wywiadu. Dwuletnie badania kluczowych trendów i niepewności objęły ponad 35 krajów i wywiady z ponad 2500 osobami. Celem wywiadów przeprowadzonych z politykami oraz urzędnikami wyższego szczebla było poznanie, a poprzez to zrozumienie dążeń strategicznych i narodowych interesów największych mocarstw. Odbyło wiele spotkań z setkami naukowców reprezentujących dziedziny nauk przyrodniczych i społecznych, z liderami politycznymi i społecznymi, przywódcami religijnymi, dyplomatami, ekspertami ds. rozwoju, przedstawicielami biznesu i przemysłu oraz reprezentantami młodzieży, organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz ruchu kobiet na całym świecie. Ciekawym rozwiązaniem nadającym prowadzonym przedsięwzięciom charakteru projektów *foresight* było konsultowanie otrzymanych wyników badań oraz ich uzupełnianie o liczne opinie uzyskane za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz konferencji i warsztatów przyszłości.

Zrealizowany proces nosił znamiona podejścia indukcyjnego, w którym na podstawie powyżej wymienionych spotkań i konsultacji opracowano wiele scenariuszy opisujących kluczowe niepewności i możliwe trendy w przyszłości. Następnie połączono je, redukując liczbę scenariuszy odzwierciedlających złożoność świata oraz jego potencjalne i nieuchronne nieciągłości.

Za najważniejszy element procesu badawczego w *Global Trends. Paradox of Progress*, obok zbierania informacji bardzo różnymi technikami, należy uznać analizę scenariuszową. W zasadzie cały raport jest zbiorem przedsięwzięć ukierunkowanych na potrzeby tej analizy. Sama metodologia analizy scenariuszowej uwzględniała wymaganie, aby budowane historie były wystarczająco ugruntowane, czyli były wiarygodne, a jednocześnie wystarczająco pomysłowe, aby móc zakwestionować dotychczasowe założenia (NIC, 2017, s. 49).

Ostateczne scenariusze mają charakter alternatywny, co pozwala zdaniem autorów raportu zbudować znaczną przestrzeń obejmującą najważniejsze nowe

możliwości i wybory, które w innym przypadku byłyby trudne do rozróżnienia. Z drugiej strony zastrzega się, że alternatywność scenariuszy nie musi oznaczać wzajemnego ich wykluczania się. Przyszłość prawdopodobnie będzie zawierała elementy każdego z nich, ale na różnym poziomie intensywności lub w różnych regionach świata. Na przykład przyszłość opisana w scenariuszu „Wyspy” może skłonić niektóre państwa do reagowania na rosnącą niestabilność poprzez podejmowanie działań, przesuając przyszłość w kierunku scenariusza „Orbity”. Alternatywnie, niezdolność rządów krajowych do efektywnego zarządzania zmianami gospodarczymi i technologicznymi może tworzyć warunki do powstania scenariusza „Wspólnoty” (NIC, 2017, s. 49).

Trzy scenariusze dla odległej przyszłości

W myśl szkoły planowania scenariuszowego z wyodrębnionych i scharakteryzowanych trendów kluczowych zbudowano scenariusze. Autorzy raportu opowiedzieli się za trzema wariantami przyszłości otoczenia co sugeruje indukcyjny sposób ich tworzenia (nie wykorzystano macierzowej techniki ich generowania) (Ramirez i Wilkinson, 2018, s. 116; Heijden, 2000, s. 214–215; Fahey i Randal, 1998, s. 64–65). Poza tym o indukcyjnym ich charakterze świadczy powstawanie tych koncepcji z wcześniej określonych trendów. Scenariusze zostały wyodrębnione z użyciem kryterium poziomów rozpatrywanej problematyki, za które uznano relacje globalne, regionalne i narodowe. Koncepcje te zostały zbudowane na podstawie stosownej narracji ukazującej, jak wybrane trendy, podjęte w związku z nimi decyzje i towarzyszące temu niepewności mogą rozgrywać się w trzech kierunkach. Poszczególne scenariusze uwzględniają trzy główne niepewności w perspektywie następnych 20 lat (NIC, 2017, s. 47):

- wynikające z dynamiki w poszczególnych krajach. Formułuje się tu pytanie problemowe: Jak rządy i społeczeństwo renegeują wzajemne oczekiwania i stworzą porządek polityczny w erze wzmożonych zmian, naznaczonej silnymi jednostkami i szybko zmieniającą się gospodarką? Odpowiedzią jest scenariusz „Wyspy”;
- wynikające z dynamiki relacji między krajami. Formułuje się tu pytanie problemowe: Jak wielkie mocarstwa, wraz z wybranymi grupami i jednostkami, wypracują koncepcje konkurencji i współpracy? Odpowiedzią jest scenariusz „Orbity”;
- wynikające ze złożoności globalnych problemów determinowanych

długoterminowymi i krótkoterminowymi kompromisami. Formuluje się tu pytanie problemowe: W jakim stopniu państwa i inne podmioty niepaństwowe przygotowują się w najbliższym czasie do złożonych globalnych problemów, takich jak zmiany klimatu oraz rozwój przełomowych technologii? Odpowiedzią jest scenariusz „Społeczności”.

Uwzględnienie dynamiki i złożoności jako składowych niepewności zjawisk pozwoliło zbudować scenariusze, które postulują alternatywne reakcje na krótkoterminową zmienność – na poziomie krajowym (wyspy), regionalnym (orbity) oraz subpaństwowym i transnarodowym (społeczności). Nadrzędnym założeniem jest to, że żaden ze scenariuszy nie jest z góry ustalony, a tylko najbardziej trafnie charakteryzuje określoną specyfikę problemów, z którymi będą borykać się decydenci w nadchodzących latach.

Scenariusz „Wyspy” przedstawia restrukturyzację gospodarki światowej, prowadzącą do długich okresów powolnego wzrostu lub jego braku, podając w wątpliwość tradycyjne modele zapewnienia dobrobytu gospodarczego oraz rozwój globalizacji w dotychczasowym kształcie. Scenariusz podkreśla wyzwania stojące przed rządami w spełnianiu wymagań społecznych związanych z zarówno ekonomicznym, jak i fizycznym bezpieczeństwem, w miarę jak będzie narastał powszechny sprzeciw wobec globalizacji oraz wpływ nowych technologii zmieniających pracę i handel. To będzie stanowić istotne źródło niestabilności politycznej (NIC, 2017, s. X). Scenariusz uwypukla konsekwencje dwóch rodzajów reakcji rządów na powyżej określone wyzwania globalne. Właściwa reakcja rządów polega na wspieraniu badań i innowacji, promowaniu wymiany informacji oraz uczenia się przez całe życie, które pozwolą na przekwalifikowanie zawodowe. Jest to ogólnie propagowanie eksperymentowania, innowacji i przedsiębiorczości. Niewłaściwa postawa rządów wyraża się we wprowadzeniu kontroli dostępu do informacji, nieprzestrzeganiu praw własności intelektualnej oraz zniechęcaniu do importu talentów i zaawansowanych technologii. To prawdopodobnie spowoduje zaprzepaszczenie korzyści ekonomicznych oferowanych przez rozwój nowych technologii. Zwraca się tu również uwagę na rosnące wykorzystanie nowych technologii do działalności terrorystycznej i przestępczej (NIC, 2017, s. 53).

Jest to więc scenariusz o silnym zabarwieniu ekonomicznym, czego dowodem jest nie tylko wspomniane wcześniej ukierunkowanie uwagi, ale przyjęta perspektywa narracji, którą prowadzi ekonomista, „wspominając” ostatnie 20 lat od globalnego kryzysu finansowego w 2008 roku. Wymienia

on kilka zasadniczych trendów, które wpłyną na sferę gospodarczą – sprzeciw wobec globalizacji, rozpowszechnienie sztucznej inteligencji i przełomowych technologii, gwałtowne zmiany cen i konkurencji na rynku energetycznym, protekcjonizm gospodarczy oraz ograniczenie migracji przez kraje Zachodu. Jednak zastanawiający jest ostatni z wymienionych trendów związany z globalną pandemią w 2023 roku. Opisane skutki tego zjawiska stanowią bardzo trafną prognozę problemów, którym obecnie musi stawić czoło społeczeństwo światowe w czasie pandemii Covid-19 (NIC, 2017, s. 50–52).

Scenariusz „Orbity” bada przyszłość z perspektywy relacji stworzonych przez konkurujące ze sobą mocarstwa, ciągle określające strefy wpływów, a jednocześnie starające się utrzymać stabilność wewnątrz swojego kraju. Analizuje, w jaki sposób rosnąca konkurencja geopolityczna wzmocniana przez trendy rosnącego nacjonalizmu, zmieniające się wzorce konfliktów, pojawiające się przełomowe technologie i zmniejszająca się współpraca globalna mogą się łączyć, zwiększając ryzyko konfliktu międzypaństwowego i zagrażając międzynarodowemu porządkowi opartemu na uznawanych dotychczas zasadach. Nowe zdolności, takie jak broń hipersoniczna, systemy autonomiczne, broń przeciwprzestrzenna i operacje cybernetyczne, tworzą nową – i niezbyt dobrze rozumianą – dynamikę eskalacji, która zwiększa ryzyko błędnych kalkulacji (NIC, 2017, s. XI).

W scenariuszu tym kładzie się nacisk na wybory polityczne rządów, które wzmocnią stabilność i pokój lub dodatkowo zaostrzą napięcia (paradoks sfery politycznej). Wybory te są analizowane we wspomnieniach doradcy ds. Bezpieczeństwa Narodowego, który ocenia środowisko międzynarodowe pod koniec drugiej kadencji prezydenta USA w 2032 roku. Ciekawym wątkiem poruszonym w tej opowieści przyszłości jest historia pierwszego użycia broni jądrowej w konflikcie od 1945 roku. Miałby to być rezultat kryzysu, jaki nasilił się między Indiami a Pakistanem, wynikającego z konfliktu o dostęp do wody, kiedy to sygnały mające odstraszać błędnie zinterpretowano jako oznaki agresywnych zamiarów, co doprowadziłoby do użycia broni jądrowej przez jedną ze stron. Dzięki szybkiej i wspólnej reakcji Chin i USA konflikt ten nie przerodził się w pełną wymianę nuklearną (NIC, 2017, s. 54–55).

Scenariusz „Społeczności” dotyczy wzrostu znaczenia podmiotów subpaństwowych i niepaństwowych. Pokazuje, jak rosnące oczekiwania społeczne, przy jednocześnie malejącej skuteczności rządów krajowych, otwierają przestrzeń do działania dla samorządów i podmiotów prywatnych, i poddaje

krytyce dotychczasowe, tradycyjne założenia dotyczące rządzenia. Zmieniające się uwarunkowania rządzenia, głównie podyktowane rozwojem technologii informacyjnych, polegają na tym, że firmy, grupy reprezentantów społecznych, organizacje charytatywne i władze lokalne okazują się bardziej skuteczne i dynamiczne niż rządy krajowe we wspieraniu wielu programów. Scenariusz ten bada więc problemy, które się pojawiają, gdy ogrom przyszłych wyzwań gospodarczych i politycznych testuje zdolność rządów krajowych do radzenia sobie, tworząc przestrzeń dla szerszego grona wpływowych aktorów w postaci samorządów i podmiotów prywatnych (NIC, 2017, s. XI).

Scenariusz ten został napisany z perspektywy przyszłego burmistrza dużego miasta kanadyjskiego w 2035 roku, odzwierciedlając zmiany, które w nim nastąpiły w ciągu ostatnich dwóch dekad (NIC, 2017, s. 58). W tej narracji zwraca się uwagę na to, że w szczególności duże międzynarodowe korporacje i fundacje charytatywne mogą w coraz większym stopniu uzupełniać działania rządów w zapewnianiu badań, edukacji, szkoleń, opieki zdrowotnej i usług informacyjnych społeczeństwu. Oznacza to, że w dalszym ciągu rządy pozostaną głównymi gwarantami „twardego” bezpieczeństwa dla obywateli, ale będą musiały uwzględnić zwiększenie swojej zdolności do wykorzystywania społeczności lokalnych, prywatnych i ponadnarodowych podmiotów, które z kolei znakomicie uzupełnią atrybuty „miękkiej siły” i odporności na różnego rodzaju zagrożenia państwa. W takich uwarunkowaniach rządy zachowują się różnie – albo niezręcznie sprzeciwiając się tej tendencji, albo delegując swoje uprawnienia właśnie na te podmioty. Dla rządów autorytarnych (kraje od Bliskiego Wschodu po Rosję) jest to problemem. Liberalne demokracje, które zachęcają do zdecentralizowanego zarządzania i partnerstwa publiczno-prywatnego, najlepiej nadają się do działania w tego rodzaju warunkach. W takich społeczeństwach technologia umożliwi interakcje między społeczeństwem a rządem oraz wspólne podejmowanie decyzji (NIC, 2017, s. 61).

Podstawowe założenie szkoły ewolucyjnej strategii to potrzeba uczenia się, aby nadążać za zmianami otoczenia (Heijden, 2000, s. 46–49; Obłój, 2007, s. 97–99). Taki sam postulat jako jeden z zasadniczych sformułowano w szkole planowania scenariuszowego, w której uczenie się określono jako najważniejszy warunek i właściwość pozwalające dynamicznie reagować na zmiany w otoczeniu (Heijden, 2000, s. 51–65; Fahey i Randal, 1998, s. 3–21). W analizowanym raporcie widać po raz kolejny wpływ tych koncepcji również w rozdziale zatytułowanym *What*

the Scenarios Teach Us: Fostering Opportunities Through Resilience? Stwierdzono tam, że analiza trendów budujących trzy scenariusze pokazuje jeszcze bardziej niestabilny świat w nadchodzących latach. Scenariusze uwypuklają kluczowy paradoks, że te same tendencje zwiększające ryzyko w najbliższej perspektywie mogą generować szanse w dłuższej perspektywie, jeśli zbudowana zostanie odporność na rosnące zakłócenia i niepewność. Odporność społeczeństw, narodów i państw rozumiana jest więc jako planowe działania ukierunkowane na inwestowanie w infrastrukturę, wiedzę i relacje, które pozwolą radzić sobie z niespodziankami o charakterze ekonomicznym, środowiskowym, społecznym lub cybernetycznym. Jest to podejście, które uwzględniając brak wpływu na tak odległe otoczenie i przyszłość, wskazuje szereg działań ukierunkowanych raczej na wcześniejsze przygotowanie się na jego wpływ poprzez budowanie następującego potencjału, nazywanego odpornością krajową, narodową, społeczną (NIC, 2017, s. XI):

- w sferze rządzenia – egzekwowanie praworządności i zdobywanie zaufania ludności;
- w sferze gospodarczej – zróżnicowanie gospodarki, właściwe zarządzanie zadłużeniem publicznym i odpowiednimi rezerwami finansowymi, dbanie o silny sektor prywatny oraz zdolną do dostosowania i innowacji siłę roboczą;
- w sferze społecznej – dbanie o zintegrowane społeczeństwo, które będzie bardziej spójne i odporne, a dzięki temu będzie miało wysoką tolerancję dla niepewności w postaci umiejętności radzenia sobie z przeciwnościami;
- w sferze technologicznej – zróżnicowanie źródeł energii oraz zbudowanie i utrzymywanie bezpiecznych i nadmiarowych systemów komunikacyjnych, informacyjnych, zdrowotnych i finansowych;
- w sferze bezpieczeństwa – budowanie państwa o dużym potencjale militarnym, sprawnych organach ścigania i reagujących na sytuacje kryzysowe oraz o dobrych stosunkach cywilno-wojskowych i silnych sojuszach;
- w sferze geograficznej i środowiska – budowanie państwa o wysokim poziomie różnorodności biologicznej oraz dobrej jakości powietrza, żywności, gleby i wody.

Powyższa lista czynników jest w zasadzie analizą typu PEST dokonywaną w ujęciu globalnym (Stonehouse, Campbell, Hamill i Purdle, 2004, s. 42–46).

Podsumowanie

Imponujący jest rozmach, jakim charakteryzowały się przeprowadzone badania. Tysiące respondentów z kilkudziesięciu krajów i podobna liczba instytutów oraz uczelni na całym świecie. Analiza historyczna objęła okres od drugiej wojny światowej. Wszystko to było podporządkowane przyjętym założeniom, które jednak nie były konsekwentnie przestrzegane albo może były nie do końca spójne. Założenia badawcze, podejście do otoczenia, deklarowane stronięcie od gotowych recept, oparcie się całego raportu na analizie scenariuszowej i liczne fabularyzowane studia przypadków, wielokrotne podkreślanie niejednoznaczności zjawisk i technologii, stawianie zarówno na sferę materialną, jak i na miękkie aspekty potęgi państw, nieprecyzyjność oraz deklarowanie potrzeby ciągłego uczenia się – to wszystko wskazuje na wpisywanie się treści raportu w ramy szkoły ewolucyjnej strategii (Stonehouse *et al.*, 2004, s. 22; Heijden, 2000, s. 46–49; Obłój, 2007, s. 84–102). Jednak zbyt szybko i prosto dokonano przejścia od opisu do propozycji konkretnych rozwiązań. Szkoła ewolucyjna odgrywa świetnie swoją rolę w ocenie i opisie tego, co nas czeka. Staje się zupełnie ułomna, gdy staramy się formułować na jej podstawie propozycje konkretnych rozwiązań. To zapewne skutkowało zbytnim uproszczeniem w analizowanym raporcie propozycji reagowania na wyodrębnione trendy kluczowe i zbudowane scenariusze. Działania takie skupiły się tylko na dwustanowym postępowaniu – na reagowaniu lub niereagowaniu; na wspieraniu procesu lub na jego tłumieniu. Jest to zbyt duże uproszczenie dla tak złożonej przyszłości. Uwzględniając deklarowaną w raporcie logikę paradoksów, zupełnie pominięto cały zakres działań pomiędzy dwiema możliwościami. W zasadzie autorzy pozostali zakotwiczeni w treściach z poprzedniego raportu *Global Trends 2030. Alternative Worlds* (NIC, 2012), gdyż nie zastąpiono myślenia w kategoriach alternatyw z 2012 roku myśleniem opartym na tytułowym w 2017 roku paradoksie. Uproszczenie było trywialne – paradoks spłycono ponownie do alternatywy.

Czego możemy się w Polsce nauczyć z *Global Trends. Paradox of Progress*? Przede wszystkim w raporcie za bardzo trafne podejście należy uznać jednoczesne stosowanie dwóch perspektyw spojrzenia. Jedna jest bardziej wyrazista i stanowi wskazanie dla założeń i treści ewentualnie budowanych strategii. Druga, mniej wyrażna, wyznaczona przez kilka kluczowych trendów, dotyczy zjawisk w środowisku kontekstowym i stanowić powinna z kolei zbiór uwarunkowań,

dla których odpowiednio budowana jest odporność narodowa lub krajowa oraz konstruowane są scenariusze otoczenia. W takim przypadku scenariusze otoczenia kontekstowego służą do testowania formułowanych strategii.

Drugim istotnym rozwiązaniem, również nierozpowszechnionym w Polsce, jest indukcyjne budowanie scenariuszy na podstawie logiki narracyjnej. Posiada ona dwie zasadnicze zalety – generuje kreatywność i, co jest niezmiernie ważne w obszarze bezpieczeństwa, angażuje merytorycznie kierownictwo w proces tworzenia owych scenariuszy, zmuszając polityków do ewolucji nie tylko podejścia do uczestniczenia w warsztatach przyszłości, ale uczenia się myślenia strategicznego. Popęłniony w raporcie błąd związany z przyjęciem takich samych uwarunkowań do zbudowania scenariuszy na dwóch różnych poziomach analizy międzynarodowej („Wyspy” i „Orbity”) można naprawić, przyjmując wyniki symulacji (gry) na poziomie międzynarodowym regionalnym („Orbity”) jako elementy (czynniki i podmioty) otoczenia do budowania scenariusza na poziomie krajowym („Wyspy”). Byłoby to zgodne z modelem zaproponowanym w szkole planowania scenariuszowego kilkanaście lat wcześniej (Ralston i Wilson, 2006, s. 88–89).

Bezpośrednim przeniesieniem myśli sformułowanych w raporcie na praktyczne zastosowania jest opracowywanie poza strategią, będącą rezultatem testowania na scenariuszach otoczenia (tutaj główną metodą byłyby analiza scenariuszowa oraz gra symulacyjna), bardziej długoterminowych strategii budowania odporności krajowej lub narodowej (tutaj podstawowymi metodami byłyby takie, jak Delphi, PEST, CIA). W tym drugim przypadku nie byłoby to proste przeniesienie listy kilkunastu rodzajów krajowej infrastruktury krytycznej na poziom strategiczny, ale zbudowanie koncepcji na podstawie zarówno twardych, jak i miękkich aspektów rezystancji i konduktancji społecznej na bardzo szerokie oddziaływanie zewnętrzne i wewnętrzne.

Bibliografia

- Fahey, L. i Randall M. (red.). (1998). *Learning from the Future. Competitive Foresight Scenarios*. New York: John Wiley & Sons.
- Gray, C.S. (1999). *Modern Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Heijden, K. (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kahn, H. (1967). *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Kahn, H. (1976). *The Next Two Hundred Years: A Scenario for America and the World*, New York: William Morrow & Company.
- Luttwak, E.N. (2003). *Strategy. The Logic of War and Peace*. Cambridge: Harvard University Press.

- Ministerstwo Obrony Narodowej [MON]. (2017). *Koncepcja Obronna Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: MON.
- National Intelligence Council [NIC]. (2008). *Global Trends 2025. A Transformed World*. Washington: National Intelligence Council.
- National Intelligence Council [NIC]. (2012). *Global Trends 2030. Alternative Worlds*. Washington: National Intelligence Council.
- National Intelligence Council [NIC]. (2017). *Global Trends. Paradox of Progress*. Washington: National Intelligence Council.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Philpott, D., Shah, T.S. i Toft, M.D. (2011). *God's Century: Resurgent Religion and Global Politics*. New York & London: W. W. Norton & Company.
- Porter, M.E. (1996). *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ralston, B. i Wilson, I. (2006). *The Scenario-Planning Handbook. A Practitioner's Guide to Developing and Using Scenarios to Direct Strategy in Today's Uncertain Times*. Mason: Thomson South-Western.
- Ramirez, R. i Wilkinson, A. (2018). *Strategic Reframing. The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Ringland, G. (2006). *Scenario Planning. Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. i Purdell, T. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Świat w 2025: *Scenariusze Narodowej Rady Wywiadu USA*. (2009). Kraków: AlfaSagittarius.
- Toft, M.D. (2006). *The Geography of Ethnic Violence: Identity, Interests, and the Indivisibility of Territory*. Princeton: Princeton University Press.
- Toft, M.D. (2009). *Securing the Peace: The Durable Settlement of Civil Wars*. Princeton: Princeton University Press.
- Wilkinson, A. i Kupers, R. (2014). *The Essence of Scenarios: Learning from the Shell Experience*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii, tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.