

## GRANICE STRATEGII PAŃSTWA: *EFEKT TSUNAMI*

Wojciech Lamentowicz

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni  
ul. Kielecka 7, 81-303 Gdynia, wl.667788@gmail.com

**Streszczenie.** Strategiczne myślenie przywódców politycznych w warunkach przyspieszenia globalnych zmian życia społecznego, często spontanicznych, jest współcześnie bardziej potrzebne niż w przeszłości. Im bardziej go jednak potrzebujemy, tym bardziej wydaje się ono nieosiągalne dla instytucji zaangażowanych w proces rządzenia. W artykule przedmiotem analizy jest *efekt tsunami* w myśleniu strategicznym i warunkujące go czynniki obiektywne oraz subiektywne.

*Efekt tsunami* jest definiowany jako sytuacja, w której żaden z wariantów strategii nie jest możliwy do zastosowania i ośrodek decyzyjny musi „się poddać” po podjętych, najczęściej błędnych, próbach rozwiązania istniejących problemów społecznych. W takiej sytuacji dobrze jest wiedzieć, co uniemożliwia skuteczne, strategiczne myślenie.

Autor artykułu przyjmuje, że istnieją trzy sposoby reakcji państw na spontaniczne zmiany środowiska: adaptacja, regulacja i innowacja. Współcześnie państwa konstruują i realizują swoje strategie w trzech jakościowo różnych środowiskach: przednowoczesnym, nowoczesnym i ponowoczesnym. W każdym z nich określone czynniki mogą powodować *efekt tsunami*. Autor analizuje jak *efekt motyla*, *efekt góry*, *efekt złożoności*, *efekt sieci*, *efekt sytuacji nadzwyczajnej* i *efekt kaskady* mogą przyczynić się do wzrostu poziomu chaosu i nieprzewidywalności oraz asymetrycznych relacji w globalnym systemie. Procesy te prowadzą do sytuacji nazywanej *efektem tsunami*, w której znane sposoby strategicznego myślenia zawodzą.

W artykule rozróżnia się kulturowe, instrumentalne i ekonomiczne kryteria racjonalności. Większość autorów identyfikuje *efekt tsunami* z czterema rodzajami ograniczeń racjonalności ludzi w myśleniu strategicznym: instytucjonalnymi, dotyczącymi afiliacji, emocjonalnymi i intelektualnymi.

Autor podejmuje także problem kształtowania zdolności strategicznego myślenia na wcześniejszych etapach edukacji młodzieży. Odwołuje tu się do inspiracji tworzonej przez chińską filozofię *wu wei*. Zgodnie z nią każda jednostka ludzka może zbudować indywidualną mądrość strategicznego myślenia.

**Słowa kluczowe:** spontaniczne zmiany, strategia, rodzaje racjonalności, ograniczenia racjonalności, strategia *wu wei*, nowoczesność, ponowoczesność

### WPROWADZENIE

Przyjmując założenie, że państwo nie jest jedynym podmiotem aktywnym w systemie międzynarodowym, trzeba jednak uznać, że pozostaje ono podmiotem pierwotnym, najbardziej podstawowym i najważniejszym. Jest bowiem wśród uczestników stosunków międzynarodowych najbardziej zdolne do tworzenia i realizacji strategii organizujących działania długofalowe, dotyczące

interesów i spraw podstawowych, fundamentalnych. Bardziej jest zdolne do działań strategicznych niż organizacje międzynarodowe i pozarządowe podmioty zbiorowej inicjatywy transgranicznej.

Oznacza to, że elity polityczne rywalizują ze sobą ponad granicami państw, kontynentów czy regionów w ramach systemu globalnego i że w tej rywalizacji są racjonalne w takim stopniu, aby zrozumieć korzyści płynące z myślenia strategicznego, organizującego działania celowe i sensowne. Sfera strategiczności w rzeczywistości społecznej to pole, w którym ludzie chcą i mogą przynajmniej częściowo kierować rozwojem społecznym, a rozwój kierowany jest w opozycji do spontanicznej dynamiki kulturowej i gospodarczej.

Doświadczenia państw dążących do kontrolowania spontaniczności w swym otoczeniu pokazały, że nie wszystko można i warto kontrolować przez strategiczną racjonalność elit władzy, a jeśli mimo tych ograniczeń robione jest to zbyt gorliwie, to zagrożona jest nie tylko wolność i godność ludzi, ale także ich twórczy potencjał. Granice faktyczne rozstrzygają o tym, co jest możliwe, co nadaje się do strategicznego kierowania, a granice normatywne pokazują co warto, a czego nie powinno się poddawać strategicznej woli i myśli.

Właśnie o tym pierwszym, raczej nienormatywnym ograniczeniu strategiczności jest ten esej. Refleksje o strategiach odnoszę głównie do państwa, ale ich poziom ogólności jest taki, że mogą być także relewantne dla analizy aktywnych zachowań organizacji międzynarodowych i innych uczestników stosunków międzynarodowych. Zaczynam od własnej wizji złożoności systemu globalnego, roli państwa w nim i jego funkcji oraz od pojęcia strategii i strategiczności. Potem opisuję *efekt tsunami* i przedstawiam genetyczny model powstawania tego zjawiska skrajnej niemocy strategicznej. Analizuję dalej te cechy świata ponowoczesnego, które są szczególnie istotne dla generowania *efektu tsunami* i innych, mniej ekstremalnych faktycznych granic strategii państwa. Po rozważeniu trzech koncepcji racjonalności i ich podstawowych granic, przedstawiam kilka rekomendacji dla praktyki działania strategicznego i w tym kontekście przypominam ewolucyjną genezę mądrości strategicznej oraz zalety zasady strategicznej *wu wei* opracowanej przez chińską filozofię taoizmu.

## PAŃSTWO JAKO ANTYPCHAOS I SFERA STRATEGICZNOŚCI

Strategia w najogólniejszym znaczeniu to pasmo przemyślanych decyzji sensownie wiążących cele, sposoby i środki ich osiągania w praktycznym działaniu. Dlatego ostatecznym testem jakości każdej strategii jest praktyczna próba jej zastosowania i uzyskiwane efekty. Strategia wyrasta z systematycznego myślenia kierowanego zamiarem praktycznym; jej motywem najogólniejszym jest dążenie do organizowania działań celowych jednego lub wielu aktorów w taki

sposób, aby osiągać oni cele przez siebie wybrane lub zadane im przez jakichś mocodawców, a ponadto, aby osiągać te cele **mimo** kilku rodzajów utrudnień<sup>1</sup>:

1) mimo przeszkód obiektywnych i zdarzeń losowych żywiołowo powstających na drogach do celów,

2) mimo ograniczonych zasobów, środków i sił, ograniczonego czasu i przestrzeni dostępnych dla aktorów oraz – *last but not least*,

3) mimo aktywnych przeciwdziałań innych aktorów o odmiennych interesach i/lub wartościach.

Tylko ten trzeci wariant strategii zakłada jednoznaczną sytuację walki, konfrontacji lub konkurencji z innym aktorem, ale w obu poprzednich jest ukryty moment agonizacji, pokonywania trudności, zmagania się z wyzwaniem.

Strategia państwa to także pasmo decyzji kreujących zorganizowane działania celowe jak każda inna strategia, ale tu ośrodek decyzji i koordynacji jest na najwyższym poziomie hierarchii władzy państwa, a podstawą wyboru celów są najważniejsze interesy wielkich grup społecznych, a przynajmniej klas i warstw dominujących. Te najważniejsze interesy stanowiące fundament strategii państwa to:

– **bezpieczeństwo i niepodległość państwa**,

– **pozycja państwa w hierarchii potęgi w systemie globalnym**,

– **tożsamość ustrojowa** tego państwa i **tożsamość kulturowa** społeczności tworzących społeczeństwo obywatelskie w ramach instytucjonalnych tego państwa oraz

– **wolność, bezpieczeństwo, stan posiadania i szanse rozwoju** tych społeczności, zarówno aktualne, jak i przyszłe.

Tak szerokie pojęcie jest zbliżone do angloamerykańskiego sposobu rozumienia *Grand Strategy*, które dotyczy najważniejszych interesów państwa (a nie tylko bezpieczeństwa narodowego) w sferze zachowania tożsamości, bezpieczeństwa i warunków do rozwoju społeczeństwa w przestrzeni regionalnej i globalnej, przy czym konkretne cele są osiąganymi przy użyciu wszelkich form siły twardej i miękkiej. Wąskie pojęcie *Grand Strategy* określa ją jako sposób integracji niewojskowych elementów potęgi narodowej. Zwolennicy szerokiego pojmowania wielkiej strategii traktują ją jak wytwór politycznej mądrości i osądu (*wisdom and judgement*) „przywódców państwowych zdolnych do połączenia wszystkich elementów, tak wojskowych, jak pozawojskowych, dla ochrony i umacniania długofalowych i najważniejszych interesów narodowych”<sup>2</sup>.

Moim zdaniem, wielka strategia to główne cele polityki państwa, metody i wszystkie środki ich osiągania, zarówno wewnątrz jego granic, jak poza nimi, które mają długi horyzont czasowy, dotyczą egzystencjalnych, najważniejszych interesów tego państwa oraz zawierają w sobie – uwarunkowane przez kulturę

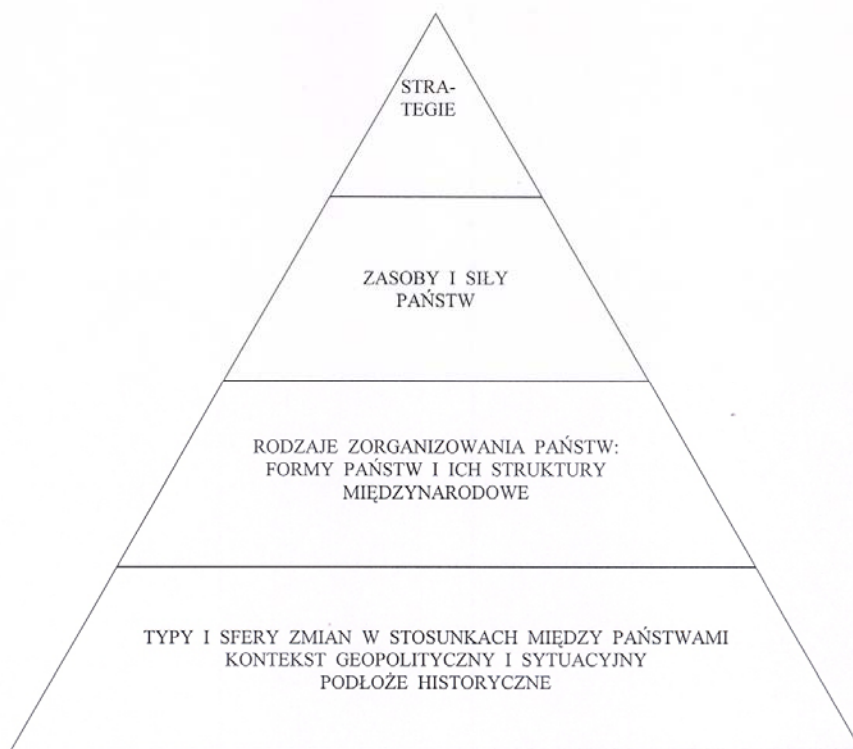
<sup>1</sup> Fakt, że strategia jest realizowana **mimo** barier i przeciwdziałań sprawia, że jest w niej moment agonizacji, związany z walką, z pokonywaniem oporu stanów rzeczy i ludzi. W tym sensie nawet strategia rozwoju oświaty jest agonizacja, chociaż w innym stopniu i w innej formie niż strategia walki zbrojnej lub strategia gry dyplomatycznej.

<sup>2</sup> Paul Kennedy, *Grand Strategies in War and Peace*, Yale University Press, 1991, s. 1–9.

polityczną i poziom cywilizacyjny – wyobrażenie o racji stanu i pożądanej przyszłości tego państwa w zmieniającym się systemie międzynarodowym.

Wielka strategia państwa i strategia polityki zagranicznej częściowo nakładają się na siebie. Ich wzajemne stosunki komplikują się w epoce zanikania podziału sfer działania państwa na wewnętrzne i zewnętrzne, w czasach postępującej globalizacji i internacjonalizacji wszystkich aspektów życia społecznego. Aby stwierdzić, czy ma miejsce kryzys wyobraźni i umiejętności strategicznych, należy zbadać, jak wielka strategia reaguje na narastanie poliarchiczności, chaotyczności, turbulentności i spontanicznej zmienności środowiska międzynarodowego.

Strategie działania państw dobrze jest prezentować w ścisłym związku ze sferami stosunków między państwami i ich treścią zawartością oraz ze zmiennością w tych dziedzinach, czyli typami zmian w każdej sferze. Wówczas można lepiej pokazać i wyjaśnić, jak elity strategiczne badanych państw potrafią przetwarzać swe potencjały mocy w strategię i w jakim stopniu ich strategię są skuteczne. Rysunek 1 pokazuje konteksty istotne dla budowania strategii państw.



Rys. 1. Konteksty budowania strategii państw

Źródło: opracowanie własne

Strategiczność państwa jest funkcją jego zorganizowania. Inaczej mówiąc, państwo jest zdolne do bycia podmiotem strategicznego działania, ponieważ jest zorganizowane, a jest na ogół tak organizowane, aby tę zdolność strategiczną móc rozwinąć w danym czasie w możliwie najwyższym stopniu. Typ jego hierarchiczności (klasowej, organizacyjnej, terytorialnej) jest na ogół funkcjonalnie powiązany z potrzebą tworzenia i realizacji strategii kierowania wielkimi grupami ludzi. Jeśli strategiczne zdolności państwa są niewystarczające, to najczęściej przyczyną jest niewłaściwe zorganizowanie struktur władzy publicznej i jej relacji z różnymi grupami społecznymi. Taka relacja zorganizowania i strategiczności jest podstawą opisu i klasyfikacji funkcji państwa.

**Państwo jest w swej głównej misji przede wszystkim porządkiem opartym na instytucjonalnych stosunkach władzy, antychaosem zdolnym do autoreprodukcji w oparciu o własne interesy, energie i normy. I tylko o tyle, o ile udaje się mu być antychaosem, jest zdolne wchodzić w kreatywne interakcje ze swym spontanicznym i chaotycznym otoczeniem.**

Jeśli w pewnych okresach historii państwa stają się nieładem z powodu rewolucji lub pasma buntów i innych turbulencji, to tracą swą naturalną zdolność bycia porządkiem redukującym w pewnym stopniu chaotyczność swego otoczenia.

Bez zrozumienia przyczyn i przejawów spontanicznej dynamiki zmian społecznych, gospodarczych i kulturowych w otoczeniu państw nie można zrozumieć, jaki typ interakcji zachodzi między chaosem i antychaosem. Otoczenie państwa to nakładające się na siebie i krzyżujące się systemy o wysokim i nadal rosnącym poziomie złożoności. Im bardziej są one złożone, tym więcej jest w nich składników zdolnych do aktywnego oddziaływania, tym więcej jest możliwych konfliktów i interakcji, tym więcej możliwych wariantów zmiany i trwania rozmaitych konfiguracji mocy i niemocy, siły i bezsilności, tym więcej nieprzewidywalności lub bardzo ograniczonej przewidywalności zdarzeń.

Istotą spontaniczności tej dynamiki jest brak sterowności, swoista niemoc lub nawet niezdolność systemu globalnego do sterowania własną zmiennością. Inaczej mówiąc, spontaniczność wielkich systemów złożonych jest nie tyle reakcją bezrefleksyjną i emocjonalną, jak w spontanicznym zachowaniu osób, lecz raczej jest strukturalną niesterownością w przestrzeniach systemu globalnego. Spontaniczność nie jest cechą charakteru osób podatnych na impulsy sytuacyjne, ale cechą dynamiki wielkich systemów, wynikającą z obiektywnej złożoności, z wielkiej liczby podmiotów i uczestników, z ogromnego bogactwa form stosunków między nimi, z rosnącego tempa zmian.

Spontaniczność wielkich systemów wyraża się w tym, że zmiany w nich są szybkie, kierunki zmian są rozmaite i nie poddają się łatwo próbom regulacji albo tylko częściowo można je regulować, bo strukturalna granica chroni tę „bystro-sferę”, jakby nazwał ją Stanisław Lem. Autonomia sfer spontaniczności, od tego Lem nazwał ją dowcipnie „państwo-chodem”, jest faktem o największej

doniosłości dla wszelkiej teorii społecznej, a szczególnie dla teorii strategicznych działań zorganizowanych na wysokim poziomie.

**Kluczowe dla sukcesu ludzkich cywilizacji pozostaje pytanie, jaki sposób zorganizowania i strategicznego działania jest możliwy i potrzebny, aby ograniczyć niepożądane przejawy i skutki spontaniczności dziejów, a zarazem nie zniszczyć podstaw ludzkiej wolności i twórczego komponentu zawartego w tej spontaniczności. Na ile umiarkowane i pragmatyczne powinny być zatem strategie kierowania rozwojem, aby nie zniszczyły głębokich przesłanek tego rozwoju? Takie pytanie o normatywnym charakterze także nie jest bez sensu, jeśli zważy się cenę licznych nieudanych radykalnych eksperymentów zmierzających do opanowania żywiołowości.**

Myśląc o strategiczności państwa i o jego zdolności porządkowania rzeczywistości, warto przypomnieć, że dążenie do postępu społecznego i kulturowego w europejskiej tradycji oświeceniowej także było kojarzone przede wszystkim z wolą ograniczenia żywiołowości zmian przyrodniczych i społecznych. W języku niemieckim to marzenie można wyrazić słowami *Machbarkeit der Geschichte*. Wola panowania nad naturą i kulturą, a nawet planowego kierowania ich dynamiką była silną motywacją postępu nauki i techniki, a także sztuki rządzenia państwami. Dzieje postępu to historia walki z żywiołem, z procesami poza kontrolą ludzkiego rozumu i woli, poza możliwością kierowania zmianami w pożądanym kierunku. Strategiczny sens ma odpowiedź na pytanie **w jakim stopniu historia dzieje się, a w jakim stopniu jest tworzona przez wolę i czyny ludzi świadomych swych celów i dostępnych środków.**

Wola panowania jest przesłanką aktywności ludzi, która dotyczy gromadzenia wiedzy, bogactw materialnych i władzy, bo są to środki do realizacji celów związanych z monitorowaniem, kontrolowaniem, organizowaniem i planową koordynacją zmian i reprodukcji w świecie natury i kultury. Wola panowania nad żywiołem natury i kultury może jednak łatwo przekształcić się w dążenie do panowania po prostu nad ludźmi, do ograniczania ich spontaniczności, wolności wyboru i nieprzewidywalności. Od rewolucji francuskiej do komunistycznych eksperymentów ustrojowych i pedagogicznych podtrzymywano wiarę w możliwość stworzenia zupełnie „nowego człowieka” – wolnego od religijnych i innych form irracjonalności, otwartego na interesy innych ludzi, gotowego do zorganizowanej współpracy z innymi z pobudek nieegoistycznych, kierującego się świecką, naukowo-racjonalną i humanistyczną etyką, bez założeń metafizycznych. Mimo szlachetnej wzniosłości tych idei i licznych prób jej realizacji, bilans nie jest bardzo budujący – zimny emocjonalnie świat fachowców i hedonistycznych konsumentów bez etycznej wrażliwości oraz wyraźny deficyt serca i rozumu praktycznego wokół nas uczy skromności i umiaru w dążeniu do lepszego świata i ludzi „nowego typu”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> W swej książce *Szwedzki reformizm* (PWN, Warszawa 1977) starałem się pokazać, że pragmatyczne i bardzo stopniowe reformowanie życia społecznego, bez niszczenia podstaw kapitalizmu i jego cywilizacyjnej vitalności, jest sztuką strategiczną, która szwedzcy socjaldemokraci opanowali znakomicie i stworzyli ład będący dobrym wzorcem realistycznego i mądrego dążenia do postępu przez kierowanie zmianami poprzez prawo i politykę państwową.

Postęp dokonywany przez bardzo radykalne zmiany, mające spełnić ideę racjonalnej kontroli dziejów, może być zatem wewnątrznie sprzeczny. Im bardziej totalne jest dążenie do panowania, tym bardziej prawdopodobne jest także zniewalanie ludzi w imię postępu kontroli nad przyrodą i historią. Ujarzmianie natury i kultury czy próby planowania historii mogą się kończyć dyktaturą totalitarną lub jakąś formą autorytaryzmu. Dyskusja o strategiczności państwa i licznych granicach tej zdolności kierowania rozwojem jest potrzebna także dlatego, że o tych ryzykach należy systematycznie przypominać, a ponadto warto unikać naiwnych złudzeń o wszechmocy ludzkiego rozumu praktycznego w konfrontacji z naturalnym, czasem bezładnym i spontanicznym biegiem historii.

Państwo często było i nadal na ogół jest formą panowania nad ludźmi, a także zniewalania ich w określonym stopniu. Jest to społeczny koszt strategiczności państwa, jego antychaotyczności, bowiem każdy porządek, nawet bardzo liberalny i demokratyczny, jest ograniczeniem wolności indywidualnej. Jest tak dlatego, że udział we władzy jest bardzo nierówny; w każdej epoce historii ludzkości rzeczywistą władzę państwową miały bardzo nieliczne elity polityczne, nader często niekontrolowane skutecznie przez ogromną większość ludzi. Rewolucyjna wiara w społeczną i polityczną równość nie została dotychczas potwierdzona sukcesem praktycznym, mimo iż od jej proklamacji w Paryżu w 1789 roku upłynęło ponad 220 lat. Być może jedyną rozsądną odpowiedzią w kategoriach ideowych jest sceptyczna, ale wszakże optymistyczna propozycja Leszka Kołakowskiego, aby w świecie podzielonych racji być „konserwatywno-liberalnym socjalistą”<sup>4</sup>.

## ISTOTNE CECHY STRATEGII PAŃSTWA

### Praktyczny charakter strategii i jej nieintelektualne inspiracje

Działania celowe i zorganizowane, a ponadto zazwyczaj wielopodmiotowe są drogowskazem myślenia strategicznego, które może być diagnostyczną analizą sytuacji i podłoża historycznego, prognozowaniem przyszłości czy też oceną sytuacji. W imię i dla tych działań podejmowane jest myślenie strategiczne, a nie dla samego poszukiwania prawdziwej wiedzy lub trafnych wyjaśnień tego, co już miało miejsce. Myślenie stratega (ośrodków decyzji strategicznych) ma na celu działanie kształtujące rzeczywistość, a jego kierunkiem jest zawsze jakaś wizja lub prognoza przyszłości, nawet wtedy, gdy przesłanki tego myślenia są ukryte głęboko w historii. Strateg nie jest kierowany motywami uczzonego szukającego czystej prawdy, lecz prawdziwa wiedza o sytuacji obecnej i możliwych jej zmianach w przyszłości jest mu potrzebna po to, aby osiągał cele praktyczne cenione przez siebie i przez tych ludzi, którym chce służyć swymi umiejętno-

<sup>4</sup> Leszek Kołakowski, *Jak być konserwatywno-liberalnym socjalistą?*, w: *Czy diabeł może być zbawiony i 27 innych kazań*, Aneks, Londyn 1984; pierwodruk „Encounter”, October 1978.

ściami. Szuka wiedzy po to, aby np. wygrywać wojny, przyspieszać wzrost gospodarczy czy pobudzać kreatywność ludzi, na których może wpływać. Strateg potrzebuje zatem wiedzy diagnostycznej, a zwłaszcza prognostycznej, relewantnej do jego celów praktycznych, a nie jakiegokolwiek wiedzy prawdziwej. Jaka wiedza jest relewantna dla tworzenia i realizacji strategii, zależy od kontekstu, od sytuacji, od dziedziny życia, w której strategia ma być stosowana i wreszcie od wartości i celów, które strateg ceni i pragnie osiągać.

Impulsy czy inspiracje myślenia strategicznego niekoniecznie muszą być zakorzenione w racjonalnej analizie faktów. Źródłem myślenia o strategii mogą być wierzenia religijne, ideały moralne lub społeczne, marzenia, emocje lub intuicje. Nie jest tak, że strategia zawsze rodzi się z krytycznej oceny stanu istniejącego; możliwe są strategie ochrony status quo i wiele razy konserwatyści organizowali opór wobec strategii zmian reformatorskich lub rewolucyjnych.

Modelowy układ etapów generowania strategii można przedstawić następująco: struktura interesów → marzenia, wierzenia religijne, ideały, emocje, intuicje, przekonania ideologiczne, wiedza → myślenie strategiczne (diagnozy, oceny, prognozy) → decyzje o środkach i celach działania (budowa strategii) → działania celowe i zorganizowane → efekty → ocena → korekta strategii lub nowa strategia.

Dla badania strategii jest ważne, aby ustalić, jaka konfiguracja przesłanek myślenia strategicznego rzeczywiście jest motywacyjną podstawą lub inspiracją dla jej twórców. Jeśli jakiś rodzaj przedintelektualnej inspiracji dominuje nad innymi (np. emocje nadziei lub eschatologiczne wierzenia religijne dominują nad ideologiami nacjonalistycznymi), to ustalenie tej dominanty ma poznawczy sens i ułatwia rozumiejącą analizę strategii.

Ważnym przypadkiem szczególnym jest sytuacja, w której intuicja nie jest przetworzona przez myślenie strategiczne, lecz niejako bezpośrednio określa treść strategii. Takie strategie intuicyjne są czasem dziełem genialnych strategów, a więc mogą być nadzwyczaj pomysłowe i innowacyjne, chociaż ich inspiracją nie jest systematyczny namysł oraz racjonalnie uzasadniona i empirycznie potwierdzona wiedza. W niektórych amerykańskich szkołach wojskowych podejmowane są próby dyskursywnego nauczania umiejętności tworzenia *intuitive strategy making*.

Wyzwania ze strony terroryzmu motywowanego fanatyzmem islamskim sprawiają, że badania wpływu wierzeń religijnych na strategie przemocy są szczególnie rozbudowane w wielu ośrodkach badawczych Zachodu. Jest bardzo wiele badań nad rolą ideologii politycznych w kształtowaniu strategii walki o władzę i strategii rządzenia państwem, chociaż nie ma dobrych teorii średniego zasięgu na ten empirycznie dobrze opracowany temat.

Wpływem marzeń i emocji na strategię sukcesu życiowego jednostek zajmują się psychologowie. Politolodzy i badacze państw zbyt rzadko zajmują się tymi inspiracjami strategii, które – jak wiemy z badań historyków wojen i poli-

tyki zagranicznej – nader często bywały ważniejsze niż racjonalny bilans interesów. Wielu wybitnych przywódców właśnie w taki sposób tworzyło fundamentalne decyzje tworzące historię ludów i narodów. Wiele błędów o tragicznych skutkach, ale także wiele błyskotliwych sukcesów przynosiły takie strategie, których punktem wyjścia było marzenie o lepszym życiu w lepszym świecie. Nawet utopijne marzenia idealistów i radykalnych przywódców miały wpływ na strategie zmieniające bieg historii. Lekceważenie siły marzeń i uczuć to kosztowny błąd pozytywistycznego scjentyzmu, eliminującego z pola widzenia poza-intelektualne przesłanki ludzkich zachowań.

### Agonalność strategii

Każda strategia, nawet taka, która nie odnosi się do walki, lecz np. do rozwoju cywilizacyjnego, ma pewne cechy agonalne, jakby pochodne od sytuacji walki. Jakie jest ontyczne źródło owej agonalności strategii? To ważne pytanie dla zrozumienia istoty myślenia i działania strategicznego. Tym źródłem agonalności jest właśnie wspomniane wcześniej działanie **mimo** przeszkód, barier, ograniczeń i działań przeciwników. Strateg zawsze zмага się z jakimś oporem materii, oporem własnych ograniczeń i narzuconych przez sytuację konieczności. Zawsze zatem „walczy”, w pewnym najogólniejszym znaczeniu tego słowa, nawet gdy nie musi walczyć z konkretnym wrogiem lub przeciwnikiem czy konkurentem. Czasem walczy jedynie z własnymi słabościami i ograniczeniami. Czasem walczy o coś wartościowego, mimo bardzo skromnych zasobów i sił, którymi dysponuje.

Strateg jest wojownikiem świadomym osobliwości tego, co robi. Wie, że będzie się zmagał z trudnościami i ryzykiem rozlicznych porażek. Wie, że właśnie do tego musi być zawsze przygotowany, bo cokolwiek osiągnie, to raczej nie tyle dzięki komuś bądź czemuś, lecz **mimo** czegoś lub działań kogoś.

Charakter i treść tego **mimo** wpływa na istotne, strukturalne cechy strategii. Strategie mogą być tworzone dla osiągania celów, **mimo** trzech typów trudności:

- 1) przeszkody lub bariery np. naturalne, materialne, normatywne (problemy barier),
- 2) ograniczenia zasobów, środków, czasu, przestrzeni (problemy granic lub braków),
- 3) przeciwdziałania przeciwników lub wrogów (problemy walki).

Rodzaj tych trudności, z którymi strateg musi się zmagać, ma rozstrzygający wpływ na to, jakie problemy musi rozwiązywać. W większości sytuacji, gdy państwa tworzą strategie (np. ekspansji terytorialnej, promocji potencjału narodu, rozwoju społeczno-gospodarczego) mają do czynienia jednocześnie ze wszystkimi rodzajami problemów, a nie tylko z jednym z nich. Aby taki splot problemów dobrze zdefiniować i rozpoznać występujące w nim funkcjonalne współzależności, strateg musi odróżniać wymienione rodzaje trudności i trafnie

oceniać ogólny stopień trudności sytuacji. Błąd w ocenie stopnia trudności sytuacji jest na ogół przyczyną błędów w projektowaniu i stosowaniu strategii.

Tabela 1. Typologia problemów strategicznych

| Typ problemów                            | Opcje strategiczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Problemy barier                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ignorowanie barier,</li> <li>– omijanie (strategia węża),</li> <li>– przeskakiwanie (strategia tygrysa),</li> <li>– pokonywanie barier (strategia lwa),</li> <li>– przesuwanie barier (błędne koło, węzeł gordyjski)</li> <li>– obniżanie barier,</li> <li>– niszczenie barier</li> </ul>                                                  |
| 2. Problemy granic, braku lub ograniczeń | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozpoznawanie, monitoring, analiza,</li> <li>– ignorowanie,</li> <li>– redukowanie ich wielkości i/lub dolegliwości,</li> <li>– zmiana struktury lub formy granic,</li> <li>– omijanie,</li> <li>– przekraczanie granic,</li> <li>– przewyżczanie</li> </ul>                                                                               |
| 3. Problemy walki*                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– odstraszanie od ataku,</li> <li>– powstrzymywanie ekspansji,</li> <li>– paraliżowanie ruchów przeciwnika,</li> <li>– unieszkodliwianie przeciwnika przez pozbawianie go zasobów, środków lub możliwości walki albo przez odbieranie mu woli walki,</li> <li>– zniszczenie przeciwnika,</li> <li>– rozgromienie lub zdruzgotanie</li> </ul> |

\*Opcje strategiczne w sytuacjach walki mogą być realizowane przez rozmaite typy i konfiguracje manewrów, takich jak okrążanie, wycofanie wojsk na określoną linię, obleganie obiektów lub miast, atak frontalny, obrona rozproszona itd.

Źródło: opracowanie własne

### Teleologiczny charakter strategii

Strategie są instrumentem pomagającym w osiągnięciu celów w konkretnych sytuacjach i układach sił o znacznej dynamice. Są projektowane po to, aby lepiej i pewniej osiągać cele i aby mądrzej je wybierać. Zatem wiedza o celach i sposobach ich porządkowania jest potrzebna, aby strateg rzadziej popełniał błędy. Każda, nawet słabo przemyślana strategia wyrasta z pragnienia osiągnięcia celów w niej zawartych. Strategia, w której nie ma ani hierarchicznego drzewa celów, ani horyzontalnego gwiazdozbioru celów, nie jest strategią. Bezcelowa strategia to coś, co nie istnieje. Teleologiczność to uniwersalna i wspólna cecha każdej strategii.

Cele mogą być liczne i rozmaite – jawne i ukryte, bardzo ważne i mniej ważne dla stratega, moralnie godziwe i niemoralne, ale nie może ich nie być, bo bez nich ontycznie niemożliwa jest sama strategia. Podstawą sztuki strategii jest umiejętność wyboru celów i określenia wśród celów ważnych tych, które są najważniejsze. Cele najważniejsze to priorytety.

### Organizatorska funkcja strategii

Strategie tworzy się po to, aby planowo organizować kooperację i dzięki zorganizowaniu działań celowych unikać chaotyczności interakcji i wymuszanych improwizacji. Organizowanie kooperacji ludzi dążących do jakichś celów zwiększa ład i harmonijność ich działań, ogranicza wzajemne blokowanie energii, a w wielu przypadkach umożliwia osiągnięcie efektu synergii.

Nie oznacza to, że umiejętność improwizacji jest zbędna. Jednakże nie wszystko może być improwizowane *ad hoc*, aby skutecznie osiągać cele. Improwizacje mogą być pożytecznym dopełnieniem zadań i sposobów interakcji określonych w strategii. Nie powinny być natomiast substytutem strategii. Improwizacje jako kreatywne uzupełnienie przemyślanych *ex ante* strategii to optymalne połączenie dobrego przygotowania i koniecznych szybkich modyfikacji.

Wskazówką dla stratega jest myśl, że niespodzianki i przypadki dobrze służą dobrze przygotowanym. Ci, którzy nie są przygotowani na przypadkowość i zdarzenia bardzo mało prawdopodobne, ale zdarzające się (*czarne łabędzie*) są skazani na improwizowanie, a takie improwizacje wymuszone przez okoliczności rzadko będą adekwatną odpowiedzią na przypadkowość zdarzeń. Jeszcze gorsze efekty przyniosą paniczne improwizacje; takie działanie zawsze zwiększa chaotyczność sytuacji.

### POJĘCIE BEZPIECZEŃSTWA JAKO FUNKCJI PRZEDMIOTU ZAGROŻEŃ I SPOSOBU REAKCJI

Bezpieczeństwo to stan braku ryzyka, zagrożeń i/lub wyzwań dla istnienia, zachowania tożsamości i zdolności do rozwoju jakiegokolwiek podmiotu w sferze życia społecznego (od ludzkich jednostek przez państwa, organizacje międzynarodowe i transnarodowe do systemu globalnego). Definicja taka ma charakter negatywny, bowiem określa bezpieczeństwo poprzez wskazanie na to, co mu zaprzecza lub je ogranicza. Pozytywna definicja powinna akcentować to, co czyni bezpieczeństwo stanem trwałym, co je gwarantuje, jeśli to jest możliwe, co je wzmacnia, gdy już istnieje.

Dla stratega jest szczególnie ważne, aby zapobiegać strachowi i panice oraz utrzymywać poczucie zagrożenia ludzi na niskim poziomie, np. ryzyka lub niepewności. Każde bezpieczeństwo państwa, mniejsze lub większe, jest w ostatniej instancji bezpieczeństwem ludzi i w ich psychicznych reakcjach materializuje się i wyraża.

Przedstawiona w tabeli 2 koncepcja bezpieczeństwa jest właśnie metodologiczną próbą głębszej humanizacji pojęcia bezpieczeństwa państwa. Nie jest wystarczające odróżnianie *national security* od *human security*, chociaż jest to ważny krok w poznaniu i polityce. Warto humanistyczny czy ludzki aspekt wbudować w ogólne, a więc w każde pojęcie bezpieczeństwa.

Tabela 2. Przedmiot zagrożeń i typowe dla nich reakcje psychiczne (stopnie poczucia zagrożenia)

| Przedmiot zagrożony<br>(typy interesów)    | Reakcje psychiczne podmiotu |                                                 |                                              |                                                                                 |
|--------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Istnienie<br>i wolność podmiotu            | niepewność/<br>ryzyko       | lęk<br>(nieokreślone<br>lub nieznane<br>źródło) | strach<br>(określone<br>lub znane<br>źródło) | panika<br>(niemożliwe<br>do opanowania<br>poczucie<br>konieczności<br>ucieczki) |
| Tożsamość<br>i stan posiadania<br>podmiotu |                             |                                                 |                                              |                                                                                 |
| Rozwój podmiotu<br>w jakiejś sferze życia  |                             |                                                 |                                              |                                                                                 |

Bezpieczeństwo w sensie psychologicznym oznacza brak poczucia niepewności, strachu, lęku i paniki wobec zdarzeń obecnych i przyszłych, które mogą wpłynąć na zdolność do istnienia, zachowania tożsamości i do rozwoju podmiotów. Pozytywnie myśląc o bezpieczeństwie można powiedzieć, że to gwarancje i warunki chroniące przed wysokimi ryzykami, zagrożeniami i/lub wyzwaniem lub zapewniające istnienie, zachowanie tożsamości i rozwój podmiotu.

W studiach nad bezpieczeństwem odróżnia się zagrożenia i wyzwania dla bezpieczeństwa.

**Wyzwanie, w odróżnieniu od zagrożenia, nie jest sytuacją groźną, lecz trudną i wymagającą innowacyjnego rozwiązania problemu lub splotu problemów.**

Wyzwanie jest słabsze i inne niż zagrożenie. Słabsze, bo nie wywołuje na ogół takich reakcji psychicznych jak strach lub lęk i często działa bardzo mobilizująco na energię i siłę podmiotu. A ponadto jest inne, bo wymaga innowacyjnego wyjścia z sytuacji trudnej. Z sytuacji groźnych często można wyjść bez innowacji, lecz przez stosowanie rutynowych i już sprawdzonych remediów. Wyzwania wymagają inwencji twórczej i nowych pomysłów, lecz jeśli podmiot decyzji nie sprostą tym wymaganiom sytuacji, to wyzwanie może przekształcić się w zagrożenie dla bezpieczeństwa.

### TRZY ŚWIATY I JEDEN SYSTEM GLOBALNY

System globalny to całokształt uczestników i podmiotów wchodzących w interakcje transgraniczne w skali globu ziemskiego oraz wszystkie stosunki między tymi podmiotami i instytucjonalne formy tych stosunków. To, co nazy-

wam tu systemem globalnym, bywa nazywane systemem międzynarodowym, a gdy akcentuje się podmiotowość społeczeństw, nazywa się tę całość społecznością światową lub społecznością międzynarodową. Globalność jako cecha systemu oznacza, że jego granicą w przestrzeni jest granica planety Ziemia. Granica ta jest tam, gdzie system globalny styka się z kosmosem. System globalny nam współczesny jest produktem globalizacji w jej obecnej fazie, chociaż z pewnością istniał także wtedy, gdy komunikacja i transport były technicznie prymitywne i kosztowne, gdy interakcje były rzadsze i tempo zmian znacznie wolniejsze.

W systemie globalnym początku XXI wieku współistnieje wiele poziomów rozwoju cywilizacyjnego i na każdym z nich ukształtowany jest inny typ rzeczywistości, które można także nazwać światami: światem przednowoczesnym, nowoczesnym i ponowoczesnym<sup>5</sup>. Ta dyferencjacja systemu globalnego tworzy nierówności i nierównowagi w podziale bogactwa, władzy i prestiżu społeczeństw, narodów, regionów i całych światów. Jest to podstawowe źródło konfliktu interesów wielkich grup ludzi i państw, w określonym stopniu reprezentujących te interesy. Konflikty te dynamizują system globalny, wymuszają określone zmiany w jego strukturze i zasadach działania. Od charakteru i intensywności tych konfliktów zależy czy konflikty te są rozstrzygane metodami wojennymi, czy pokojowymi.

Rozróżnienie tych światów jest zatem bardzo ważne dla myślenia strategicznego i dla prób przechodzenia od zmian spontanicznych do kierowanego rozwoju, rozwoju przynajmniej częściowo zgodnego z planowaniem i projektowaniem nowych i z pewnego punktu widzenia lepszych warunków życia ludzi. Notoryczny jest jednak brak precyzji w odróżnianiu świata nowoczesnego od ponowoczesnego. Wielu socjologów i teoretyków modernizacji<sup>6</sup> uważa np. rosnącą nieokreśloność i ambiwalencję za cechę konstytutywną świata ponowoczesnego. Nie jest bez sensu pytanie, czy nieokreśloność i ambiwalencja to cechy samej rzeczywistości, czy raczej jest to efekt nieadekwatności stosowanych metod poznania do stopnia złożoności i nieregularności zmian w systemach ży-

---

<sup>5</sup> Robert Cooper, *The Breaking of Nations: Order and Chaos in the Twenty-First Century*, Penryn: Atlantic Press, 2003. O poziomie rozwoju decyduje potencjał przemysłowy, PKB na głowę, stopień urbanizacji, potencjał naukowo-techniczny. Koncepcja systemów-swiatów Immanuela Wallersteina jest inspirująca, ale odnosi się do innego zagadnienia – do historycznej periodyzacji rozwoju gospodarczego, a zwłaszcza gospodarek kapitalistycznych od XVI wieku w Europie, a potem także w skali globalnej.

<sup>6</sup> Zygmunt Bauman, Anthony Giddens czy Pierre Baudrillard należą do teoretyków, którzy zajmują się poważnie ambiwalencją, nieokreślonością i niejednoznacznością w cywilizacji ponowoczesnej. Zamazywanie się granic oddzielających od siebie segmenty rzeczywistości, procesy czy po prostu zdarzenia jest funkcjonalnie związane z tym, że równocześnie w czasie realnym dzieje się dziś więcej zdarzeń niż kilkadziesiąt lat temu, a przynajmniej tak nam się wydaje, bo mamy łatwiejszy i tańszy dostęp do informacji dzięki Internetowi i telekomunikacji satelitarnej. Interferencja sfer sprawia, że wszelkie granice zamazują się i stają porowate, łatwiejsze do przekroczenia lub przeniknięcia.

cia ludzkiego? Czy to zagadnienie dotyczy istoty bytu i jest problemem ontycznym, czy też jest to jedynie problem epistemologiczny? A może jest to problem ontyczny i epistemologiczny zarazem?

W pierwszym przypadku, gdy jest to problem ontyczny, należałoby udowodnić, że przejście od nowoczesności do postindustrialnego społeczeństwa ponowoczesnego jest jakościową zmianą natury bytu społecznego ludzi i ich kultur, a nie tylko ilościowymi zmianami w obrębie kapitalistycznych typów systemów gospodarczych opartych na własności prywatnej i wolności konkurencji na rynkach. Dowód na zmianę istoty bytu społecznego nie został przekonująco przeprowadzony przez badaczy ponowoczesności używających tego terminu, który jest podobnie nieostry i niejednoznaczny jak opisywane przez niego rodzaje rzeczywistości społecznej. Mówi się, że świat jest niejednoznaczny i trwale ambiwalentny, nieprzejrzysty, ale czyni się to właśnie za pomocą bardzo nieprecyzyjnych terminów, jak np. postnowoczesność, poststrukturalizm, postmaterializm.

Gdy o rzeczywistości nie możemy powiedzieć nic sensownego w kategoriach pozytywnego opisu lub pozytywnej identyfikacji jej tożsamości, to znaczy, że nie potrafimy wskazać i nazwać jej dystynktywnych cech realnie dających się stwierdzić metodami empirycznymi i przez krytyczną analizę faktów. Jeśli nie mamy takiej zdolności poznawczej, to musimy zadowolić się nazwą nieostrą, wskazującą jedynie na to, że coś jest po prostu post... (np. postindustrialne, postnowoczesne, postmaterialistyczne, postzimnowojenne, postkomunistyczne, postmodernistyczne), czyli następuje w czasie po jakimś innym stadium rozwoju. Określenia ułomne typu post... mogą być stosowne tylko w bardzo krótkim okresie przejściowym, gdy stare odchodzi, a nowe dopiero zaczyna się wyłaniać i jeszcze nie wiemy, jakie cechy tego nowego będą dla jego tożsamości najważniejsze. Gdy ich stosowanie utrwała się i trwa kilkadziesiąt lat, to znaczy, że proteza zastępuje prawdziwy organ lub że prowizorium pojęciowe zakorzenia się i przekształca się w błąd myślowy. Warto szukać pozytywnych określeń i ostrych terminów o wysokim poziomie precyzji i nie zadawać się prowizorycznymi i ułomnymi poznawczo terminami o dużej wadze dla jakości myślenia strategicznego. Pozytywnymi określeniami wskazującymi na nowe właściwości ponowoczesności są takie terminy jak „społeczeństwo informatyczne” czy „gospodarka oparta na wiedzy”. Mimo różnorodności sensów im przypisywanych, są one jaśniejsze i poznawczo bogatsze niż terminy banalnie nawiązujące do faktu następstwa etapów rozwoju w czasie przez nazwę post...

Jeśli jest to tylko problem epistemologiczny lub może jedynie metodologiczny, to jego rozwiązywanie nie wymaga rozstrzygania sporu ontycznego, lecz wystarczy jedynie odpowiednio radykalna krytyka paradygmatów metodologicznych i siatki pojęciowej, stosowanych w naukach o społeczeństwie i człowieku. Jeśli sądzimy, że wiemy, iż ryzyko inwestowania lub gry politycznej jest obecnie wyższe niż powiedzmy 30 lat temu, to na jakich empirycznych przesłankach oparte są takie oceny. To jest nie do końca udowodniona i ukryta prze-

słanka teorii Ulricha Becka o rosnącym ryzyku w życiu społecznym, który twierdzi, że współczesne warunki uzasadniają nawet nazwę „społeczeństwo ryzyka”. A czy dawniej nie było takich sytuacji? A czy zrealizowane ryzyko masowej śmierci w epidemiach średniowiecza (epidemia dżumy w XIV wieku) czy nowoczesności (epidemia grypy „hiszpanki” po I wojnie światowej) to nie były dostatecznie poważne sytuacje ryzyka, aby zauważyć je socjolog? Takie pytanie odwołujące się do porównań epok historycznych zachęca do skromności w formułowaniu zaleceń metodologicznych dotyczących badania świata ponowoczesnego. Być może zbyt łatwo akceptujemy ocenę minionego etapu rozwoju z punktu widzenia dotkliwości ryzyka i zagrożeń występujących w rzeczywistości wczesnego etapu industrializacji Europy Zachodniej. Jeśli popełniamy tu błąd w ocenie retrospektywnej, to zbyt łatwo dojdziemy do wniosku, że obecne społeczeństwo jest społeczeństwem wyższego ryzyka niż w poprzednich etapach rozwoju. Ulrich Beck stworzył teorię społeczeństwa ryzyka koncentrując swą uwagę na czynnikach zwiększających poziom ryzyka, przez co wyraźnie nie docenił faktu, że zapewne ogólny poziom bezpieczeństwa ludzi i instytucji jest obecnie raczej wyższy niż sto lat temu, chociaż pojawiły się także nowe typy ryzyka. O każdym społeczeństwie, także przedindustrialnym i industrialnym, można powiedzieć, że jest społeczeństwem ryzyka. Zmienne są tylko typy ryzyka, poziom ich intensywności i dystrybucja w strukturze klasowo-warstwowej społeczeństw na różnych poziomach rozwoju.

Wielcy mistrzowie generalizacji i budowniczy teorii średniego zasięgu niezbyt często informują swych uczniów i czytelników o tym, skąd wiedzą to, o czym piszą i mówią. Skąd wiadomo, że istnieją symulakry, o których pisze Pierre Baudrillard, skoro mają one być jedynie nieudaną imitacją czegoś innego, autentycznego, nie stworzonego sztucznie z zamiarem imitowania? Jeśli symulakry są jedynie nieudaną kopią, to czym są i gdzie się znajdują oryginały, z których coś jest kopiowane lub które są imitowane? Jaka jest metoda odróżniania symulaków od form autentycznych i oryginalnych? Dopóki nie jest jasna odpowiedź na to pytanie, można wątpić czy symulakry rzeczywiście istnieją, czy też są jedynie złudzeniem i wynikiem błędu poznawczego.

#### TRZY FUNKCJE PODSTAWOWE PAŃSTW I SYSTEMÓW POLITYCZNYCH WOBEC SPONTANICZNEJ DYNAMIKI: ADAPTACJA, REGULACJA, INNOWACJA

Od wielu lat głoszę pogląd, który przyszedł mi do głowy jeszcze na początku lat 70., gdy pracowałem nad doktoratem o innowacyjnych funkcjach szwedzkiego państwa opiekuńczego i całego systemu politycznego<sup>7</sup>. Uważałem

<sup>7</sup> Większość tej obszernej pracy ogłosiłem drukiem pod tytułem *Reformizm szwedzki*, PWN, Warszawa 1977. Jedną z moich pierwszych poważnych prac, napisaną jeszcze na początku roku 1970, był referat o zablokowanej rewolucji, w którym starałem się udowodnić w polemice z ofi-

wtedy, i nadal tak sędzę, że państwo dobrze i demokratycznie rządzone – a takim była i jest Szwecja – jest wielkim dobrem cywilizacyjnym i może przyczyniać się do innowacyjnego oddziaływania na gospodarcze, społeczne i kulturowe sfery swego otoczenia, w ramach swych granic terytorialnych i poza nimi. Teoria, którą wówczas rozwinąłem, zakłada, że wszystkie państwa mogą i muszą w określonym stopniu realizować trzy funkcje: adaptacyjną, regulacyjną i innowacyjną<sup>8</sup>.

Państwa i całe systemy polityczne tworzące system globalny muszą jakoś reagować na spontaniczną dynamikę swego otoczenia, bowiem tylko w niewielkim zakresie i w krótkim czasie mogą ignorować impulsy płynące ze swego otoczenia. Otoczenie systemów politycznych i państw obejmuje wszystkie pozapolityczne sfery życia ludzi: przyrodnicze, ekonomiczne, społeczne, techniczne, religijne, kulturalne, naukowe i wszelkie inne, w których istnieją lub mogą pojawić się czynniki wpływające na sferę polityczności w ludzkim życiu. Konflikty interesów i wartości powstające w otoczeniu systemów politycznych to szczególnie znaczące impulsy zmuszające instytucje polityczne do reagowania. Jednakże nie tylko sprzeczności lub konflikty są generatorem aktywności politycznej związanej ze zdobywaniem i sprawowaniem władzy w państwach. Także formy społecznej integracji mają wpływ na struktury i działania państw, a państwa nie są przecież jedyną formą integrującą ludzi.

Analitycznie można wyróżnić tylko trzy typy takich reakcji, przyjmującej jako kryterium stopień ambicji elity politycznej rządzącej danym państwem oraz stopień autonomii takiej elity wobec innych sił ograniczających jej pole manewru strategicznego i pole wyobraźni o dostępnych opcjach. Podstawą wyróżnienia tych trzech funkcji nie jest kaprys intelektualny lub zdroworozsądkowe opisywanie tego, co państwa robią, a czego nie robią. Nie jest też ważne czy to robią wewnątrz swych terytorialnych granic, czy za granicą, co było jeszcze od antyku przesłanką odróżniania funkcji wewnętrznych od zewnętrznych, a za niemieckim pozytywizmem prawniczym z XIX wieku powtarzała to także oficjalna wersja leninizmu, pełniąca rolę ideologii państwowej w systemach komuni-

---

cjalnym marksizmem, że żadnej nowej rewolucji radykalnie obalającej kapitalizm nie będzie, bo witalność różnych modeli kapitalizmu (w liczbie mnogiej) zapewnia właśnie systematycznie uprawiana polityka reform oparta na innowacyjnej zdolności państwa, na dobrze pojętym interesie własnym klasy kapitalistów i na żądaniach klas pracujących umożliwianych przez liberalną demokrację jako formę tego państwa. Tego 40-stronicowego tekstu nigdy nie pozwolono mi opublikować, ale jego główne idee były podstawą mojego doktoratu, który ponadto otrzymał wysoką pozycję w konkursie prac doktorskich miesięcznika „Państwo i Prawo” oraz nagrodę ministra nauki II stopnia. Moja późniejsza habilitacja *Kapitalizm i reformy społeczne. Studium z teorii państwa*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego 1987 (również wyróżniona w konkursie „Państwa i Prawa”) jest dalszym rozwinięciem tej podstawowej idei o szczególnym znaczeniu strategii reform w historii państw i w opanowywaniu żywiołowości zmian.

<sup>8</sup> Państwo to forma systemu dynamicznego o wysokim stopniu złożoności, zdolnego do pamiętania doświadczeń (ma pamięć instytucjonalną), uczenia się z tych doświadczeń, wpływania na swe otoczenie i wywoływania w nim istotnych zmian, w tym także zmian strukturalnych. Takie rozumienie zdolności państwa jest intelektualną przesłanką trójdzielnej typologii funkcji państwa.

stycznych. Odróżnianie tego, co wewnętrzne od tego, co zewnętrzne nadal jest dokonywane i ma to sens, gdy chce się opisać systematycznie działania państwa. Nie ma jednak sensu wtedy, gdy chce się zrozumieć istotę jego aktywności jako procesu ciągłych interakcji z jego otoczeniem. Wtedy podział na funkcje wewnętrzne i zewnętrzne ma niewielki sens poznawczy i nie tworzy nowej wiedzy o państwie, lecz najwyżej opisuje to, co widać okiem nieuzbrojonym w metodę dociekania prawdy głębiej ukrytej.

Każde państwo, także autorytarne, nie może istnieć bez swego otoczenia. Jest wielką instytucją władzy publicznej zmuszoną radzić sobie ze spontaniczną dynamiką swego otoczenia, z żywiołową zmiennością niekontrolowaną skutecznie przez żaden ośrodek decyzji. W tym otoczeniu dzieje się wiele, a zmiany są coraz szybsze, ich kierunki rozmaite i niekoniecznie zgodne ze sobą, a często jawnie sprzeczne i konfliktogenne. Państwo, jako zorganizowana wspólnota obywateli i jako aparat władzy, musi reagować na tę spontaniczną dynamikę swego otoczenia. Ta dynamika otoczenia państwa rzadko bywa „spontanicznym porządkiem” (o jakim lubią pisać neoliberalni ideolodzy wolnego rynku), który jakoby sam zapewnia stosowną samoregulację i nie wolno mu w tej wolności przeszkadzać pod rygorem utraty korzyści płynących z innowacyjności i konkurencyjności<sup>9</sup>. Teoretycy instytucjonalnej ekonomii (Gunnar Myrdal, Adolf A. Berle) czy zwolennicy neoinstytucjonalizmu w naukach politycznych potrafią udowodnić, iż państwo nie musi być tylko biurokratyczną przeszkodą w spontanicznej aktywności ludzi działających jako producenci, konsumenci, twórcy idei, rzeczy i wartości wszelakich. Konstruktywny, a nawet kreatywny charakter obecności i aktywności państwa jest historycznie zmienny i w wysokim stopniu zależy od jego formy oraz od gotowości i zdolności elit politycznych do budowania i realizacji strategii adekwatnych do wyzwań płynących z otoczenia, w którym państwo działa<sup>10</sup>.

Państwo może reagować na spontaniczną dynamikę różnych przestrzeni swego otoczenia tylko na trzech płaszczyznach. Płaszczyzny te są tu wyróżniane nie z punktu widzenia metod działania, lecz z perspektywy osiąganych efektów. Są to zatem funkcje rozumiane nie jako podstawowe kierunki aktywności, ale jako efekty działań analizowane *ex post*. Niezależnie od tego, kto rządzi w państwie oraz jakie ma interesy i idee przewodnie, państwo może i w określonym

<sup>9</sup> Współczesne teorie kognitywnego kapitalizmu również akcentują konieczność i sensowność współpracy w wysiłku poznawania świata także w gospodarkach rynkowych, gdzie konkurencja nadal trwa. Por. E. Bendyk, *Kapitalizm jako kooperacja mózgowa*, Niezbędnik inteligenta, „Polityka”, nr 25, 2008, s. 14–17.

<sup>10</sup> Znacząca jest ewolucja poglądów Francisa Fukuyamy na rolę państwa w rozwoju społeczno-gospodarczym. W początku swej kariery był raczej negatywnie nastawiony wobec państwa i wszelkich instytucji nierynkowych, a wraz z dojrzwaniem docenił państwo i nawet poświęcił mu szczególną i z pasją napisaną książkę. (F. Fukuyama, *Budowanie państwa. Rządzenie i ład światowy w XXI wieku*, Rebis, Poznań, 2005).

stopniu musi dążyć do osiągnięcia następujących efektów, a więc może pełnić następujące funkcje:

1. **Adaptacyjną** – najbardziej pasywną, choć także wymagającą wysiłku od elity władzy, polegającą na osiągnięciu jakiegoś stopnia przystosowania się do wyzwań płynących z jego bliższego i dalszego otoczenia. Chociaż adaptacyjne zachowania są najmniej kreatywne i najmniej wymagające od elit politycznych, to nader często są nieadekwatne i spóźnione.

2. **Regulacyjną** – bardziej aktywną niż pierwsza, bowiem polegającą na wpływaniu państwa – w określonym, historycznie zmiennym stopniu – na tempo, zakres i głębokość zmian w swym otoczeniu. Państwo tu jeszcze nie tworzy w rozumieniu, o którym tu jest mowa, lecz jedynie stara się nie być instytucją przystosowującą się do otoczenia, ale także w jakimś stopniu regulującą przebiegi energii i informacji (w szerokim sensie tych terminów, jakim posługuje się cybernetyka), aby wywołać efekt jak najkorzystniejszy dla grup społecznych dominujących w tym państwie. Efekty regulacyjne są porównywalne diachronicznie (w tym samym państwie, w rozmaitych etapach jego trwania) i synchronicznie (w tym samym czasie, w różnych państwach). Najczęściej dotyczą zmian spontanicznych w strukturze gospodarczej i społecznej, a rzadziej w aksjologicznych fundamentach kultury. Granice funkcji regulacyjnych państwa są nie tylko faktyczne, ale także normatywno-aksjologiczne. Dlatego ich określanie często prowadzi do sporów ideologicznych o dopuszczalność interwencji państwa w procesy spontaniczne.

Tam, gdzie elita władzy ma niskie aspiracje regulacyjne i wielkie zasoby (a czasem nawet nadmiar zasobów), nie ma obiektywnej konieczności doskonalenia zdolności strategicznych. Im mniej jest zasobów i im wyższe są aspiracje regulacyjne, tym bardziej potrzebna jest wyobraźnia strategiczna, spryt i talent organizowania działań wielkich grup ludzi w imię celów perspektywicznych.

3. **Innowacyjną** – najbardziej ambitną i trudną, ale możliwą, a niekiedy nawet konieczną dla przetrwania państwa, która polega na wywoływaniu (przez prawo, ściąganie podatków, przez wydatki itp.) możliwie najbardziej potrzebnych innowacji w gospodarce, w strukturze społecznej, a nawet w kulturze. Przez innowacyjną funkcję rozumiem tu nie tyle bezpośrednie tworzenie czegoś przez aparat państwa (np. gdy sędziowie piszą libretta operowe, urzędnicy skarbowi piszą wiersze, a minister policji projektuje nową architekturę). Takie jawne idiotyzmy nie przychodziły do głowy nawet najbardziej awangardowym rewolucjonistom, a tym bardziej konserwatystom zawsze tęskniącym za czymś, co umarło co najmniej 50 lat temu. Innowacyjną funkcją państwa jest tu pośrednie sprzyjanie rozmaitym innowacjom przez kreowanie ram instytucjonalnych, których ani wolny rynek, ani inne spontaniczne zachowania obywateli same wytworzyć nie mogą. Takie ramy instytucjonalne tworzone i gwarantowane przez państwo to na przykład bezpieczeństwo posiadania prywatnej własności, stopniowe i konsekwentne ograniczanie nierówności majątkowych, które rynkowa

konkurencja i liczne niegodziwe działania wytwarzają spontanicznie, ograniczanie dyskryminujących przywilejów chronionych przez najsilniejsze grupy, tworzenie warunków awansu społecznego przez kształcenie dzieci z ubogich rodzin. Konkludując, innowacją jest to w działaniach państwa, skądinąd najbardziej tradycyjnych pod względem formy, co tworzy takie wartości, instytucje i stosunki społeczne w jego otoczeniu, które w sposób żywiołowy, bez udziału państwa nie powstały i zapewne nigdy nie mogłyby powstać. Tradycyjną formą działań państwa jest tworzenie i stosowanie prawa, ale przecież prawo może być instrumentem wprowadzania i upowszechniania innowacji w życiu społecznym. Państwo zmusza często ludzi do posłuszeństwa i tym samym ogranicza ich wolność. Ale to przymuszanie może też mieć sens innowacyjny w zależności od tego, co jest treścią tych przymusowych wymagań państwa. Nie są utopią projekty zmian nawet najbardziej radykalnych. Utopią jest wiara w trwanie *status quo* bez zmian, w kształcie obecnym. Konserwatywne utopie nie biorą pod uwagę tego, że *status quo* może się pogarszać lub poprawiać, lecz nie może po prostu istnieć.

Kto nie szuka nowych metod i celów, ten zapewne będzie miał nowe kłopoty, jak sądził Francis Bacon. Przymus innowacji wynika często z lęku przed nowymi kłopotami powodowanymi tym, że nie ma innowacji we właściwym czasie. Można powiedzieć – *reformare necesse est*, parafrazując słynną myśl rzymską – *navigare necesse est*.

Kolejność prezentacji tych trzech funkcji nie jest przypadkowa, lecz jest konsekwencją przyjętego kryterium ich klasyfikacji, czyli typu reakcji państwa na spontaniczną dynamikę jego otoczenia. Warunkiem **przetrwania** państwa jest przynajmniej wystarczający i na czas osiągnięty efekt adaptacyjny. Warunkiem **rozwoju** jest sprawnie wykonywana funkcja regulacyjna, ale prawdziwy **sukces strategiczny** zapewnia odpowiedni do wyzwań epoki poziom innowacyjnych efektów polityki państwa. Pogląd o stopniowalnej innowacyjności działań państwowych upowszechnił się w polskiej literaturze naukowej, o czym można przekonać się czytając większość podręczników akademickich z zakresu nauk politycznych i prawniczej nauki o państwie.

Innowacyjne w tym rozumieniu mogą być, i są, nie tylko państwa w Unii Europejskiej, ale i sama Unia jako zorganizowana wspólnota państw i społeczeństw obywatelskich. Samo powstanie Unii i jej postępujący rozwój (nowi członkowie, nowe zasady i instytucje) jest jedną z największych innowacji instytucjonalnych w dziejach ludzkości. Mamy prawo być dumni, że właśnie w Europie dzieje się ten proces i ma dobre perspektywy kontynuacji, mimo cyklicznych kryzysów i napięć. Innowacyjne funkcje wykonują państwa aktywnie reformujące struktury gospodarcze i społeczne w ramach *Welfare State*, państwa rewolucyjne (np. w Azji i w Europie w drugiej połowie XX wieku) lub *Developmental States* w wielu społeczeństwach pokolonialnych.

Tabela 3. Strategie zagraniczne państwa w ramach jego funkcji podstawowych wobec otoczenia zewnętrznego

| Podstawowe funkcje | Warianty strategii zagranicznych                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adaptacyjne        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– izolacjonizm państwa o dużej mocy (autarkia, oblężona twierdza, ochrona państwa w obecnych granicach, zamykanie się w sobie),</li> <li>– przyłączanie się do państw silniejszych i wchodzenie w sojusze z rozsądku (bandwagoning),</li> <li>– pasywne istnienie na peryferiach systemu globalnego i uleganie trendom marginalizującym w sytuacji małych zasobów</li> </ul> |
| Regulacyjne        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– selektywne zaangażowanie państwa w strefy konfliktu i/ lub współpracy,</li> <li>– ekspansjonizm terytorialny lub tylko cywilizacyjny, w tym także w formach imperialnych</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Innowacyjne        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dywersyfikacja sfer aktywności oraz ekspansji terytorialnej i/lub nieterytorialnej państwa,</li> <li>– wysoka elastyczność i otwartość w zachowaniach,</li> <li>– liczne nowe inicjatywy wymagające szerokiej współpracy i budowania koalicji złożonych z wielu uczestników</li> </ul>                                                                                     |

Źródło: opracowanie własne

Każda z tych podstawowych funkcji może wymagać od systemu politycznego także działań mediacyjnych i wspomagania procesu rozwiązywania lub łagodzenia konfliktów między wielkimi grupami społecznymi, ale nie ma dostatecznych racji, aby nazywać te działania funkcją mediacyjną, jak to zdarza się w niektórych podręcznikach<sup>11</sup>. Ta czwarta funkcja musiałaby być wyodrębniona ze względu na zupełnie inne kryterium niż to, które uważam za kluczowe – kryterium sposobu i głębokości reakcji na spontaniczną zmienność otoczenia systemu. Mechaniczne lub zdroworozsądkowe dodanie jej do tych trzech niszczy metodologiczny rygorystyczny typologii, opartej na jednym kluczowym kryterium odróżniania. Nie można też zakładać w samym terminie „funkcja mediacyjna”, że państwo lub system polityczny zawsze jest zdolny do mediacji w konfliktach, bowiem historia polityczna pokazuje, że państwo często jest raczej stroną w takich konfliktach niż czynnikiem skutecznej reintegracji.

W ramach każdej podstawowej funkcji państwo ma wiele rozmaitych opcji strategicznych, które może wybrać jego elita polityczna i nie podlega wyłącznie imperatywom związanym z charakterem danej funkcji. Przykładowe opcje w ramach trzech podstawowych funkcji prezentuje tabela 3.

<sup>11</sup> Konstanty A. Wojtaszczyk, *Współczesne systemy polityczne*, Warszawa 2000, s. 6–7.

## CZY SFERA STRATEGICZNOŚCI ROŚNIE, CZY KURCZY SIĘ?

Sfera strategiczności w życiu społecznym to sfera działalności ludzi, w której zmiany kierowane przeważają nad zmianami spontanicznymi, w której myśl i wola zorganizowanych ludzi mogą zapewnić ład i ograniczyć siły chaosu anarchizujące stosunki społeczne i niszczące równowagę. W sferze strategiczności powinny istnieć dostępne oraz łatwe do stosowania środki kontroli zachowań i procesów bezpodmiotowych, które ośrodki władzy chcą podporządkować swym interesom i swej woli. *Soft power* zależy od uznania innych podmiotów i dlatego w mniejszym stopniu nadaje się do włączenia w pole strategiczności niż *hard power*, ale na wysokich poziomach rozwoju cywilizacji ma coraz większą doniosłość w tworzeniu i realizacji strategii państw.

Czy sfera strategiczności rośnie, czy nie – wraz z postępami cywilizacji technicznej oraz rosnącą złożonością struktur instytucjonalnych – to jedno z fundamentalnych pytań współczesności. Składnikami odpowiedzi na to pytanie jest rozstrzygnięcie następujących dylematów:

– Anomia i destrukcja normatywności<sup>12</sup>, czy wysoki autorytet norm ogólnych i ich instytucjonalnych strażników? Anomia jest wtedy, gdy ludzie wiedzą, jakie są normy, ale ich nie przestrzegają, a destrukcja normatywności oznacza tak zasadniczą nieprzejrzystość, w której normy zanikają i nie wiadomo co jest normą, co jest wyjątkiem od normy, a co jest jej złamaniem bądź naruszeniem.

– Emocje i intuicja czy rozum i racjonalność są podstawą decyzji politycznych?

– Niespodzianki permanentne, częste występowanie superrzadkich *czarnych łabędzi*, czy wysoka przewidywalność, planowanie wielowariantowe i prognozowanie strategiczne jest podstawą rządzenia państwami?

– Czy *efekt tsunami* (ekstremalny stan niemożności panowania nad sytuacją przez ośrodek decyzji strategicznych) jest na tyle częsty, że nie wiadomo, czy możliwe jest skuteczne kierowanie zmianami?

– Co najwyżej są możliwe adaptacyjne działania instytucji politycznych wobec wyzwań i zagrożeń, bowiem jest wątpliwe, czy działania regulacyjne i innowacyjne są także możliwe i bywają skuteczne.

– Czy przeważa niestabilność, chwiejność niemal wszystkich instytucji formalnych i eksplozja instytucji nieformalnych, czy jednak częstsza jest stabilność, a instytucje formalne wyraźnie dominują nad nieformalnymi? Jaki jest indeks stabilności politycznej? Co jest tendencją dominującą – personalizacja władzy publicznej, czy instytucjonalizacja władzy, która ma efekty stabilizujące systemy władzy w państwach?

---

<sup>12</sup> Koncepcję destrukcji normatywności jako najgłębszej patologii prawa, jeszcze dalej idącej niż anomia, przedstawiłem w studium *Destrukcyjność normatywności*, w: A. Turska, E. Łojko, A. Kojder (red.) *Kultura prawna i dysfunkcjonalności prawa*, t. 1, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 1988.

Ten krąg pytań będzie kierował naszą refleksją w następnych sekcjach tego studium, chociaż nie będziemy dążyć do udzielania pełnych odpowiedzi na wszystkie te pytania.

ROSNĄCA ZŁOŻONOŚĆ I TEMPO ZMIAN W SYSTEMIE GLOBALNYM  
JAKO GRANICA EFEKTYWNYCH STRATEGII PAŃSTWOWYCH.  
POJĘCIE *EFEKTU TSUNAMI*

Złożoność systemów słabo uczących się jest wyzwaniem dla strategów państw współczesnych. System globalny jest coraz bardziej złożony, ale nie znaczy to, że jest inteligentny i szybko uczy się z doświadczeń, z kryzysów i katastrof. Proces uczenia się społeczności międzynarodowej, a zwłaszcza jej elit strategicznych, jest mało znany i warto starać o wypełnienie tej luki w naszej wiedzy. Państwa uczą się ról w procesie socjalizacji na forum organizacji międzyrządowych, gdzie spotykają się z oczekiwaniami lub roszczeniami innych państw. Nurty konstruktywistyczne w nauce o stosunkach międzynarodowych z tego procesu uczenia się ról i przypisywania ról państwom wyciągają daleko idące wnioski o skuteczności strategii nazywanych *naming and shaming*.

Złożoność systemu globalnego wzrasta i świadczą o tym bardzo liczne jej przejawy:

1. Rośnie liczba podmiotów i uczestników stosunków międzynarodowych, a przede wszystkim państw (od około 50 po 1945 r. do ponad 200 obecnie) oraz organizacji międzyrządowych (od 37 organizacji międzynarodowych typu IGO w 1945 r. do ponad 6500 w 2008 r.).

2. Rośnie różnorodność podmiotów: poza państwami są INGO międzynarodowe organizacje pozarządowe (od 176 organizacji pozarządowych typu NGO w 1945 r. do ponad 45 000 takich organizacji w 2008 r.), TNC korporacje transnarodowe, CTO kryminalne organizacje transnarodowe.

3. Rośnie liczba interakcji między tymi podmiotami. Wzrasta również asymetryczność ich statusów prawnych i rzeczywistej mocy sprawczej. Informacje tajne w dyplomacji biegą szybciej, a wizyty międzypaństwowe trwają krócej niż dwadzieścia lat temu.

4. Rośnie tempo i intensywność interakcji. Dokonuje się kompresja czasu i przestrzeni. Pojawiła się nowa forma czasu społecznego, czyli czasu interaktywnego, na którego bieg ma wpływ intensywność interakcji podmiotów aktywnych w danej przestrzeni. Coraz częściej nie jest to czas liniowy ani tym bardziej cykliczny czas kolisty<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> O tym szerzej pisałem w studium: W. Lamentowicz, *Czas i myślenie strategiczne*, „Studia Europejskie”, Gdynia, 3–4, 2009. Studia o historycznej zmienności czasu i wyobrażeń o czasie por. R. Borkowski, *Sens historii. Modele czasu historycznego*, w: R. Borkowski (red.) *Konflikty współczesnego świata*, 1, Wydawnictwo AGH, Kraków 2001; Gerald J. Withrow, *Time in History: The Evolution of Our General Awareness of Time and Temporal Perspective*, Oxford University

5. Rośnie asymetria między superpodmiotami i masą planktonową (proporcja 9 : 1) w wyniku koncentracji mocy i zasobów strategicznie znaczących w gestii coraz mniejszych elit.

6. Wyodrębniły się dwa paradygmaty bezpieczeństwa: *the West and the Rest*, czyli bezpieczeństwo po zimnej wojnie oparte w wysokim stopniu na nie-wojskowych elementach siły państwa oraz bezpieczeństwo pojmowane jako tradycyjne odstraszenie przez eskalację zakupów broni.

7. Dokonuje się ewolucja od systemu unipolarnego, określonego przez hegemonię USA, do systemu bezbiegunowego (*non-polar world* według propozycji Richarda Haasa) lub świata wielobiegunowego bez równowagi sił (*unbalanced multipolarity*), co zwiększa ryzyko konfliktów zbrojnych i niestabilności.

8. Dokonuje się rozdzielenie siły zbrojnej (którą nadal mają w najwyższym stopniu USA) i mocy finansowej (Azja Wschodnia, a zwłaszcza Chińska Republika Ludowa, Japonia, Korea Południowa i Republika Chińska). Ta bifurkacja zwiastuje zmierzch globalnej roli USA, które są od początku rządów George'a W. Busha największym dłużnikiem na świecie. Niespójność czynników statusu państw zajmujących kluczowe pozycje w hierarchii potencjału cywilizacyjnego jest przesłanką braku stabilności systemu globalnego.

Częste przejawy chaotyczności zmian i nieokreśloności sytuacji decyzyjnych są zapewne efektem rosnącej złożoności systemu globalnego. Dowodem na to są *czarne łabędzie*, czyli zdarzenia bardzo rzadkie, wyjątkowo trudne do przewidzenia, ale jednak występujące i powodujące rozległe następstwa<sup>14</sup>. Samo wysokie ryzyko sytuacyjne i nowe wyzwania dla strategów sprzyjają błędowi decyzyjnym, ale nowe ryzyko i wyzwania nie muszą jednak oznaczać interferencji **trzech stanów skrajnych, które łącznie proponuję nazywać efektem tsunami**:

1) całkowitej nieprzewidywalności procesów spontanicznych, przebiegających chaotycznie i nieliniowo w otoczeniu instytucji politycznych;

2) zupełnej niesterowności systemu globalnego z powodu ograniczeń strukturalnych, materialnych i ideowo-intelektualnych;

3) niezdolności elit strategicznych (politycznych, gospodarczych i wojsko-politycznych) do wymyślenia i realizacji strategii adekwatnych do sytuacji, strategii o właściwym poziomie innowacyjności oraz potencjale regulacyjnym i adaptacyjnym, zgodnym z zagrożeniami i wyzwaniami.

---

Press 1988. O przyczynach i skutkach wielkiego przyspieszenia tempa i nowego biegu czasu por. H. Rosa, W. Scheuerman (eds), *High Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity*, Pennsylvania State University Press 2008; P. Virillio, *Prędkość i polityka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.

<sup>14</sup> N.N. Taleb, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Penguin Books, London 2007. Mój artykuł *The Gordian Knots and Alexandrian Solutions: New Approach to Forecasting and Strategy Making* w „Studiach Europejskich”, Gdynia, t. XX, 1–4, 2010, s. 11–42. zawiera rozwiniętą polemikę z hipotezą Taleba o wysokiej doniosłości poznawczej zjawiska „czarnych łabędzi” oraz ich wyjątkowej szkodliwości dla myślenia prognostycznego i strategicznego, odwołującego się do krzywej Gaussa, statystycznych średnich i median.

Pojęcie *efektu tsunami* jest idealizacyjną konstrukcją zbudowaną z kilku właściwości o negatywnym charakterze i dlatego może pełnić funkcję ostrzegawczą. Takie idealizacje w myśleniu o kierowanym rozwoju są podobnie potrzebne jak pojęcie doskonałej czerni w fizyce, czy doskonałego zdrowia w medycynie. *Efekt tsunami* jest to doskonały stan, lecz bardzo negatywny, który warto sobie wyobrażać lub opisywać możliwie najdokładniej, jego przesłanki i przejawy widzieć oczyma czujnej wyobraźni strategicznej. I warto to robić po to, aby móc dostrzec jego zwiastuny i nauczyć się zapobiegać całkowitej niemości strategicznej. To właśnie jest najniższy punkt, od którego należy rozpoczynać drogę na szczyty doskonałości strategicznej w nauczaniu i w analizie strategii we wszelkich sferach ich stosowności.

Naczelne tezy związane z *efektem tsunami* jako ostateczną granicą myślenia i działania strategicznego można przedstawić w kilku punktach:

1. Ontyczne problemy z nieliniowym charakterem licznych rzeczywistości, w których musimy/chcemy działać, prowadzą do trudności epistemologicznych i do praktycznych kłopotów ze skutecznym, celowym działaniem zorganizowanym przez racjonalnie projektowane strategie. Zatem jesteśmy w kręgu kategorii fundamentalnych, takich jak wielość rzeczywistości, poznawanie ich, zorganizowane działanie celowe, fundamentalnych dla ontologii, epistemologii i prakseologii. Bez takiego fundamentu refleksja o strategiach jest skazana na powierzchowność i brak intelektualnej powagi. Zastanowimy się dalej systematycznie, jakie są cechy tych nowych rzeczywistości, w których trzeba działać strategicznie.

2. Słabe rozpoznanie i zrozumienie tych ontycznych, nowych warunków cywilizacyjnych może być przyczyną *efektu tsunami*, generowanego na styku obiektywnych barier i subiektywnych ograniczeń racjonalności myślenia i sprawności działania, w tym także działania organizowanego przez myślenie strategiczne. *Efekt tsunami* powstaje wszakże wtedy, gdy żadna strategia nie jest efektywna, gdy wszyscy aktorzy są bezradni i sytuacja jest bez wyjścia<sup>15</sup>.

3. Strategie tworzymy przede wszystkim po to, aby zapewnić porządek i regularność, aby redukować niepewność i zagrożenia w rozwoju, aby był to rozwój kierowany naszą wolą, rozumem i interesami, a walki były zwycięskie. Jednakże czasem zarażamy się chaotycznością naszego środowiska i zamiast wprowadzić do niego nasz ład, ulegamy nieładowi z importu, który przenika do naszych instytucji regulacyjnych i paraliżuje je przez *efekt tsunami*. Wtedy strateg jest bezradny albo – co jeszcze gorsze – sam staje się ofiarą i więźniem chaosu, który zamierzał opanować przez swą strategię kierowania zmianami.

---

<sup>15</sup> Sytuacje bez wyjścia są rzadkie, ale realne, chociaż częstsze są sytuacje decyzyjne o wielu opcjach, o dwóch wyjściach lub o jedynym wyjściu. Umiejętność szybkiego rozpoznania, ile jest wyjść z sytuacji i jakie one są, to ważny składnik zdolności strategicznych elity władzy.

NARODZINY EFEKTU TSUNAMI JAKO STANU EKSTREMALNEJ  
NIEMOCY STRATEGICZNEJ

Gdzie kończy się szansa rozumnego i skutecznego kierowania procesami spontanicznymi? W jaki sposób wzrasta tempo, zakres i nieprzewidywalność zmian w systemie globalnym? W jaki sposób powstaje *efekt tsunami*?<sup>16</sup> Co to znaczy dla strategicznego myślenia i działania? Te pytania mają sens praktyczny, bo pokazują boleśnie wyrażnie granice ludzkiej mocy, woli i umiejętności projektowania strategii oraz ich realizacji.

Narodziny *efektu tsunami* to wieloetapowy proces kumulatywnych zmian, podobnych do reakcji łańcuchowych analizowanych w fizyce. Reakcja łańcuchowa, o której tu mowa, przebiega w systemie, gdzie są wymieszane hierarchie i sieciowe układy poziome – heterarchie, w świecie pionowych piramid i płaskich konstelacji. Taka reakcja może mieć następujący przebieg złożony z kilku etapów:

**Etap 1**

Kilka efektów znanych już teoretykom systemów dynamicznych sumuje się w krótkim czasie w wyniku własnej dynamiki lub pod wpływem dodatkowego katalizatora. Te efekty to: *efekt motyla* (*butterfly effect*), *efekt kaskady* (*cascade effect*), *efekt sieci* (*network effect*) oraz *efekt złożoności* (*complexity effect*).

*Efekt motyla* (gdy z małej zmiany, tak małej jak ruch skrzydeł motyla, dokonanej bardzo daleko, powstają wielkie skutki w wielu innych miejscach, z małej chmury w Australii duży deszcz w Indonezji) podobny jest do *efektu domina* (*domino effect*) lub *efektu kuli śnieżnej* (*snowball effect*). Ich istotą jest bardzo szybka, w tempie wykładniczym dokonująca się kumulacja skutków określonej przyczyny i fundamentalna asymetria przyczyn i skutków. Odwrotnością *efektu motyla* jest *efekt góry*, który występuje wtedy, gdy z bardzo wielkiej i powszechnie dostrzeganej przyczyny powstaje znikomy skutek i mówi się wówczas, że góra urodziła mysz<sup>17</sup>.

*Efekt kaskady* to szybkie mnożenie się liczby i zakresu skutków działania jakiegoś czynnika, nawet tak małego jak ruch skrzydeł motyla na antypodach. Spiętrzanie się, a potem szybkie rozlewanie się skutków zwiększa tempo fal niosących złe lub dobre następstwa jakiegoś zdarzenia. Liczne interferencje aktorów transnarodowych i państw mogą przekształcić taki proces w swoiste tsunami. Proponuję nazywać skrajną formę *efektu kaskady* właśnie *efektem tsunami*. Wystąpić on może zwłaszcza tam, gdzie kaskadowy mechanizm połączy się z *efektem sieci*. Ten efekt sieciowości nie musi być jedynie pozytywny jak wówczas, gdy pożytek z telefonu wzrasta tym bardziej, im więcej ludzi jest w sieci i można się z nimi komunikować, czy jak w przypadku Internetu. W takich sytu-

<sup>16</sup> Koncepcję *efektu tsunami* pierwszy raz przedstawiłem w studium *Future as a Field of Strategic Thinking: Perspective of 2030-2050*, „Studia Europejskie”, Gdynia, t. XVII, 2008.

<sup>17</sup> Na *efekt góry* po raz pierwszy zwracałem uwagę w studium *Czas i myślenie strategiczne*, „Studia Europejskie”, Gdynia, 3–4, 2009, s. 9–42.

acjach dostęp coraz większej liczby osób do sieci zwiększa wartość i atrakcyjność samej sieci i częstość jej używania, co twórczo wykorzystał w swej socjologicznej syntezie Manuel Castells. Dzięki sieciowości oraz łatwości transportu i telekomunikacji może wzmacniać się także *efekt motyla* i *efekt kaskady* przez co negatywne skutki np. katastrof lub epidemii mogą szybciej dotyczyć wielu ludzi w skali globalnej.

### **Etap 2**

Te efekty wzajemnie wzmacniają się głównie dzięki narastającej złożoności. Dodatkowo utrudnia sytuację *efekt złożoności* – rosnąca liczba aktorów, ich interesów, płaszczyzn konfliktów i współpracy między nimi oraz struktur instytucjonalnych działających w systemie globalnym. Innym przejawem *efektu złożoności* jest wzrost ryzyka błędów, styczości przypadkowych zdolnych do generowania konfliktów oraz liczby nieoczekiwanych i niepożądanych skutków działań ludzkich w przestrzeni o szybkim tempie zmian i wysokich energiach.

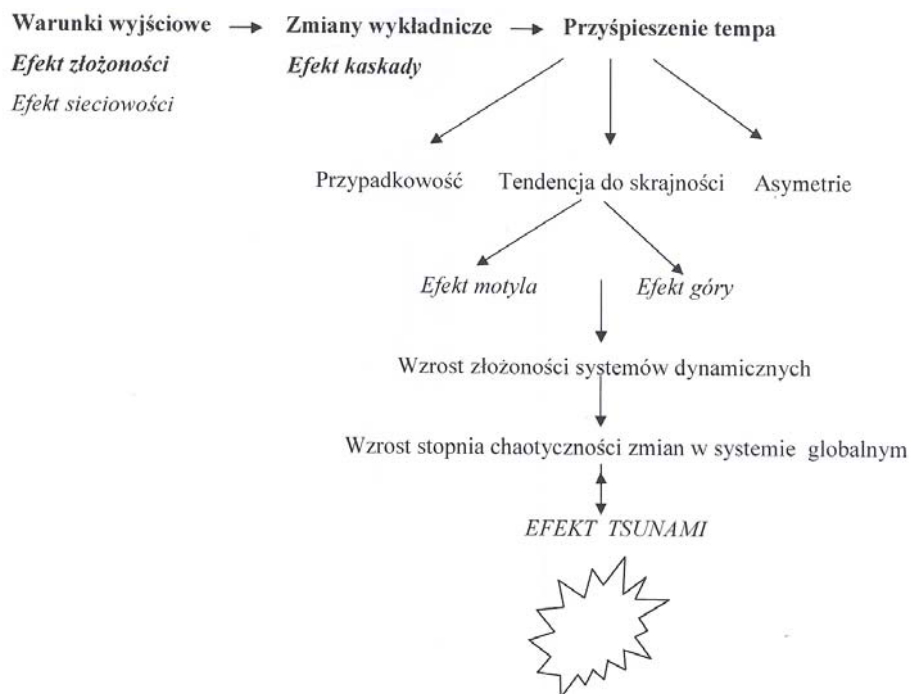
### **Etap 3**

Dodatkowo może pojawić się *efekt emergencji*, czyli sytuacja, w której nowa całość nie jest redukowalna do sumy swoich części i różni się od nich (holizm), co zwiększa złożoność. Rosnąca złożoność samoistnie powoduje szybkie wyłanianie się (emergencję) nowych cech systemu. Emergencja może być pulsacyjna, czyli wyłanianie się czegoś z niebytu może być szybko przekształcone w zanikanie tego czegoś. Obiekty emergentne pojawiają się i znikają w niemal tym samym momencie superintensywnego czasu.

### **Etap 4**

Połączone efekty przedstawione w etapach 1–3 generują chaos, w którym wszelkie strategie polityczne zawodzą lub są nie do pomyślenia. Ta trudność strategicznego reagowania zawarta w samej nieprzejrzystości i nieokreśloności sytuacji może być nazwana *efektem tsunami*. To zjawisko przyrodnicze jest wyjątkowo trudne do przewidzenia, a jego siła czyni ludzi bezradnymi ofiarami żywiołu. Termin *tsunami* odwołuje się właśnie do takiej analogii. To co nazywam *efektem tsunami* to rezultat kolistej przyczynowości łączącej w błędne koło wzajemnie wzmagające się cztery efekty uprzednio już opisane przez badaczy, *motyla*, *kaskady*, *złożoności* i *sieciowości*.

Nanodystanse oraz nanowielkości i superduże prędkości zmian – oto nasz świat ponowoczesny. Jakie są skutki takiego świata, świata interaktywnego czasu, superprędkości i mikrodystansów, dobrze uświadamia wyobrażenie sobie przeżyć pilota współczesnego samolotu bojowego. Gdy pędzi się w takim samolocie z prędkością 3M, czyli około 3000 km na godzinę, to przestrzeń, którą widzi się przed sobą należy już do przeszłości i jest naprawdę za obserwatorem, a nie przed nim. Dzięki technologii typu nano idziemy w głąb materii ku coraz



Rys. 2. Model generowania chaosu i efektu tsunami

Źródło: opracowanie własne

mniej segmentom i elementom. A dzięki zdolności osiągania superprędkości w transporcie czy w akceleratorach cząstek elementarnych zbliżamy się do pełnego wyjaśnienia genezy życia na Ziemi.

Model na rysunku 2 pokazuje proces generowania chaosu sprzyjający powstaniu efektu tsunami w sferze strategicznego myślenia i działania.

#### RZECZYWISTOŚĆ ŚWIATA PONOWOCZESNEGO: WYZWANIA DLA STRATEGÓW

Liczne diagnozy świata ponowoczesnego opisują go jako coś, co nie ma własnej tożsamości wyrażonej w kategoriach pozytywnych, lecz jako coś post, czyli występujące po czymś innym w sekwencji etapów rozwoju, np. postkomunizm, poststrukturalizm, postmodernizm, postpozytywizm, społeczeństwo postprzemysłowe, postwestfalski system międzynarodowy itd. Ten typ diagnozy jest wyznaniem niemocy intelektualnej, bowiem nie daje się tu żadnej pozytywnej charakterystyki tego, co nowe lub co się dopiero wyłania z nowoczesnego społeczeństwa przemysłowego.

Kilka właściwości obecnego świata jest jednakże dość zgodnie postrzeganych przez socjologów i politologów jako cechy dystynktywne tej nie do końca poznanej ponowoczesności:

1. Dominacja sektora usług w gospodarce, informacyjny charakter takiej gospodarki i wysoki poziom jej globalizacji. Rolnictwo i przemysły tradycyjne schodzą na dalszy plan, a przemysły kreatywne i sektor usług są podstawą ponowoczesnego sposobu produkowania i dystrybucji wartości. Dezindustrializacja doprowadza do tego, że udział przemysłu w wytwarzaniu dochodu narodowego zmniejsza się do 10–15%.

2. Wzrost roli wiedzy wśród trzech tradycyjnych podstaw pozycji uprzywilejowanych: władzy, bogactwa i wiedzy<sup>18</sup>.

3. Robert Cooper uważa za cechy ponowoczesnego świata: zanikanie istotności podziału na politykę wewnętrzną i zagraniczną, określonego przez pojęcie granic państwowych, wzajemne interferencje spraw wewnętrznych i zagranicznych oraz utratę ważności podziału terytorialnego przez granice państwowe w efekcie techniki satelitarnej, Internetu i nowoczesnych środków szybkiego i względnie taniego transportu. Ponadto maleje rola siły zbrojnej w zapewnianiu bezpieczeństwa państwom i ludziom, a wzrasta znaczenie współzależności państw, reguł jawności, wzajemności, otwartości i *mutual vulnerability*<sup>19</sup>.

4. Wartości, znaczenia i instytucje z rozmaitych kręgów kulturowych i cywilizacji łatwo przemieszczają się w otwartych przestrzeniach i mieszają się ze sobą. Dokonuje się interferencja norm i instytucji przez zacieranie granic między segmentami rzeczywistości. Amorficzność zastępuje wyraziste formy kulturowe, a mieszanki aksjologiczne rzadko są amalgamatami o nowych cechach. Częściej są synkretycznymi kolażami dość przypadkowo zgromadzonych składników, w których ludzie egzystują bez refleksji krytycznej nad niespójnością tych konfiguracji. Możliwa dzięki mediom obecność na odległość (teleobecność) i sieciowy charakter wielu organizacji sprawiają wrażenie, że obrazy są ważniejsze niż to, co jest na nich przedstawione oraz że *software* i *soft power* są bardziej realne niż *hardware* i *hard power*<sup>20</sup>.

5. Globalizacja upowszechnia wzorce kultur dominujących ekonomicznie i politycznie, spychając na margines kultury niewielkich społeczności, których języki i tradycje umierają. Siły globalnych rynków znoszą doniosłość przestrzeni, terytorium i czasu, bo wszystkie ramy ludzkiego działania zostały poddane kompresji i zmniejszyły się w realnych procesach konkurencji i kooperacji. Autonomia jednostek podlega ograniczeniom pochodzącym z wielkich otwartych przestrzeni, w których dystans w czasie i przestrzeni nie jest już odczuwany jako bariera

<sup>18</sup> Niektórzy ideolodzy i badacze twierdzą, że wiedza jest już obecnie ważniejszą podstawą panowania niż władza i bogactwo. Richard Florida rozwinął z taką właśnie intencją teorię „klasy kreatywnej” i jej szczególnej roli w rozwoju społecznym i we wzroście gospodarki. R. Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York 2002.

<sup>19</sup> R. Cooper, *The Postmodern World and the World Order*, Demos, London 2002, s. 22.

<sup>20</sup> G.O. Tuathail, S. Dalby (eds), *Rethinking Geopolitics*, London 1998, s. 27.

w interakcjach. Procedury demokratyczne są zagrożone przez zakulisowe manipulacje elit państw nadal narodowych, ale rządzonych coraz częściej przez kosmopolityczne elity bez poczucia więzi z ojczyzną<sup>21</sup>.

W otoczeniu społecznym, gospodarczym i kulturowym współczesnych instytucji politycznych i militarnych można zaobserwować takie oto realne cechy dynamiki cywilizacyjnej, które tworzą łącznie pasmo wyzwań dla każdej strategii – dla strategii walki zbrojnej, rywalizacji politycznej, gry dyplomatycznej, konkurencji gospodarczej czy dla strategii rozwoju jakiejś sfery życia ludzi.

**Chaotyczność** – brak porządku, brak liniowości, brak deterministycznych mocnych zależności, brak szans na trafne przewidywanie; liczne *czarne łabędzie* i zawodność krzywej Gaussa oraz średnich statystycznych; **mnożenie się stanów ekstremalnych** dzięki *efektowi motyla* i *efektowi góry*.

**Spontaniczność** – brak wiedzy i poziomu refleksyjności adekwatnego do rosnącej złożoności procesów i struktur, a zatem coraz więcej zdarzeń jawi się jako niezrozumiałe, nieokreślone i nieprzejrzyste, trwale wieloznaczne i poza naszą zdolnością kontrolowania ich przebiegu. Żywiłowość lub inaczej spontaniczność dokonujących się zmian wyraża się przede wszystkim w tym, że są one niepodatne na próby kontrolowania ich przebiegu.

**Anarchiczność** – brak ośrodka decyzji władczych skutecznie kierujących procesami.

**Nieregularna zmienność** układów – zmienność o nierównym tempie, skokowe zmiany tempa. Zmiany nieregularne lub nieliniowe stają się normą, a zmiany regularne (np. cykliczne lub pulsacyjne) są wyjątkami od tej normy. Zmiany techniczne są na ogół liniowe, a dynamika gospodarki jest cykliczna. Zmiany w moralności ludzi na ogół są nieliniowe i opóźniają się coraz bardziej w stosunku do możliwości stwarzanych przez niewątpliwe postępy techniki.

**Szybkie tempo zmian** zwiększających złożoność i przyspieszających desubstancjalizację (wirtualizację) i pluralizację rzeczywistości społecznych. Jest coraz więcej typów rzeczywistości społecznej i wiele z nich ma charakter wirtualny, należy do sfery Matrixa według pomysłu braci Wachowskich.

**Wielokierunkowość zmian** – zmiany cykliczne i pulsacyjne są rzadsze niż zmiany kierunkowe, a te ostatnie są z wektorami zmiennymi i licznymi, co powoduje trudności w ich monitorowaniu i kontrolowaniu.

**Asymetryczność dynamiki** otoczenia i systemu regulacyjnego. Tak jest wtedy, gdy tempo zmian w otoczeniu jest znacznie szybsze niż zmian w ośrodku decyzji lub w systemie regulacyjnym, np. w systemie politycznym, w państwie czy w instytucjach międzynarodowych.

**Asymetryczność tożsamości, statusu, sił i zdolności, celów i metod aktorów** to sytuacja, gdy systematycznie występują dysproporcje, brak harmonii i perturbacje wynikające z bardzo wielkich różnic.

<sup>21</sup> O ryzykach dla demokracji związanych z globalizacją pisałem w szkicu *Globalization and Democracy*, „Dialogue and Universalism”, Warsaw, Institute of Philosophy and Sociology, Polish Academy of Sciences, 2002.

**Węzły gordyjskie, przewlekłe kryzysy, wąskie gardła i trudno przewidywalne punkty zwrotne** na trajektoriach zmian są coraz częstsze. Takie **sploty problemów** są trudne strategicznie, bowiem wymagają **nadzwyczajnych strategii**, wykraczających poza horyzont względnie spokojnej i łagodnej ewolucji z interpunkcją (*punctuated evolution*). Radykalne reformy dokonywane mogą być np. w ramach strategii skoku cywilizacyjnego, rewolucji modernizacyjnych czy cięć Aleksandryjskich. Na sploty problemów trzeba reagować strategiami sięgającymi do głębokich korzeni problemów i odpowiednio wieloczynnikowymi, nie koncentrującymi całej mocy na jednym aspekcie czy czynniku. Od splotów problemów należy odróżniać **liniowe pasma problemów**, które mogą być rozwiązywane stopniowo, etapami, jeden po drugim dzięki strategiom ewolucyjnych zmian społecznych kontrolowanych przez elity władzy i dokonywanych przez zmiany w prawie.

**Sprzeczności i konflikty interesów i woli aktorów** zaostrzają się. Dzięki temu utrudniają budowę i wykonywanie strategii.

**Interferencje instytucji, sfer życia, norm i wartości powodują zamazywanie granic** między subsystemami. Granice, zamiast oddzielać i w pewnym sensie porządkować przestrzeń społeczne i wymiary czasu, są raczej wyrazem krzyżowania się sfer, raczej łączą niż oddzielają. Są porowate i łatwe do przeniknięcia. Granice desubstancjalizują się, ulegają dematerializacji lub korozji. Te granice, które mimo korozji nadal istnieją, są często przekraczane przez „tygrysy” (podmioty bardzo silne) i „węże” (podmioty bardzo sprytne i zwinne), bo tylko „bydło rogate” (podmioty o przeciętnej mocy i sprycie) nie może tego dokonać. Czasoprzestrzeń wydają się być bezgraniczne i podobnie jak fale w fizyce nakładają się na siebie, częściowo zakłócając swój bieg, ale nie tracąc tożsamości i nie tworząc amalgamatów.

**Gęstość i częstota interakcji** między aktorami wzrasta kaskadowo i **prowadzi do sproszkowania stosunków** społecznych, które są zastępowane po prostu przez krótkie, niejako przelotne, momentalne kontakty. Potwierdzają to dane o rozpadzie małżeństw, o samotności w tłumie, o indywidualizacji codziennego życia rosnącej liczby ludzi, o kryzysie zaufania do ludzi obcych i do bezosobowych instytucji, a szczególnie do instytucji władzy publicznej i własności prywatnej.

**Destrukcyjność normatywności**, która jest wyższym poziomem rozpadu regulacji zachowań niż anomia. Destrukcyjność norm oznacza, że nie ma ich, że adresaci nie wiedzą co jest normą, a co nie jest. Anomia to stan częstego naruszania norm, ale wiadomo, że te normy istnieją, są egzekwowane i ich treść jest dość powszechnie znana.

**Symulakry**, czyli pozorne byty, imitacje i sztuczne substytuty czegoś autentycznego wypełniają przestrzeń między ludźmi i ich organizacjami. Debata publiczna w wielu społeczeństwach skupia się na pozornych problemach i trwoni się czas na roztrząsanie trywialnych problemów bez znaczenia dla jakości życia ludzi. Takie symulakry debaty są przejawem korozji instytucji demokratycznych.

**Wysokie ryzyko** jako stała cecha sytuacji praktycznych oraz niepewność jako cecha sytuacji poznawczych. Rośnie liczba źródeł niepewności i rodzi się „nieporządek cywilizacji ryzyka” (Ulrich Beck). Nieokreśloność i przypadkowość ograniczają konieczność. Ryzyko całkowitej niemocy strategicznej, czyli *efektu tsunami*, jest coraz wyższe.

Wymienione problemy ontyczne systemu globalnego o wysokim poziomie złożoności są głęboko zakorzenione w strukturze bytu społecznego. Są splotem czynników obiektywnych tworzących *efekt tsunami*. Dodatkowe przesłanki *efektu tsunami* mają subiektywny charakter i są związane z licznymi ograniczeniami ludzkiej zdolności racjonalnego myślenia i działania.

### RODZAJE RACJONALNOŚCI

Każdy rodzaj działalności człowieka ma nieco inny, swoisty typ racjonalności, czego nauczył nas Max Weber rozróżniając cztery typy idealne racjonalności: celowościową, aksjologiczną, emocjonalnie uwarunkowaną oraz racjonalność ugruntowaną w tradycji i zwyczajach. Nie ma zatem jednej złotej reguły myślenia i działania racjonalnego. Weber wiedział także, że u podstaw racjonalności wyborów leżą wybory bardziej fundamentalne, wybory wartości, które cenimy i bez których nie byłibyśmy osobami zdolnymi do wyborów rozumnych. Zatem konieczną przesłanką racjonalności jest wybór nieracjonalny, dotyczący wartości. I ten wybór jest także granicą racjonalności, być może najtrudniejszą do pokonania.

Rozważymy tu trzy typy racjonalności, częściowo nawiązując do klasycznych propozycji Webera: kulturową – podobną do weberowskiego modelu *Wertrationalität*, prakseologiczną – podobną do *Zweckrationalität* i ekonomiczną – podobną do liberalnego nurtu teorii gospodarowania, aby zrozumieć jaki typ racjonalności jest stosowny dla myślenia strategicznego, dla budowania, realizacji i ewaluacji strategii państwa. Zachowamy w pamięci, że każda z tych koncepcji zakłada wybór kryteriów i wartości, co jest wyborem oczywiście nieracjonalnym, ale o którym możliwa jest racjonalna dyskusja. Dyskurs o wyborze wartości może być racjonalny nawet wtedy, gdy sam akt wyboru jest mało racjonalny lub racjonalny jedynie w najbardziej ogólnym, kulturowym znaczeniu racjonalności.

#### Racjonalność kulturowa (aksjologiczna)

$$R \spadesuit = f(W, N)$$

$f$  = funkcja,

$W$  = wiedza aktora o warunkach działania,

$N$  = wartości i normy uznawane przez aktora.

W sensie kulturowym racjonalna jest decyzja/działanie, która jest funkcją dwóch zmiennych: wiedzy o warunkach działania oraz wartościach i normach uznanych przez aktora i inne osoby należące do tej samej kultury. Treściowa zawartość W i N może być bardzo różna w zależności od kontekstu sytuacyjnego, dziedzictwa historycznego czy osobistych preferencji człowieka/grupy podejmującej działanie. Ludzie, wybierając wartości i style życia, są zarazem w określonym stopniu zakorzenieni w tradycji kulturowej, a ich tożsamość jest w wysokim stopniu funkcją tego zakorzenienia, a nie swobodnego wyboru. Same kryteria racjonalności zawarte w W i N są także produktem treści żywych w głównym nurcie tradycji, do której należy podmiot podejmujący decyzje i budujący strategię.

Dla konserwatystów może to być wspólnota wierzeń religijnych i pamięci historycznej. Dla krytycznego neomarksisty Jürgena Habermasa, analizującego działania komunikacyjne jako podstawowe, rdzeniem N jest zapewne redukcja represyjności i zwiększanie stopnia dobrowolności akceptacji norm przez uczestników dyskursu, prowadzącego do ustanowienia tych norm jako obowiązujących. Dla tradycyjnych liberałów będzie to indywidualna wolność wyrażania idei i wolność wyboru, a dla eudajmonistycznej filozofii może to być ogólna suma szczęścia. Na gruncie kulturowo uwarunkowanej koncepcji racjonalności za racjonalne może być uznane działanie, które dobrze służy ochronie i rozwojowi wartości i norm zawartych w komponencie N. Działanie kwestionujące taki tradycyjny fundament kulturowy zapewne nie byłoby postrzegane jako racjonalne przez obrońców *status quo*, a byłoby racjonalne dla zwolenników radykalnej zmiany. Relatywny sens kulturowej koncepcji racjonalności jest godny szczególnego podkreślenia.

Użyteczność tej koncepcji dla porównawczych, międzykulturowych studiów nad strategiami państwa jest bezsporna, bowiem jest ona pomocna w wyjaśnianiu i rozumieniu działań ludzi różnych kultur i samego zjawiska wielokulturowości. Komponent N jest bardzo uzależniony od kontekstu kulturowego, od treści dominujących w głównym nurcie tradycji kulturowych. Dopóki nie zbuduje się i nie uzgodni treści N o ogólnoludzkim, w pełni uniwersalnym charakterze, co jest marzeniem liberalnych demokratów i socjaldemokratów, konserwatyści będą mieli rację twierdząc, że N jest zawsze lokalnie określona i ma zawsze jakąś specyfikę nieredukowalną do wspólnych mianowników.

#### **Racjonalność prakseologiczna (instrumentalna)**

$$R \heartsuit = f(S, C)$$

$f$  = funkcja,  
 $S$  = środki zastosowane,  
 $C$  = cele wybrane.

Jeżeli S są adekwatne do C, a zatem pozwalają osiągnąć C, lub S są proporcjonalne do C, to działanie jest racjonalne instrumentalnie.

Kryterium racjonalności tego rodzaju jest zatem skuteczność, podobnie jak w teorii *Zweckrationalität* Maxa Webera, racjonalności instrumentalnej lub technicznej Jürgena Habermasa czy postulatcie o skutecznym działaniu w prakseologii Tadeusza Kotarbińskiego. Racjonalne jest to, co jest skuteczne w praktyce, w działaniach. Dobieranie środków do celów jest istotą strategii. Jednak można to czynić dwiema drogami: realistyczną i idealistyczną. Realista dobiera tak środki do celów, że liczy się z ograniczonością dostępnych zasobów i środków, a zatem rozsądnie dostosowuje same cele do dostępnych środków. Idealista jest racjonalny inaczej, chociaż również dąży do skuteczności. Jego punktem wyjścia jest marzenie, czyli bardzo ambitnie pomyślane cele, a dopiero potem poszukuje środków do takiej konfiguracji celów i tylko pod wpływem porażek redukuje poziom celów wyobrażonych do tego, co okazuje się osiągalne przy środkach, jakie zdołał pozyskać.

#### Racjonalność ekonomiczna

$$R \diamond = (\text{Korzyści} > \text{Koszty})$$

- 1) *ex post* – korzyści osiągnięte są większe od poniesionych kosztów;
- 2) *ex ante* – korzyści oczekiwane są większe od przewidywanych kosztów.

Jeżeli jest tak, jak opisuje powyższe wyrażenie w wariancie 1 lub 2, to działanie jest ekonomicznie racjonalne. Istotną korektą jest horyzont czasowy, bowiem to, co w krótkim horyzoncie jest nieracjonalne, może być bardzo racjonalne w długiej perspektywie.

Dwie są koncepcje ludzkiego zachowania – prospektywna i retrospektywna – pozwalające na pełniejszą eksplikację ekonomicznej koncepcji racjonalności. W teorii gier zakłada się, że gracze są racjonalni w tym sensie, iż w swym postępowaniu kierują się **przewidywanymi** działaniami innych graczy i swoimi **oczekiwanymi** korzyściami, które chcą maksymalizować oraz minimalizować koszty ich osiągnięcia. Są więc zorientowani ku przyszłości i ze względu na **przyszłe** zdarzenia i strategie innych graczy dokonują wyborów. Jest to prospektywna racjonalność ekonomiczna.

Inną możliwą do pomyślenia, lecz nie stosowaną w teorii gier koncepcją ludzkiego zachowania jest wyjaśnianie tego, co ludzie robią z ich **poprzednimi doświadczeniami, z przeszłości** oraz innymi czynnikami z przeszłości lub stymulatorami zawartymi w czasie teraźniejszym, które albo determinują, albo tylko prefigurują ich obecne zachowania. W tym modelu przeszłość wyjaśnia teraźniejszość, czyli obecne zachowania i strategie, albo jest to wariant teorii behawioralnej, w której występuje wyjaśnianie typu bodziec – reakcja. Ta druga koncepcja wzbogacona o perspektywę socjologii interakcjonizmu może mieć duże znaczenie dla wyjaśniania, modelowania i symulacji strategii uczestników

stosunków politycznych, w tym także wielkich strategii. Oba warianty koncepcji racjonalności ekonomicznych są bardzo ważnym narzędziem diagnostycznym i prognostycznym w myśleniu strategicznym.

Dla niektórych analiz strategicznych możliwe są próby budowania syntezy **wielokryterialnej racjonalności** przez sumowanie tych trzech typów idealnych. Taka synteza raczej rzadko jest możliwa w myśleniu strategicznym. Jej modelem jest wyrażenie:

$$R \approx R \spadesuit + R \heartsuit + R \diamond$$

### OGRANICZENIA RACJONALNOŚCI

Od słynnych pomysłów o *bounded rationality* Herberta Simona czy psychologicznych badań Daniela Kahnemana i Amosa Tverskiego oraz innych osiągnięć ekonomii behawioralnej i psychologii decyzji wiadomo coraz więcej o granicach racjonalności instrumentalnej i ekonomicznej<sup>22</sup>. Jest oczywiste, że ludzie na ogół nie są racjonalni w sensie ekonomicznym czy prakseologicznym, chociaż dążą do tego i na ogół uważają racjonalizację różnych sfer życia za znamię postępu.

Ograniczenia racjonalności podzielimy tu na cztery kategorie: instytucjonalne, afiliatywne, emocjonalne i intelektualne.

**Instytucjonalne ograniczenia racjonalności** dotyczą ustroju konstytucyjnego państwa, struktur jego aparatu, stopnia zorganizowania społeczeństwa obywatelskiego, a także ram instytucjonalnych ładu społecznego, jakimi są dynamiczne relacje między władzą polityczną i własnością. Państwo jako podmiot rozwiązujący problemy powinno być dobrze zorganizowane. Każdy błąd w porządku konstytucyjnym (np. niejasny podział kompetencji decyzyjnych, podwójne podporządkowania, dublowanie się funkcji, interferencja interesów prywatnych w sferę władzy publicznej, patologie biurokratyczne, słabość ośrodków analitycznych i służb informacyjnych) ogranicza racjonalność decydowania. Takich ograniczeń jest bardzo wiele nawet w państwach demokratycznie zorganizowanych. Dlatego organy państwa rzadko podejmują optymalne decyzje strategiczne. Instytucjonalne bariery racjonalności często są też murem obronnym tych polityków, którzy chcą *ex post* unikać odpowiedzialności za błędne decyzje.

<sup>22</sup> Daniel Kahneman i Amos Tversky ogłosili siedem nowatorskich publikacji w latach 1971–1979. A. Tversky, D. Kahneman, *Belief in the law of small numbers*. „Psychological Bulletin” 76, 1971, s. 105–110; D. Kahneman, A. Tversky, *Subjective probability: A judgment of representativeness*. „Cognitive Psychology” 3, 1972, s. 430–454; D. Kahneman, *Attention and Effort*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1973; D. Kahneman, A. Tversky, *On the psychology of prediction*. „Psychological Review” 80, 1973, s. 237–251. A. Tversky, D. Kahneman, *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. „Cognitive Psychology” 5, 1973, s. 207–232; D. Kahneman, A. Tversky *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*. „Econometrica” 47 (2), 1979, s. 263–291.

Używają argumentu, że w takich warunkach instytucjonalnych nie mogli postąpić inaczej, a to potem okazało się błędem. Dlatego często patrioci muszą bronić kraju nie tyle przed wrogami zewnętrznymi, lecz przed złą władzą, której niewłaściwa organizacja niszczy podstawy racjonalności jej decyzji. Biurokratyczne i technokratyczne warianty centralizacji władzy państwowej oraz inflacja przepisów prawa to szczególnie mocne granice racjonalności myślenia i decyzji.

**Afiliatywne ograniczenia racjonalności** związane są z przynależnością formalną i psychiczną do jakiejś grupy (np. do klanu) lub do organizacji (np. do partii, grupy wyznaniowej). Efekt afiliacji to lojalność, przywiązanie, poczucie przynależności, duma i honor. To granice nie tylko racjonalności, ale często granice wyższego rzędu. Honor i duma są bowiem granicą moralnej godziwości określonych celów czy sposobów działania, oczywiście dla ludzi zasad, a nie dla oportunistycznych łowców dowolnych okazji.

Liczne i nieźle poznane są granice racjonalności wynikające z **dynamiki grupowej**. Kilka z nich tu przypomnimy, aby uświadomić doniosłość aspektu afiliacyjnego w generowaniu nieoptymalnych lub jawnie nieracjonalnych decyzji strategicznych. Jeśli w ośrodku decyzji strategicznych jest lider instytucjonalny i ktoś inny jest liderem naturalnym, to zwiększa się ryzyko konfliktu między nimi. Taki konflikt ról istnieje, gdy lider formalny musi podporządkować się pomysłom lidera nieformalnego, ale akceptowanego w tej roli przez grupę. Konflikt ról i osób kluczowych wewnątrz grupy może sprzyjać dyskusji i wzbogacać liczbę rozważanych opcji, ale może także grozić paraliżem i niezdolnością wyboru, jeśli obaj liderzy mają inne zdanie. Autorytety, które istnieją w ośrodkach tworzących strategię państwa, są trwałe lub są tylko autorytetami *ad hoc*, niejako sytuacyjnymi i momentalnie znikającymi. Fakt istnienia takich autorytetów nie jest niczym złym ani nienaturalnym, ale może też zwiększać ryzyko tłumienia opinii alternatywnych i ocen krytycznych. A takie tłumienie obniża szanse na racjonalne decyzje. Każdy, kto wie inaczej, sądzi, że wie lepiej niż większość. I czasem ma rację! Jeśli stłumi tę rację moc autorytetu innej osoby, to racji tej nikt nie rozważy poważnie.

Decyzje grupowe obniżają poziom poczucia odpowiedzialności za skutki i podnoszą skłonność do ryzyka. Badania psychologiczne dowodzą, że poczucie odpowiedzialności za decyzje podjęte w grupie jest mniejsze niż w przypadku decyzji indywidualnych, bo obawa przed odpowiedzialnością ulega rozproszeniu. Dlatego ludzie w grupach są skłonni do bardziej ryzykownych decyzji niż ci sami ludzie działający indywidualnie<sup>23</sup>.

Tłum ma wiele głów, ale nie ma rozumu. Adam Mickiewicz przeczuwał tę wiedzę, gdy napisał pięknie i genialnie: „Szatan jest tchórz, boi się zostać w samotności. I dlatego najczęściej między tłumem gości”. I raz jeszcze mistrz Adam: „Po co się gmin głupi na radę zgromadził? Chce, żeby mu radzono to, co już uradził”. I jeszcze myśl podobna, lecz mniej radykalna: „Rada wielu – zguba

<sup>23</sup> J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1977.

celu”, którą wyraził Kazimierz Brudziński, poeta romantyczny, lecz mniej znany niż mistrz Adam. To są mądre przestrogi przed nadmierną wiarą w duże kolektywne decyzje. Wielkie strategie nie rodzą się w tłumie, na mityngach politycznych ani na wielkich naradach.

Zbyt krótki horyzont wyobraźni strategicznej i intelektualne uwikłanie polityków w krótką perspektywę wymuszana przez kampanie wyborcze do parlamentów to afiliacyjna i instytucjonalna granica racjonalności ich decyzji. Być zawsze przygotowanym na najgorsze i znać drogi ku najlepszemu – to niełatwe, ale możliwe, gdy horyzont czasowy strategii jest odpowiedni do celów, do układu sił i do kontekstu sytuacyjnego. Jednak wybory co dwa lub cztery lata powodują, że politycy i także przywódcy najwyższego szczebla w liberalnych demokracjach tracą zdolność myślenia strategicznego. Coraz trudniej jest być mężem stanu troszczącym się o los przyszłych pokoleń, a coraz więcej jest politycznych krótkodystansowców, tragicznych i komicznych polityków z trudem nadążających za biegiem zdarzeń żywiołowych<sup>24</sup>.

Jednym z największych wrogów racjonalności strategicznej są nieformalne koalicje *ad hoc*, powstające w elitach strategicznych na podstawie krótkookresowej zbieżności interesów<sup>25</sup>. Niszczą one perspektywę ogólniejszą, forsując swe interesy partykularne, i utrudniają myślenie o długim horyzoncie czasowym, bowiem dla nich najważniejsze są krótkie horyzonty i szybkie korzyści. Polityczni krótkobiegacze są przeszkodą dla strategicznych długodystansowców. A niekiedy są bardzo sprytni i zdolni do szybkich manewrów, co dodatkowo komplikuje zadanie długodystansowców.

Zarówno bardzo wysoki, jak i bardzo niski poziom zaufania do przywódcy i/lub do instytucji kluczowej w systemie decyzyjnym jest istotnym czynnikiem ograniczającym racjonalność decyzji. Zaufanie do osób i do instytucji jest warunkiem harmonijnej współpracy i aby tak było, ten, który ufa chce, aby ten drugi też mu ufał i obaj powinni czuć się odpowiedzialni za to, co robią. Harmonijne połączenie zaufania i poczucia odpowiedzialności oraz pewna równowaga tych dwóch form afiliacji sprzyja rozumowi praktycznemu. Ale przecież nie zawsze tak bywa. Są co najmniej trzy sytuacje dalekie od optimum:

– Zaufanie bez odpowiedzialności prowadzi do silnej zależności tych, którzy ufają: zaufanie okazywane nieodpowiedzialnym przełożonym przekształca się w zależność tego, który ufa od tego, który zachowuje się nieodpowiedzialnie, co obniża poziom refleksji krytycznej w ośrodku decyzji strategicznych.

– Odpowiedzialność bez zaufania prowadzi do zbyt daleko idącej i ciągłej kontroli nad nieufnym podwładnym lub do jego eliminacji z ośrodka decyzji. Gdy ktoś ma poczucie odpowiedzialności, a podwładni odmawiają mu zaufania,

<sup>24</sup> W. Lamentowicz, *Paradoksy liberalnej demokracji*, w: L. Zacher (red.) *Transformacje demokracji*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011.

<sup>25</sup> Ch. Rodgers, *Informal Coalitions: Mastering the Hidden Dynamics of Organizational Change*, Palgrave Macmillan, New York 2006.

to będzie stale kontrolować ich zachowania, może obraźliwie traktować nieufnych i po pewnym czasie usunąć ich z grona osób podejmujących decyzje strategiczne.

– Brak zaufania podwładnych i brak odpowiedzialności przełożonych prowadzi do katastrofalnych decyzji i niemal pewnych porażek. Tak jest nie tylko w strukturach militarnych.

Stosunki władzy wpływają hamująco na racjonalność dyskursu poprzedzającego decyzje w grupach tworzących strategię. Wiadomo od starożytności, że władza jako podstawa integracji takich grup nie sprzyja używaniu wiedzy, a zwłaszcza rozumu praktycznego o skutecznym działaniu. Zauważył to także pomysłowy badacz duński Bent Flyvbjerg i uczynił podstawą interesującej teorii o wiedzy przyrodniczej (typu *episteme*) i społeczno-humanistycznej (typu *phronesis*)<sup>26</sup>. Ta druga jest właśnie wiedzą praktyczną, *par excellence* wiedzą strategiczną w rozumieniu używanym przez mnie w tym esej. Wiedza fronetyczna w koncepcji Flyvbjerga ma cechy nawiązujące do dystynkcji pojęciowej dokonanej przez Arystotelesa, dla którego *phronesis* to mądrość praktyczna, zdrowy rozsądek czy ocena co warto i można robić w danej sytuacji. Jest zatem wiedzą użyteczną w działaniu praktycznym, a nie tylko w wyjaśnianiu zjawisk. Jest wiedzą użyteczną dla elit władzy, które w oparciu o wartości przez siebie akceptowane chcą chronić lub zmieniać *status quo* i rozważają co będzie dobre, a co złe w praktyce<sup>27</sup>. Fonetyczna wiedza praktyczna to alternatywa *episteme*, poznania typowego dla nauk przyrodniczych, których nauki społeczne nie powinny naśladować, bo są zdaniem Flyvbjerga skazane w tym wysiłku na niepowodzenie. Nauki społeczne są silne tam, gdzie nauki przyrodnicze są słabe, czyli w rozważaniu wartości i celów, dla których można sensownie użyć władzy nad ludźmi. Uczeni badający świat z intencją praktycznego wpływania na niego zadają kolejno cztery pytania o działaniu, a nie o myśleniu:

- Dokąd zmierzamy?
- Czy te zmiany są pożądane czy nie?
- Kto zyskuje, a kto traci i w wyniku jakiego mechanizmu władzy?
- Co możemy z tym zrobić, jeśli to jest w ogóle możliwe?

Opierając się na takiej metodologii, Flyvbjerg projektował rozwój wielkich metropolii i zauważył, że są dwa główne źródła błędów praktycznych w planowaniu polityki: strategicznie fałszywe przedstawienie faktów w procesie planowania budżetu (*strategic misrepresentation*) i uprzedzenie optymistyczne (*opti-*

<sup>26</sup> B. Flyvbjerg, *Rationality and Power: Democracy in Practice*, The University of Chicago Press, 1998; B. Flyvbjerg, *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*, Cambridge University Press, 2001.

<sup>27</sup> Znaczące wsparcie koncepcji nauk społecznych jako wyłącznie fronetycznych, a nie eksplanacyjnych przedstawili Sanford F. Schram i Brian Caterino (eds), *Making Political Science Matter: Debating Knowledge, Research, and Method*, New York University Press, 2006. Do znanych zwolenników idei Flyvbjerga należą Pierre Bourdieu i Clifford Geertz. Krytykę poglądów Flyvbjerga przedstawił David Laitin. Odpowiedział mu Bent Flyvbjerg, *A Perestroika Straw Man Answers Back: David Laitin and Phronetic Political Science*, „Politics & Society”, 32, 3, September 2004, s. 389–416.

*mism bias*), które skłania do zaniżania kosztów i skracania czasu realizacji dużych projektów inwestycyjnych w momencie ich projektowania<sup>28</sup>.

**Emocjonalne granice racjonalności** powstają zwłaszcza z mocnych uczuć pozytywnych, jak miłość i przyjaźń, lub negatywnych, takich jak pogarda, nienawiść, strach czy lęk. Emocje o umiarkowanej intensywności nie są poważnym zagrożeniem dla zdolności racjonalnego myślenia. Emocje nie muszą zatem być niszczącym żywiołem, lecz mogą być także przesłanką motywacji pobudzających do czynów rozumnych, dzielnych i dobrych etycznie. Współczucie ma ogromną przewagę nad nienawiścią czy zawiścią.

Emocje to mechanizm powstały na drodze ewolucji. Pojawiały się w życiu wielu pokoleń jako odpowiedź na problemy wymagające rozwiązania. Organizm przejawiał rozmaite reakcje emocjonalne, z których w toku ewolucji wyselekcjonowane zostały te najbardziej efektywne dla przetrwania.

W teoriach psychologii emocji i psychologii poznania odróżnia się emocje poprzedzone poznaniem i na nim oparte od emocji niejako będących substytutem poznania<sup>29</sup>. Neuronalne, sensomotoryczne i motywacyjne mechanizmy generowania emocji są bardzo ważne i nie angażują poznawczych zdolności człowieka. Jest wiele różnic międzykulturowych w ekspresji emocji i w sposobach interpretacji zdarzeń. Kultury kolektywistyczne Azji raczej powodują częstsze reagowanie wstydem, a kultury indywidualistyczne Zachodu poczuciem winy. Wielu uważa wstyd, upokorzenie i lęk za emocje silnie ograniczające racjonalność decyzji i rozwiązywanie konfliktów<sup>30</sup>.

Poczucie zagrożenia i lęk rozmaicie wpływają na ocenę sytuacji poprzedzającą wybór strategiczny: zagrożenie przecenia pesymista, niedocenia optymista, co ma oczywiście wpływ na ich decyzje i działania. W jaki sposób poziom lęków i nadziei wpływa na decyzje, można przedstawić za pomocą prostego schematu, łańcucha przyczyn i skutków: za wysoki poziom nadziei → zbyt wielka wiara w sukces → nieostrożne projektowanie strategii → przecenianie własnych sił i niedocenianie przeciwnika. Niewłaściwe zrównoważenie lęków i nadziei może prowadzić do błędnego wyobrażania sobie przeciwnika jako wroga lub jako przyjaciela i do działania zgodnego z tym fałszywym wizerunkiem<sup>31</sup>. Wpływ dylematu bezpieczeństwa na racjonalność decyzji strategicznych był wielokrotnie studiowany w najdrobniejszych szczegółach.

Inny czynnik generujący emocje relewantne dla myślenia strategicznego to stres i zmęczenie. Ludzie zmęczeni wysiłkiem, brakiem snu, niepewnością czy przewlekłym cierpieniem łatwiej popełniają błąd w ocenie sytuacji i w projek-

<sup>28</sup> B. Flyvbjerg, *Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice*, „European Planning Studies”, 16, 1, 2008, s. 3–21.

<sup>29</sup> J. Strelau, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki* t. 1 i 2, red. D. Doliński. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

<sup>30</sup> D.L. Shapiro, *Negotiating Emotions*, „Conflict Resolution Quarterly”, 20, 1, 2002, s. 68.

<sup>31</sup> R. Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1976.

towaniu strategii. Jest to o tyle istotne, że politycy i ich najbliżsi doradcy dość często żyją w stresie o wielu źródłach i są permanentnie zmęczeni.

Irracjonalne sympatie i antypatie do osób, miejsc, idei mogą sprzyjać życzeniowemu myśleniu, które niszczy zdolność realistycznej oceny sytuacji. Kryzys motywacji może przejawiać się jako zanik wiary w sukces, co powoduje niedocenianie szans i przecenianie zagrożeń. W efekcie szanse są marnowane, a zagrożenia aktualizują się i stają się szkodami lub porażkami.

**Intelektualne granice racjonalności.** Behawioralna teoria ekonomii Kahnemana i Tversky'ego spowodowała przełom w badaniach rzeczywistych procesów decyzyjnych. Zerwała z normatywną tradycją neoliberalną i neoklasyczną oraz stworzyła czysto empiryczną teorię. Zamiast analizować, jacy racjonalni powinni być ludzie w zachowaniach gospodarczych, uczeni zaczęli badać eksperymentalnie jak rzeczywiście ludzie podejmują decyzje i co bardziej cenią, a co mniej. W swej teorii prospektywności (*prospect theory*) udowodnili, że ludzie bardziej dążą do zachowania dóbr i majątku, który już posiadają, niż do korzyści, które dopiero w przyszłości mogliby zdobyć<sup>32</sup>. Zatem jesteśmy raczej osobami z konserwatywnym nastawieniem i to ustalenie jest wyraźnie sprzeczne z hipotezą, że ludzie zawsze chcą ekspandować, a więc zdobywać coraz to nowe i najlepiej maksymalne korzyści. Zbieżne z tym konserwatywnym przesłaniem jest inne empiryczne ustalenie, że ludzie bardziej cenią rzeczy, do których przysługuje im prawowity tytuł własności, niż rzeczy, które do nich nie należą na mocy legitymowanych przesłanek (*endowment effect* lub *status quo bias*)<sup>33</sup>.

Empiryczne nauki o procesach poznawczych (*cognitive sciences*) ustaliły bardzo długą listę typowych i częstych błędów w poznawaniu rzeczywistości, co oczywiście jest ograniczeniem racjonalności strategicznej czy teleologicznej, a także przejawem istnienia tych ograniczeń, skoro błędy są częste i systematyczne.

„Racjonalna ignorancja” to zjawisko psychologiczne zauważone po raz pierwszy w latach 50. minionego stulecia<sup>34</sup>. Oznacza sytuację, gdy koszt nauce się czegoś i zdobycia stosownych informacji, aby móc podjąć trafną decyzję jest wyższy niż potencjalne korzyści, których podmiot może oczekiwać z takiej decyzji. Zatem racjonalnie jest nie szukać wtedy informacji, aby nie marnować czasu i energii na poszukiwanie wiedzy zbędnej. Termin „racjonalna ignorancja” jest stosowany w teorii gier, w teoriach wyboru publicznego, w epistemologii filozoficznej i w studiach nad racjonalnością.

Formy myślenia i postawy, które można dość bezspornie określić jako intelektualne granice racjonalności, to: stereotypy narodowe i etniczne; uprzedzenia rasowe, religijne, klasowe etc.; łatwa wiara w mityczne lub niepewne źródła

<sup>32</sup> *Prospect theory* można też tłumaczyć na język polski jako „teoria perspektywy”.

<sup>33</sup> A. Tversky, D. Kahneman, *The framing of decisions and the psychology of choice*. „Science”, 211 (4481), 1981, s. 453–458; D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, New York 1982; D. Kahneman, A. Tversky, *Choices, values and frames*. „American Psychologist”, 39, 1984, s. 341–350.

<sup>34</sup> A. Downs, *An Economic Theory of Democracy*, Harper & Brothers, New York 1957.

informacji; przesady i złudzenia, branie pozorów za rzeczywistość; niska zdolność uczenia się nowych informacji, uczenia się na błędach i z innych doświadczeń.

Błędy w wyjaśnianiu, w rozumieniu swych sojuszników i przeciwników, we wnioskowaniu i w budowaniu strategii rodzą się z powodu niezdolności większości decydentów do przeprowadzania skomplikowanych kalkulacji korzyści i kosztów. Teoria gier idealizacyjnie i niezgodnie z empirycznymi danymi zakłada, że aktorzy są unitarni (spójni wewnętrznie i kierowani jedną wolą), konsekwentni w swych kolejnych decyzjach, zdolni do skomplikowanych kalkulacji korzyści i kosztów, zdolni do przewidywania posunięć innych graczy i wyciągania logicznych wniosków z tych przewidywań, a ich preferencje są:

- uporządkowane hierarchicznie;
- przechodnie i mogą być uporządkowane w następujący sposób  $A > B > C...$ ;
- nie są sprzeczne i wykluczające się;
- zawsze jasno uświadamiane i mogą być poddane racjonalnej rekonstrukcji; aktorzy wiedzą czego chcą i potrafią to sami sobie i innym uzasadnić;
- cele i środki do nich dobierane są adekwatne wobec siebie i wobec kontekstu kulturowego i sytuacji strategicznej.

Te założenia teorii gier są w wysokim stopniu sprzeczne z wiedzą empiryczną o rzeczywistych zachowaniach ludzi i z tego powodu jej stosowanie w budowaniu strategii często prowadzi do porażek, mimo pozorów racjonalnego przygotowania decyzji strategicznych.

Arogancja połączona z ignorancją jest szczególną barierą racjonalności. Wówczas ambicja władcza przeważa nad wiedzą i talentem, a tym bardziej nad zasadami etycznymi i ideowymi. Niedostateczna wiedza o innych i o sobie nie musi jednak łączyć się z arogancką postawą. Jest najbardziej banalną granicą racjonalności, także racjonalności kulturowej.

Kto zna innych jest mądry, kto zna siebie jest światły, mówi chińskie przysłowie. Wnioski dla oceny racjonalności strategii są tu oczywiste. Wiedza o sobie, o innych i o wszystkim co ważne powinna być z rozmaitych źródeł, a źródła powinno się krytycznie oceniać i systematycznie sprawdzać ich wiarygodność.

Kontrolowana panika i udawana dezorientacja to dobry kamuflaż dla infiltracji układu decyzyjnego rywali lub wrogów. Niezłą radą operacyjną jest dyrektywa pracy śledczej – patrz na sznurki, a zobaczysz kto je pociąga, aby marionetki mogły się ruszać. Granice wiedzy tego rodzaju to także granice swobody manewru strategicznego, a ta swoboda jest podstawą przewagi strategicznej, w znacznym stopniu niezależnej od potencjału sił zbrojnych i potęgi gospodarczej.

Teorie oparte na założeniu niepewności wiedzy są bardziej użyteczne do przewidywania i wyjaśniania niż teorie zmierzające do wiedzy pewnej, uniwersalnie ważnej i empirycznie potwierdzonej. Strategie racjonalności ograniczonej są częściej prawdziwe niż strategie racjonalności pełnej i pewnej. Lepsza dla budowy strategii jest wiedza prawdziwa, choć niepewna, niż pewna, ale nieprawdziwa. Dlatego intuicyjne strategie mogą być bardziej adekwatne niż czysto racjonalistyczne, oparte na matematycznych modelach i teorii gier. W naukach

ekonomicznych modele racjonalnego i egoistycznego aktora prowadzą często do błędnych wniosków dla praktyki. Bardzo podobnie jest w dziedzinie strategii politycznych i militarnych, ponieważ aktorzy rzadko zachowują się tak, jak przewidują te teorie.

Nadmiar wiary we własne zdolności racjonalnego wyjaśniania, prognozowania i projektowania strategii oraz we własne siły realizacji takich strategii raczej obniża szanse na sukcesy. Historia i natura nie dadzą się dowolnie sterować w dowolnych kierunkach według naszych marzeń. Trafnie uzasadniał potrzebę unikania zaciętrzewienia i zachowania ironicznego dystansu do samych siebie Zdzisław Krasnodębski: „Nieco niewiary we własne siły może przywrócić ludziom wiarę w sens świata i życia”<sup>35</sup>.

Złudzenie wielkiej mocy eksplanacyjnej bardzo pojemnych pojęć to osobliwa, typowa dla zawodowych ideologów i intelektualistów bariera racjonalności. Często sądzi się, że wielkie pojęcia mają bardzo dużą moc eksplanacyjną i dzięki ich wypowiedzeniu, jak mantry, w magiczny sposób wszystko co było niejasne, staje się jasne i zrozumiałe. Poszukiwanie takiej sztucznej jasności w poznaniu było zawsze źródłem wierzeń religijnych i pozornej wiedzy płynącej z potocznego myślenia. Niestety, także w dyskursie naukowym i nauce o strategiach znajdziemy liczne dowody myślenia magicznego i nadmiernej wiary w zaklęcia zmieniające wszystko jak czarodziejska różdżka.

Zmieniają się jedynie mody intelektualne, wskazujące kolejno na inny bardzo pojemny znaczeniowo superczynnik, który jakoby niemal wszystko wyjaśnia i czyni powszechnie zrozumiałym. Taki superczynnik na ogół zastępuje krytyczne badanie szczegółów, analizowanie faktów zaprzeczających jego działaniu lub nawet istnieniu. Jest często substytutem myślenia poważnego i rzetelnego lub rodzajem świeckiej modlitwy, wyrażającej się w powtarzaniu zaklęć magicznych i formułek słownych pozbawionych jasnego sensu.

Liczne są kolejne, dość modne wielkie pojęcia, o nieostrym znaczeniu, często pozbawione desygnatów i wyrażnie zbyt ogólne, aby być zmienną wyjaśniającą tak wiele, jak im przypisywano. Przypomnimy tu niektóre jeszcze nadal żywe złudzenia intelektu szukającego wytrycha do zbyt wielu bram:

- baza ekonomiczna jako dynamiczny układ sił wytwórczych i stosunków produkcji; to magiczne zaklęcie ortodoksyjnego marksizmu;
- rewolucja przemysłowa jako szybka dyfuzja nowych technik produkcyjnych i militarnych; to dominujący składnik większości teorii modernizacji;
- egzystencja i esencja w rozumieniu filozofii egzystencjalistycznych;
- rewolucja naukowo-techniczna jako nowy poziom industrializacji i modernizacji;
- prawa wolnej konkurencji rynkowej: prawo równowagi popytu i podaży, prawo maksymalizacji zysku w krótkim okresie, prawo przewag komparatywnych i inne składniki neoliberalnego *credo* w teorii ekonomicznej;

<sup>35</sup> Z. Krasnodębski, *Upadek idei postępu*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2009, s. 339.

- wielokulturowość i pluralizm kultur;
- dekonstrukcja sensów i ponowoczesność w filozofiach postmodernizmu;
- internacjonalizacja stosunków społecznych;
- globalizacja wszelkich stosunków.

Dlaczego takie pojęcia są niebezpieczne i grożą błędami w myśleniu?

1. Są jak worki bez dna lub *black boxes*, nie wiadomo bowiem dokładnie, ile i jakich zmiennych rzeczywiście zawierają. Nie są ostro określoną zmienną lub przyczyną, ale wiązką bardzo wielu czynników i tylko pozornie każdy z nich popycha wydarzenia w tę samą stronę i z taką samą siłą.

2. Żaden pojedynczy czynnik, nawet bardzo złożony wewnętrznie, nie może skutecznie i wyczerpująco wyjaśnić niemal wszystkiego – zarówno szybkich zmian, jak i trwania w długim okresie, porażek i sukcesów strategii kierowania procesami, błędnych kół i kół fortuny, punktów zwrotnych i ścieżek krytycznych.

3. Takie wielkie pojęcia są składnikami błędnych kół i mogą zbyt łatwo prowadzić do błędów we wnioskowaniu, a zwłaszcza do błędu *petitio principii* czy *circulus in probando*.

4. Wielkie pojęcia łatwo ulegają ideologizacji i są używane do wpływania na świadomość potoczną, a przez to są sztucznie upraszczane i radykalizowane. Hipostazy, czyli słowa bez wyraźnych desygnatów, najlepiej nadają się do symplifikacji i radykalizacji, bowiem nikt nie wie, co one dokładnie znaczą przed symplifikacją, a tym bardziej po symplifikacji dokonanej na użytek wiedzy potocznej i mało wyrafinowanej, niedostatecznie krytycznej opinii publicznej.

5. Pojęcia tego rodzaju są nieuchronnie bardzo wieloznaczne i przez ich użycie do manipulacji masową świadomością są narażone na prostytuowanie się, na trywializację i banalizację.

Dlatego także globalizacja, podobnie jak jej poprzedniczki w tej paradyzie wielkich kategorii, nie może być pełną, wszechstronną czy tym bardziej jedyną trafną odpowiedzią na większość pytań typu „dlaczego?” i węzłowym punktem zwrotnym w procesach rozwojowych na świecie. Aby uczynić ją poznawczo użyteczną, trzeba dokonać analizy dezagregującej ten konglomerat czy amalgamat bardzo rozmaitych zmiennych i osobno zbadać siłę eksplanacyjną każdej z tych zmiennych, a potem sprawdzić, czy one wzajemnie wzmagają swe efekty, czy też nie. Bez takiej dezagregacji często nie wiadomo, czy w czyjejs wypowiedzi globalizacja jest uniwersalnym źródłem światłości i wiedzy pewnej o innych zjawiskach. Ponadto samo wieloaspektowe zjawisko globalizacji ma swe granice – czyli sfery bardzo słabo objęte tym procesem lub podmioty stawiające świadomy i zorganizowany opór wobec globalizacji w jej obecnym kształcie. Granice globalizacji jako procesu historycznego są także granicami mocy eksplanacyjnej tego pojęcia i faktów przez nie opisanych.

WPLYW WARUNKÓW ŚWIATA PONOWOCZESNEGO NA MYŚLENIE  
I DZIAŁANIE STRATEGICZNE

System globalny, w którym *efekt tsunami* i *efekt złożoności* generują ryzyko, to rzeczywistość dawniej ludziom niedostępna w doświadczeniu życiowym. Jego właściwością jest rosnące tempo i wielokierunkowość zmian. Ta nowa szybkość jest szczególnie ważna dla elit strategicznych i ich zdolności tworzenia strategii. Przecież pamiętamy o roli  $c^2$  we wzorze Einsteina, energia = masa pomnożona przez prędkość do kwadratu,  $E = mc^2$ . Prędkość jest zatem znacznie bardziej ważąca na końcowym efekcie energetycznym niż wielkość masy wprowadzanej w ruch. Taka oto sytuacja w sferze strategii powoduje paradoksalną i wewnętrznie sprzeczną parę skutków:

1) szybsze tempo zmian we wszystkich sferach życia ludzi utrudnia tworzenie i realizację strategii adekwatnych do sytuacji, bo one zmieniają się bardzo szybko, ale z drugiej strony,

2) szybsze tempo gromadzenia i przetwarzania informacji powoduje, że łatwiej jest monitorować skutki pożądane i niepożądane ludzkich działań, skutki krótkotrwałe i długiego trwania, łatwiej jest pokonywać uprzedzenia i złudzenia aktorów, bo mają łatwiejszy dostęp do rzetelnej informacji, a dzięki temu wszystkiemu łatwiej jest korygować strategię i tak je ulepszać, aby były adekwatne do nowych, jeszcze nowszych warunków.

Zatem dzisiejszy strateg **musi** być bardzo elastyczny i szybko uczyć się nowych sytuacji, ale ważne jest, że dzięki technikom informacyjnym i wiedzy naukowej **może** być elastyczny i ma szansę ciągle doganiać oddalające się rzeczywistości, pędzące jak gwiazdy w kosmosie. Aby mu się to udawało, musi chcieć szybko uczyć się. W przeciwnym razie chaos i potęga *efektu tsunami* wygryją z ludzkim pragnieniem sensownego życia.

Także udawanie chaosu jest formą strategii, która ma wprowadzać w błąd przeciwnika. Chaos udawany jako strategia pozorowana jest osobliwą formą adaptacji samej strategii do chaotyczności otoczenia, w którym ona powstaje. Adaptacje do bieżących sytuacji i strategiczność ze spojrzeniem w daleką przyszłość są ograniczane przez te same czynniki, które wymieniono w rozdziałach *Czy sfera strategiczności rośnie, czy kurczy się?* oraz *Rosnąca złożoność i tempo zmian w systemie globalnym jako granica efektywnych strategii państwowych* tego studium. Im bardziej skuteczny jest ten paraliżujący efekt, tym bliżej jesteśmy *efektu tsunami*, czyli sytuacji, w której żadna strategia nie działa i nie widzimy ani jednego wyjścia zadowalającego nasze potrzeby. Strategiczność wyobraźni, myślenia i działań jest konieczna, ale nader często okazuje się czymś niemożliwym do osiągnięcia.

Istotnym utrudnieniem dla strategów, niezależnym od szybkości zmian, pozostaje taki splot uwarunkowań o kluczowym znaczeniu dla analizy stosunków międzynarodowych, w którym wielkie mocarstwa globalne, jak USA, czy regionalne, jak Chiny, Japonia, Indie czy Unia Europejska, tworzą fizyczne i metafizyczne

yczne ramy wszelkiej strategiczności, w tym także strategii innych państw i pozapaństwowych uczestników stosunków międzynarodowych. Hierarchia mocy w systemie globalnym nie jest zastępowana poziomymi relacjami między równoprawnymi i równorzędnymi uczestnikami gry interesów.

Narastanie tempa zmian, asymetryczność i wzrost roli stanów ekstremalnych powodują liczne zakłócenia w myśleniu strategicznym. Coraz częściej dochodzimy **do granic zrozumiałości, poznawalności, przewidywalności i sterowności** w sytuacjach wymagających zorganizowanego działania. W poznaniu częste są niekonkluzywność, niejednoznaczność, nierozstrzygalność. Kwestionowanie jest częstsze niż akceptacja, bowiem krytycyzm jest lepszą odpowiedzią na pogłębiające się nierównowagi i stany ekstremalne, na przymus życia między sztucznie tworzonymi sferami rzeczywistości.

Konieczne staje się stosowanie wyjaśnień niedeterministycznych i zasad określonej przyczynowości, dających mniej pewną wiedzę niż wyjaśnienia deterministyczne, porządkujące wiedzę w liniowe łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy (metoda 5M+E, nazywana także diagramem ryby), wymyślony w 1960 r. dla sterowania poprawą jakości zarządzania organizacjami gospodarczymi, jest nadal stosowany, ale ten model myślenia nie jest już adekwatny do świata wielkich prędkości, zmian nieliniowych i wysokiego ryzyka nowego typu. Wyjaśnienia niedeterministyczne to np. wyjaśnienia prefiguratywne, wskazywanie na funkcjonalne współzależności, wyjaśnienia konstytutywne szukające odpowiedzi na pytanie „jak możliwe jest samo istnienie zjawiska?”, wyjaśnienia teleologiczne szukające celów określonych aktorów i wyjaśnienia fenomenologiczne szukające kluczowego zdarzenia generującego zmiany. Takie wyjaśnienia niedeterministyczne są bardzo często jedyną szansą utraconego rozumu strategicznego, bowiem klasyczne wyjaśnienia deterministyczne, a zwłaszcza monokauzalne, są coraz bardziej zawodne.

Mnożą się decyzje rutynowe, wąskie i niskiej rangi w sferach, gdzie powinny być realizowane strategie i ustanawiane normy regulujące sytuacje przyszłe w sposób trwały lub przynajmniej przewidywalny. Funkcje regulacyjne prawa i instytucji politycznych są nieodpowiednie wobec potrzeb przywracania porządku i równowagi, bowiem rynki generują żywiołowo nierównowagi i nierówności. Coraz trudniej jest zachować szansę na homeostazę osiąganą samoistnie, bez zewnętrznych regulatorów.

**Adaptacje *ad hoc* stają się często substytutem strategicznego myślenia i działania.** Krótki horyzont czasowy reprodukuje ludzką naturalną skłonność do krótkowzroczności i tworzy się wiele rozwiązań prowizorycznych, imitujących autentyczne i trwałe formy radzenia sobie z niepewnością i lękiem przed ryzykiem.

**Adaptacje są konieczne, a zarazem stają się w tych warunkach niemożliwe.**

Sytuacje o jedynym wyjściu, w znacznym stopniu przymusowe i bez wielu opcji strategicznych są zbliżone do strefy *efektu tsunami*, ale nie są nim w ścisłym znaczeniu. Jednakże niezdolność odpowiednio szybkiego odkrycia tego jedynego wyjścia może je przekształcić w sytuacje bez wyjścia.

CO MOŻNA ZROBIĆ, ABY OGRANICZAĆ RYZYKO *EFEKTU TSUNAMI*?

Dla strategii rozwoju i strategii wojny szczególnie ważne jest pytanie, czy można zapobiegać *efektowi tsunami*? Niestety, nie znam mocnej i dobrze ugruntowanej empirycznie odpowiedzi na tak postawione pytanie. Sceptycy w sprawie ludzkiej zdolności przewidywania odpowiedzieliby, że nie potrafimy unikać takich sytuacji ekstremalnych, bowiem nasza zdolność przewidywania nawet sytuacji rutynowych i cyklicznie występujących jest bardzo ograniczona i tym bardziej nie potrafimy przewidywać takich osobliwych kataklizmów, jak opisany tu *efekt tsunami*. Optymiści, wręcz przeciwnie, zapewnią nas, że oczywiście wszystkiemu można w jakimś stopniu zapobiegać, pod warunkiem, że używa się możliwie najlepszej wiedzy i zna się odpowiednie metodologie budowania strategii i/lub improwizacji strategicznej *ad hoc*.

Z perspektywy krytycznego realizmu, która lokuje się między tymi skrajnymi stanowiskami, można wskazać kilka **sposobów działania elit strategicznych zwiększających szansę na prewencyjne działania ograniczające ryzyko wystąpienia efektu tsunami**:

- wyprzedzające przygotowania do nieznanego przez wysiłek myślenia o tym, co wydaje się być nie do pomyślenia; teoretycy strategii zalecają *think unthinkable* oraz studiowanie i samodzielne budowanie alternatywnych historii;
- doskonalenie systemów wczesnego ostrzegania o coraz większej wrażliwości na słabe sygnały nadciągających zmian;
- przeprowadzanie systematycznego monitoringu zmian spontanicznych we wszystkich sferach ludzkiego życia wrażliwych na ryzyko;
- kształtowanie umiejętności odczytywania tzw. słabych sygnałów (*weak signals*) także w ramach systemów edukacji powszechnie dostępnej i niekosztownej dla uczących się,
- stały trening wyobraźni i intuicji strategicznej kompetentnych osób biorących udział w tworzeniu strategii, zarówno specjalistów jak generalistów; szczególnie użyteczne mogą być gry strategiczne, treningi w stosowaniu metod *futures wheels*, *back casting* oraz tworzenie kilku scenariuszy przyszłości, najlepiej więcej niż trzech, co jest niestety najbardziej rozpowszechnioną wulgaryzacją metodologii budowy scenariuszy.

Sposoby te nie gwarantują sukcesu działań prewencyjnych elit strategicznych i nie chronią w pełni przed *efektem tsunami*, ale zwiększają prawdopodobieństwo unikania częstych doświadczeń poczucia bezradności wobec dynamicznego żywiołu naturalnego lub społecznego.

Jak w dłuższej perspektywie unikać *efektu tsunami* albo przynajmniej nie być zaskoczonym, gdy okaże się, że jesteśmy bezradni? Czy można i powinno coś być zrobione w systemach edukacyjnych? Aby zwiększyć potencjał narodowy, a przynajmniej **podnieść poziom zdolności strategicznych przyszłej klasy**

**kreatywnej**<sup>36</sup>, warto zrobić już dziś kilka kroków praktycznych, mało kosztownych, ale wielce pożytecznych:

- uczenie wiedzy o przyszłości już od dzieciństwa – wcześniej niż historii, a w najgorszym razie równocześnie z nauką historii, zaczynając tę edukację już w dobrych przedszkolach i szkołach podstawowych;
- powszechne uczenie podstaw nauk strategicznych w szkołach średnich, zwłaszcza planowania strategicznego i wielowariantowego myślenia o prawdopodobnych formach przyszłości;
- konkursy dla młodzieży na pomysły strategii rozwiązujących jakieś ważne problemy globalne, narodowe i lokalne z odpowiednimi nagrodami i prestiżem ofiarowanym zwycięzcom;
- tanie podręczniki do nauczania myślenia strategicznego wszystkich obywateli – dzieci i dorosłych, a także seniorów;
- kształcenie multi- i transdyscyplinarnych badaczy strategii, projektantów strategii, znawców nauk ewaluacyjnych, metodologów prognozowania strategicznego etc. w uczelniach wyższych;
- zatrudnianie takich multidyscyplinarnych specjalistów w ośrodkach analitycznych i badawczych pracujących na zlecenie centralnych władz publicznych;
- systematyczne korzystanie z ich wiedzy w procesach budowania i realizacji wszelkich strategii.

#### *WU WEI* I STRATEGICZNA KREATYWNOŚĆ: KU NATURALNEJ EWOLUCJI Z OSTROŻNĄ INTERWENCJĄ STRATEGICZNĄ

Zasady *wu wei*, wytworzone w tradycji intelektualnej taoizmu, warto poważnie przemyśleć jako podstawę nauki o wyborze właściwego sposobu i czasu działania (*timing*). Rozwinięta przez chińskich filozofów taoizmu zasada *wu wei* (*bez działania* to znaczenie tych słów) jest czujnym oszczędzaniem energii przez mądrego stratega i spokojną mocą wody, która draży skalę bez wysiłku, cierpliwie i długo, ale niezawodnie. Jest takim działaniem, które polega na wykorzystaniu naturalnych, samorodnych energii, działaniem bez wysiłku, niejako „na luzie”, działaniem wyglądającym jak brak działania. Przykładem *wu wei* są ruchy planet wokół Słońca i jak rośnie trawa. Postępujący tak strateg interweniuje podobnie delikatnie jak człowiek doskonalący się sztuce *tai chi*. Christian Gerlach dowodzi, że zasada *wu wei* została przeniesiona do Europy w XVI wieku i wpłynęła inspirująco na późniejsze sformułowanie zasady liberalnej gospodarki opartej na wolnej konkurencji, zasady „pozвольcie działać” (*laissez faire*)<sup>37</sup>.

Zasada minimalnego używania siły własnej i korzystania z sił naturalnych jest wyrażona także w strategiach wojennych Sun-tzu, w japońskiej sztuce walki

<sup>36</sup> R. Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York 2002.

<sup>37</sup> Ch. Gerlach, *Wu Wei in Europe – A Study Of Eurasian Economic Thought*, March 2005, Working Paper No. 12/05 Department of Economic History, London School of Economics.

dżudo, jak i w zaleceniu etycznym Tadeusza Kotarbińskiego: „ani jednego ciosu ponad bojową konieczność”. Można ją znaleźć w wielu kulturach, co jest zapewne następstwem stałego braku zasobów i strukturalnej konieczności ich oszczędzania. Nadchodzi nowa epoka deficytu zasobów i dlatego *wu wei* może być ponownie cenną inspiracją wspomagającą naturalną kreatywność strategiczną.

**Strategiczna kreatywność rodzi się ewolucyjnie** jako zdolność odkrywania nowych pomysłów lub nowych asocjacji między starymi ideami lub choćby tylko nowych interpretacji starych idei, co może wytworzyć inspirujący i oświecający drogi działania *bricolage* nowego i dawnego paradygmatu mądrości praktycznej. Kreatywność to odwaga odrzucania schematyczności i rutyny oraz wewnętrzna moc przekraczania granic, granic wiedzy i czynów. Świat porowatych lub zanikających granic sprzyja kreatywności, bowiem ułatwia łączenie idei pozornie niedających się połączyć, dzielenie ich, wymyślanie nieistniejących tworów. Podstawowe kroki ku kreatywności strategicznej to: informacja, wiedza, mądrość i błysk wyobraźni strategicznej.

Krokiem pierwszym na tej drodze jest **gromadzenie i rozumne przechowywanie informacji**, ale nawet bardzo pełna i prawdziwa informacja, wyćwiczony zdrowy rozsadek czy przenikliwa intuicja na ogół nie wystarczą, aby osiągnąć strategiczną kreatywność.

Krok drugi to **budowanie wiedzy relewantnej dla projektowania strategii**. Wiedza to odpowiednio do celów uporządkowane zbiory sensownych informacji. Porządkowanie informacji, ich systematyzacja to nie tylko techniczna umiejętność posługiwania się metodami pracy poznawczej, ale także określone wartości i przekonania, umożliwiające interpretacje i rozumienie znaczeń tych informacji. Synkretyczne gromadzenie cząstek wiedzy bez próby nadawania im całościowego sensu nie wystarczy. Im większe sensowne konfiguracje i na wyższym poziomie ogólności potrafimy zbudować z kolorowych szkiełek znalezionych w różnych źródłach, tym lepszy mamy fundament dla systematycznego dążenia do mądrości strategicznej. Aby gromadzić wiedzę krytyczną i użyteczną w myśleniu strategicznym, należy dbać o właściwą proporcję własnych motywacji. Należy dążyć do równowagi dwóch motywów – troski o stan rzeczy krótkiego trwania i wyobrażeń o procesach z długim horyzontem czasowym<sup>38</sup>.

Trzeci etap to **przekształcanie wiedzy w mądrość**. Podstawą mądrości jest wiedza odpowiednio długo doskonalona i krytycznie przewartościowywana, dobrze wytrenowana pamięć, sztuka i logika argumentacji, zdolność do refleksji i autorefleksji oraz sceptyczna postawa wobec źródeł wiedzy i informacji. Wiedzę możemy zdobywać od tych, którzy ją posiadli wcześniej, ale mądrości musimy nauczyć się sami. Mądrości nie można dostać ani nauczyć się przez proste naśladowanie mistrza. Mądrość buduje się z mazołem i często trzeba przy tym

<sup>38</sup> W. Lamentowicz, *Ways of Thinking About the Future: Strategic Implications*, w: A. Gąsior-Niemiec, A. Kukliński, W. Lamentowicz (eds), *Faces of the 21<sup>st</sup> Century*, Pruszków 2008, s. 73–82.

zakwestionować autorytet swych mistrzów, co wymaga odwagi i dzielności etycznej.

Mądrość strategiczna jako forma rozumu praktycznego może pobudzać wyobraźnię i być podstawą pomysłowości oraz intuicji opartej na wiedzy i doświadczeniu. I tu dopiero możliwy, ale nie zagwarantowany, jest krok czwarty. Ku szczytom myślenia strategicznego i trafnych prognoz zbliżamy się w **błysku wyobraźni zbudowanej na mądrości**. Wyobraźnia wynosi naszą myśl wysoko, a krytyczny osąd oparty na dowodach empirycznych sprowadza nas na twardy grunt realizmu. Wyobraźnia strategiczna daje szansę dotknięcia czegoś naprawdę nieznanego, a refleksja krytyczna pochodzi z królestwa dowodów i argumentacji.

Paradoks myślenia strategicznego polega na tym, że im bardziej uparcie dąży się do wybranych celów, im bardziej rygorystycznie podporządkowuje się wszystko swej strategii, tym bardziej taka instrumentalna działalność bezpośrednio skierowana na cel podważa samą siebie i przekreśla swój własny sukces<sup>39</sup>. O zaletach strategii pośrednich i ich przewagach nad bezpośrednim dążeniem do celu dużo sensownych myśli wyrazili klasycy strategii wojennych Basil H. Liddell Hart i Andre Beaufre.

*Wu wei* ma kolosalną przyszłość w świecie narastających niedoborów zasobów. Szczególnie powinni pamiętać o tym ludzie Zachodu, bo wielu ludzi Azji wie o strategii *wu wei* od tysięcy lat. Trzeba działać strategicznie, ale zachowując skromność zalecaną przez *wu wei* i dlatego należy:

- działać naturalnie, bez wysiłku i spontanicznie,
- oszczędnie używając energii i informacji,
- wykorzystując energie naturalne i procesy spontaniczne obecne w otoczeniu,
- nie dystansując się od innych ludzi i od środowiska naturalnego, pamiętając, że jesteśmy częścią wielkiej całości – Ziemi i całego kosmosu,
- pamiętając, o właściwym wyborze momentu działania wg zasady zajmij się małym problemem zanim urośnie i stanie się wielkim, zanim z pasma problemów powstanie węzeł gordyjski, trudny do rozwiązania bez radykalnych i bolesnych cięć i ciosów.

#### LIMITS OF STATE'S STRATEGY – TSUNAMI EFFECT

**Abstract.** Strategic thinking and imagination of top leaders is more necessary in the world of increasing speed of spontaneous changes in the global system, than it used to be in the past. The more we need it the more it seems impossible and beyond the reach of our institutions of governance. The present study identifies the *tsunami effect* in the realm of grand strategies and discusses both objective and subjective factors conducive to this effect.

The *tsunami effect* is defined as a situation, in which no variety of strategy works and the decision making authority must give up after many trial and error approaches to the set of problems that

<sup>39</sup> R.C.H. Chia, R. Holt, *Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge University Press, 2011.

were supposed to be solved. If no means and ways work well, it is probably the *tsunami effect* that we have reached. It is good to know what can make us helpless and hopeless in strategic thinking.

Author assumes that there are only three modes of reaction of the State to the spontaneity of its environments: adaptation, regulation and innovation. States under present conditions invent and implement their strategies in three different worlds: pre-modern, modern and postmodern. In all of them however some facts produce the *tsunami effect*. The author presents how *butterfly effect*, *mountain effect*, *complexity effect*, *network effect* and *emergency effect* and *cascade effect* may increase the level of chaos and unpredictability and asymmetric relations in the global system. This process generates such a situation that can be called *tsunami effect*, when all means and ways prove to be inefficient and lead to a strategic failure.

Author distinguished between cultural, instrumental and economic varieties of rationality. More actors related roots of the *tsunami effect* are identified in four types of limits to human rationality in strategy making: institutional, affiliation-related, emotional and intellectual.

Author recommends how to build strategic capabilities in early stages of education of our children and adults as well. The pattern of modest and soft touch strategic interventions based on *wu wei* principle developed by *Tao* philosophy of ancient China is proposed as a useful inspiration for contemporary strategy makers. Author shows how one can build her/his strategic wisdom and creativity by turning information into understanding and systematic knowledge and intuition based on comprehensive knowledge.

**Key words:** spontaneous changes, grand strategy, types of rationality, limits to rationality and efficiency, *wu wei* strategy, modernity, post-modernity