# Polska doktryna obronna: od bezruchu elit do strategii

**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo

**STRESZCZENIE / ABSTRACT**

Artykuł dogłębnie analizuje polską doktrynę obronną, wskazując na historyczny paraliż decyzyjny elit politycznych i atrofii myślenia strategicznego. Autorzy badają brak spójności między ośrodkami władzy (Prezydent-Rząd) oraz problemy w komunikacji i procedurach, które osłabiają zdolność państwa do szybkej i skoordynowanej reakcji w obliczu zagrożeń. Przedstawiono kluczowe koncepcje strategiczne, takie jak odstraszanie, teoria zwycięstwa i obrona cywilna, a także praktyczne aspekty implementacji, w tym projekt Tarczy Wschodniej i mechanizmy odszkodowawcze. Podkreślono również znaczenie nauk Sun Zi dla budowania inteligentnej siły, autoanalizy słabych ogniw i spójności proceduralnej w celu skutecznego odstraszania potencjalnego agresora, co jest kluczowe dla bezpieczeństwa narodowego.

This article provides an in-depth analysis of Poland's defense doctrine, highlighting the historical paralysis of political elites' decision-making and the atrophy of strategic thinking. The authors examine the lack of cohesion between the centers of power (President and Government) and the communication and procedural issues that undermine the state's ability to respond quickly and coordinately to threats. Key strategic concepts, such as deterrence, the theory of victory, and civil defense, are presented, along with practical implementation aspects, including the Eastern Shield project and indemnity mechanisms. The importance of Sun Tzu's teachings for building intelligent power, self-analysis of weak links, and procedural cohesion for effective deterrence of potential aggressors, which are crucial to national security, are also emphasized.

Od lat polskie elity polityczne przypominają kapitana, który kurczowo trzyma się linii brzegowej, panicznie bojąc się otwartego oceanu. Reakcja na uderzenie fali przychodzi im z łatwością: zwołują konferencje, wysyłają apele, powołują komisje. Gorzej z przewidywaniem, skąd ta fala w ogóle nadejdzie. Zamiast przyjąć rolę architekta przyszłości, wolą bezpieczną pozycję komentatora teraźniejszości. Ten paraliż nie jest jednak wyłącznie kwestią osobistych

słabości, lecz skutkiem atrofii myślenia strategicznego. Trzy dekady geopolitycznej pauzy, od upadku Muru po inwazję na Ukrainę, utrwaliły przekonanie, że bezpieczeństwo jest darem – pakietem dostarczanym przez USA, NATO i Unię Europejską. Taki komfort rozleniwił instytucje i skutecznie rozbroił wyobraźnię. W efekcie polska polityka przypomina dziś studenta, który latami zdawał egzaminy na ściągach, a teraz musi samodzielnie napisać esej. Ręka drży, a głowa pęka, bo zabrakło najważniejszego: treningu. Bierność ma swój wymiar instytucjonalny, który z chirurgiczną precyzją obnaża styk cywilnej kontroli nad wojskiem. Konstytucja i ustawa o obronie Ojczyzny zaprojektowały model „podwójnego klucza", w którym Prezydent jest Zwierzchnikiem Sił Zbrojnych, lecz w czasie pokoju sprawuje tę władzę za pośrednictwem Ministra Obrony Narodowej. To Prezydent, na wniosek MON, zatwierdza kierunki rozwoju armii i mianuje kluczowych dowódców.

**SŁOWA KLUCZOWE**

Polska doktryna obronna | myślenie strategiczne | cywilna kontrola nad wojskiem | podwójny klucz Prezydent-MON | Tarcza Wschodnia | odszkodowania za grunty | Sun Zi | odstraszanie | teoria zwycięstwa | eskalacja | obrona cywilna | Obwód Kaliningradzki | opcja seulska | wojna przemysłowa | bezpieczeństwo energetyczne

## Bezruch elit: zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa

## Podwójny klucz: paraliż dowodzenia i odstraszania

Bierność ma swój wymiar instytucjonalny, który z chirurgiczną precyzją obnaża styk cywilnej kontroli nad wojskiem. Konstytucja i ustawa o obronie Ojczyzny zaprojektowały model „podwójnego klucza", w którym Prezydent jest Zwierzchnikiem Sił Zbrojnych, lecz w czasie pokoju sprawuje tę władzę za pośrednictwem Ministra Obrony Narodowej. To Prezydent, na wniosek MON, zatwierdza kierunki rozwoju armii i mianuje kluczowych dowódców. Na papierze konstrukcja jest przejrzysta, w praktyce stanowi gotową macierz tarć między ośrodkiem prezydenckim a rządem.

Gdy rytm decyzji operacyjnych, dyktowany przez MON, rozmija się z rytmem decyzji sygnałowych, płynących z Pałacu, cały system zaczyna „chodzić na jałowym biegu". Każda istotniejsza sprawa, od

awansów generalskich po plany gotowości, musi być wykuwana w doraźnym, politycznym trybie. To nie jest abstrakcja. Ostatnie tygodnie, naznaczone skokowym wzrostem incydentów w przestrzeni powietrznej i nerwowym zwoływaniem Rady Bezpieczeństwa Narodowego, pokazały to aż nadto wyraźnie. Komunikaty i decyzje obu ośrodków muszą być zszyte w jeden, spójny ciąg, inaczej cała logika odstraszania traci sens.

Obserwujemy przy tym klasyczny spór o prymat: Prezydent akcentuje swoją rolę Zwierzchnika i wagę forum RBN, rząd z kolei podkreśla sprawczość wykonawczą i łańcuch decyzyjny MON. Oba wątki są prawdziwe, lecz dopiero ich synchronizacja tworzy wiarygodny sygnał strategiczny. W polskich realiach każdy dysonans brzmi głośniej niż melodia. Dlatego potrzebujemy „reguły jednego głosu" – jeśli nie potrafimy mieć jednego decydenta, miejmy przynajmniej jeden komunikat. Inaczej „mgła wojny" zaczyna się w Warszawie, a nie na granicy.

## Tarcza Wschodnia: słabość strategii w praktyce

Bezwład elit objawia się najboleśniej na styku wielkich zapowiedzi i technicznej procedury. Weźmy Tarczę Wschodnią: projekt słuszny w założeniach – inżynieryjne wzmocnienie pasa przygranicznego – ale wymagający precyzji prawnego skalpela. W przestrzeni publicznej zakiełkowała teza, jakoby projekt „nie miał trybu wypłaty odszkodowań". Należy ją sprostować i doprecyzować. Mechanizm odszkodowawczy przewidziano od początku. Na papierze wygląda on sprawnie: wojewoda wydaje decyzję w 30 dni (lub 60 przy rygorze natychmiastowej wykonalności), a podległa MON jednostka, przejmująca grunt, reguluje należność.

Problem nie leży więc w „braku trybu", lecz w płytkiej komunikacji i mgle operacyjnej. Bo strategia nie rodzi się w orędziach, doktryna rodzi się w arkuszach Excela, a tam wciąż brakuje odpowiedzi: jak liczyć wartość, co z częściowym zajęciem gruntu, jaki jest realny harmonogram wypłat, a nie tylko decyzji? Państwo ma szkic mechanizmu, ale nie dojrzałą praktykę jego stosowania, a to w polskich realiach różnica równie wielka jak między architektonicznym planem a placem budowy. Jeśli rząd chce, by Tarcza była projektem jednoczącym, musi dokręcić trzy kluczowe śruby: pełną jawność wycen i rzeczoznawców, żelazne terminy przelewów oraz realną „linię życia" dla gmin rzuconych na logistyczny front. W przeciwnym razie pole minowe nie zniknie – po prostu przesunie się z granicy wprost do sądów administracyjnych.

## Elity polskie: systemowe błędy w obronności

Posłużę się maksymami Sun Zi jak latarnią, by oświetlić decydentom to, co w codziennym zgiełku umyka. „Najwyższą sztuką wojny jest pokonać przeciwnika bez walki" – to nie jest wezwanie do pacyfizmu, lecz do budowy siły tak inteligentnej, by sama jej struktura, tempo reakcji i spójność komunikatu czyniły eskalację

dla napastnika nieopłacalną. To strategia, w której potencjał odstrasza skuteczniej niż wystrzelony pocisk. Z kolei inna zasada, „Kto zna wroga i zna siebie, temu nic nie grozi”, w polskich realiach oznacza brutalną autoanalizę. Znać siebie to prześwietlić własny łańcuch decyzyjny i bezlitośnie wskazać jego najsłabsze ogniwo, niezależnie, czy jest nim zawodna łączność, spór kompetencyjny, czy brak ćwiczeń cywilnych. Znać wroga to z kolei zrozumieć, że jego najskuteczniejszą amunicją jest nasza polaryzacja i chaos instytucjonalny; jeśli go nimi karmimy, on nie musi strzelać.

„Rozbić strategię wroga”, jak radzi Sun Zi, to zniszczyć jego plan, zanim ten zdąży rozwinąć szyki. W praktyce sprowadza się to do zgrania prezydenta i rządu do tego stopnia, by każdy incydent powietrzny, cyberatak czy akt sabotażu spotykał się z jedną, automatyczną i przewidywalną odpowiedzią. Chodzi o to, by nie dać przeciwnikowi nawet sekundy na wciśnięcie się w szczelinę między naszymi ośrodkami władzy. To właśnie jest zwycięstwo odniesione przed bitwą, zwycięstwo systemowe.

Na koniec kieruję jedną prośbę do elit łączących prawo, operacje i politykę. Nie bójcie się brzydoty procedury. W odstraszaniu piękne są wyłącznie efekty; cała reszta to nudna, powtarzalna i odporna na ego praca u podstaw. Zszyjcie wreszcie „podwójny klucz” w jeden, spójny komunikat. Doprowadźcie „Tarczę Wschodnią” do etapu, gdzie istnieje przewidywalna ścieżka odszkodowań. Wdróżcie regułę Sun Zi nie jako złotą myśl na Twittera, ale jako żelazną regułę organizacyjną. prezydent ma mandat do budowania jedności sygnału – niech korzysta z RBN jak z warsztatu, a nie z teatru. rząd ma mandat do działania – niech zamieni deklaracje na harmonogramy i przelewy. Tylko w ten sposób polską skłonność do komentarza zamienimy na polską zdolność do sprawczości.

## Sztuka wojny Sun Zi: lekcje dla decydentów

Na początek uporządkujmy pojęcia, bo to w ich mgle rodzi się strategiczny chaos. Doktryna nie jest zbiorem chwytliwych sloganów ani katalogiem sprzętu. To precyzyjny, normatywny opis użycia siły i innych narzędzi państwa w przewidywalnych warunkach – instrukcja obsługi wojny, która mówi, jak walczyć i jak nie walczyć, na jakich zasadach, w jakiej kolejności i z jakimi bezpiecznikami kontroli eskalacji. Strategia to perspektywa szersza: spójny plan łączenia środków politycznych, militarnych, gospodarczych i społecznych w czasie, by maksymalizować bezpieczeństwo przy akceptowalnym ryzyku. Jeśli doktryna jest podręcznikiem manewru na polu bitwy, strategia jest rozkładem jazdy dla całego państwa. Na końcu tej triady znajduje się planowanie sił – **force design** – czyli architektura ludzi, systemów, logistyki i przemysłu, która ma całą tę konstrukcję unieść. W tej grze Polska przez ostatnią dekadę najwięcej zrobiła w części trzeciej, sporo w drugiej, a najmniej w pierwszej. Mamy imponujące listy zakupów i ogólny zarys „kierunków strategicznych”, ale wciąż brakuje nam w pełni spójnego, powtarzalnego kodu użycia siły na wschodniej flance w warunkach wojny ograniczonej.

Obowiązujący kanon dokumentów państwowych – od konstytucyjnego „podwójnego klucza” Prezydent–Rząd, przez Strategię Bezpieczeństwa Narodowego, po ustawę o obronie – daje jedynie ramy. To nie jest jeszcze doktryna operacyjna. W praktyce posługujemy się konglomeratem starannie pielęgnowanych intuicji: obrona manewrowa na kierunku lądowym, zintegrowana obrona powietrzna i przeciwrakietowa nad węzłami infrastruktury, wzmocnienie flanki poprzez wysuniętą obecność sojuszników, a do tego gospodarcze zabezpieczenia energii i amunicji. Brzmi sensownie, ale tej układance brakuje trzech kluczowych spoiw. Po pierwsze, spójnej teorii zwycięstwa, czyli brutalnie szczerej odpowiedzi na pytanie: co dokładnie musi się stać po stronie przeciwnika, abyśmy osiągnęli nasz cel polityczny? Po drugie, schodkowego modelu eskalacji, który precyzuje, gdzie, kiedy i czym odpowiadamy, by nie dać się wciągnąć w cudze tempo. Po trzecie wreszcie, dojrzałej obrony cywilnej, która sprawia, że wojsko nie broni samotnej wyspy, lecz odpornej i świadomej wspólnoty.

Wokół tych braków narosły fundamentalne spory, które warto nazwać po imieniu. Najostrzejszy dotyczy serca polskiej doktryny: czy ma nim pozostać ciężki komponent pancerno-zmechanizowany, czy też należy przesunąć środek ciężkości w stronę rozproszonych efektorów dalekiego zasięgu i wojny sensora z efektorem. Zwolennicy ciężkiej masy argumentują, że bez niej nie da się odzyskać terenu ani zadać przeciwnikowi strat wymuszających polityczną trzeźwość. Zwolennicy „ognia nad stalą” ripostują, że w epoce nasycenia pola walki dronami, precyzyjną amunicją i wielosensorowym rozpoznaniem kolumny pancerne stają się kosztownym celem. Tu o przewadze decyduje szybkość łańcucha „od detekcji do rażenia”, a nie liczba gąsienic. Drugi spór toczy się o mobilizację: czy wracać do poboru i budować masowe rezerwy, czy wzmacniać komponenty ochotnicze i automatyzować pole walki? Trzeci dotyczy odstraszania nuklearnego. Jak głęboko uczestniczyć w sojuszniczych mechanizmach **nuclear sharing**, czyli współdzielenia taktycznej broni jądrowej, jak zszyć sygnał nuklearny z konwencjonalną zdolnością do zadawania bólu i gdzie przebiega granica wiarygodności w europejskiej rozmowie o roli Francji? Wreszcie, osobną linią podziału jest dylemat interoperacyjność kontra autonomia. Ile łańcuchów dowodzenia i kontroli (C2), rozpoznania i logistyki budować tak, byśmy byli samosterowni przez tygodnie, nawet gdy sojusznicze węzły są przeciążone albo chwilowo niedostępne?

## Doktryna i strategia: brak spójności w Polsce

Każdy szkielet polskiej doktryny na nową epokę musi opierać się na teorii zwycięstwa, inaczej pozostaje listą życzeń. Zwycięski wódz najpierw zwycięża, a potem idzie na wojnę; przegrany wódz idzie na wojnę, a potem szuka zwycięstwa. W naszym teatrze działań zwycięstwo nie polega na rozbiciu przeciwnika w stylu II wojny światowej i zatknięciu flagi na Kremlu. Polega na czymś znacznie subtelniejszym: na takiej rekonfiguracji kalkulacji w głowach decydentów w Moskwie, by ich przekonanie, że „opłaca się”, pękło i

zmieniło się w „nie opłaca się”, zanim wejdą głębiej. To jest istota odstraszania, które działa na dwóch sprzężonych ze sobą silnikach: odmowy i kary.

Pierwszy, odstraszanie przez odmowę, to zimny komunikat: „Nie osiągniesz swoich celów”. W praktyce oznacza to architekturę czujników, która oślepia przeciwnika, obronę przeciwlotniczą i przeciwrakietową, która łamie mu impet, oraz manewr wojsk lekkich i średnich, który nie „broni linii”, lecz kupuje czas i broni węzłów. Drugi silnik, odstraszanie przez karę, to brutalna obietnica: „Jeśli mimo to spróbujesz, stracisz zasoby, których nie odrobisz przez dekadę, a koszt polityczny przerośnie zysk”. To z kolei wymaga zdolności do powtarzalnych uderzeń dalekiego zasięgu w cele o wysokiej wartości – wojskowe i kluczowe infrastrukturalne – ze szczególnym uwzględnieniem Obwodu Kaliningradzkiego jako dźwigni operacyjno-psychologicznej.

I właśnie w tym miejscu tak zwana „opcja seulska”, czyli zdolność do zadania paraliżującego ciosu odwetowego, przestaje być publicystyczną fanaberią. Staje się normalnym, chłodnym językiem doktryny. To nie jest wymachiwanie szabelką, lecz kluczowy szczebel na drabinie eskalacyjnej, który przeciwnik musi rozumieć i uwzględniać w swoich kalkulacjach. Musi wiedzieć, że istnieje cena, której nie będzie w stanie zapłacić.

## Teoria zwycięstwa: odstraszanie przez odmowę i karę

Zachodnia myśl strategiczna widzi Obwód Kaliningradzki na dwa sposoby. Z jednej strony jako nasyconą twierdzę A2/AD, czyli strefę antydostępową, której warstwowe systemy przeciwlotnicze i rakietowe mają trzymać NATO na dystans. Z drugiej – jako „rosyjskie Alamo”, wysunięty, cenny politycznie przyczółek, lecz operacyjnie kruchy i trudny do obrony pod naporem precyzyjnych uderzeń. Najrozsądniejszy wniosek jest hybrydą obu wizji. Zdolność do wiązania sił NATO na Bałtyku idzie w parze z podatnością na powtarzalne ciosy, jeśli Moskwa przekroczy czerwone linie. Dla Polski ta dwoistość wymusza racjonalne spojrzenie na tak zwaną „opcję seulską” – odstraszanie przez karę na najbliższym teatrze działań, połączone z aktywną obroną powietrzną i żelazną redundancją logistyczną na zapleczu.

Sun Zi: „Najwyższą sztuką wojny jest pokonać przeciwnika bez walki”.

Komentarz: Ta opcja działa tylko wtedy, gdy Rosja uwierzy, że jej użycie będzie dla Polski powtarzalne i relatywnie tanie. Wtedy, i tylko wtedy, nigdy nie trzeba będzie jej używać.

# Opcja seulska: rola w odstraszaniu Kaliningradu

Największym zagrożeniem dla Polski jest chaos w dowodzeniu, podsycany opisanym już sporem na linii rząd–Prezydent, który generuje niejednolity głos i rozprasza procedury. Dlatego doktryna RP 2025+ zakłada twardą regułę jednego głosu w komunikacji strategicznej oraz architekturę rozproszonego dowodzenia. Oznacza to, że dowodzenie strategiczne musi mieć redundantne centra – w Warszawie, z alternatywą na zachodzie kraju i mobilnymi węzłami, by łańcuch decyzyjny nie został przerwany jednym uderzeniem. System łączności i rozpoznania musi być równie zdecentralizowany, oparty na satelitach, dronach i sieciach mesh.

„Armia bez jednolitego dowództwa to statek bez steru" – pisał Sun Zi. W naszych realiach oznacza to, że Prezydent i Premier muszą mieć wspólny, żelazny protokół decyzyjny, a generałowie pewność, że rozkaz nie będzie politycznie wątpliwy czy podważany. Inaczej „mgła wojny" zaczyna się w Warszawie, a nie na granicy.

# Architektura C2: spójność i odporność systemu

Odstraszanie bez wydolności produkcyjnej jest słowem bez ciała, pustą deklaracją na konferencji prasowej. Wspólne uruchomienie z BAE Systems polskich mocy wytwórczych amunicji 155 mm, wraz z planem budowy trzech nowych fabryk, to klasyczny element „wojny przemysłowej". W jej logice tempo ognia staje się w XXI wieku zmienną o znaczeniu strategicznym, równie ważną co precyzja uderzenia. Podobnie kluczowa jest polonizacja efektorów przeciwdronowych i ich krytycznych komponentów. Bez tych pozornie „nudnych" fundamentów każda drabina eskalacyjna zacznie się krztusić po kilku tygodniach, by ostatecznie udławić się brakiem zasobów.

Z drugiej strony, energia przestała być wyłącznie tematem klimatycznym; stała się twardym parametrem odstraszania. Gdy megawat jest tani i stabilny, państwo może w warunkach długiego kryzysu utrzymać produkcję amunicji, zasilać centra danych i napędzać transport kolejowy. Dane instytutu Bruegel są tu bezlitosne: w 2024 roku gaz w Unii Europejskiej był średnio niemal pięciokrotnie droższy niż w USA, a prąd dla przemysłu około 2,5 raza. To nie jest statystyka dla analityków, to przepaść, która pożera marżę przemysłową i podcina zdolność do długiego wysiłku. Dlatego polski program jądrowy (AP1000 w Lubiatowie-Kopalino, realizowany z Westinghouse i Bechtel) oraz rozbudowa sieci są integralną częścią strategii obronnej, a nie tylko polityki energetycznej. W dokumentach widać już przesunięcie z deklaracji do inżynierii, lecz kluczowe będzie żelazne **governance**, by horyzont połowy przyszłej dekady nie zaczął niebezpiecznie „płynąć".

# Wojna przemysłowa: fundament doktryny obronnej

Obrona cywilna nie jest reliktem PRL, lecz fundamentem odporności. Każda gmina musi mieć gotowy plan ewakuacji, sprawny system dystrybucji wody i żywności, zinwentaryzowane schrony oraz aplikacje kryzysowe. To właśnie ta prozaiczna gotowość daje społeczeństwu pewność, że pierwsze trzy dni kryzysu nie oznaczają chaosu i załamania państwa.

Społeczeństwo odporne to także społeczeństwo świadome, które rozumie zagrożenia, nie ulega panice i potrafi reagować na dezinformację. „Najwyższą sztuką wojny jest pokonać przeciwnika bez walki" – pisał Sun Zi. W polskich realiach oznacza to właśnie tę sztukę: przeciwnik, widząc nasze przygotowanie, dochodzi do wniosku, że nie złamie nas tanim kosztem.

# Obrona cywilna: filar odporności i odstraszania

Wojna systemowa, w rozumieniu nauk o stosunkach międzynarodowych, to nie tyle pojedynczy konflikt zbrojny, ile długotrwałe pasmo przetasowań władzy nad węzłami produktywności, kapitałem i standardami technologicznymi. Jej kolejne fazy rozgrywają się równocześnie w domenach militarnych, finansowych, technologicznych i informacyjnych. W tej grze państwa średniej wielkości, takie jak Polska, nie wybierają, czy w niej uczestniczą, lecz jedynie to, jak zarządzają ryzykiem i kosztami nieuniknionego udziału. W takim ujęciu doktryna staje się normatywnym opisem użycia siły i zasobów państwa w przewidywalnych scenariuszach, odpowiadając na pytania: kto, kiedy, czym i na jakiej drabinie eskalacyjnej reaguje. Wielka strategia jest natomiast czymś znacznie szerszym – to sztuka integracji polityki, wojska, gospodarki i społeczeństwa w długiej perspektywie czasowej. W polskim przypadku jej rdzeń pozostaje niezmienny: utrzymanie Rosji poza europejską architekturą bezpieczeństwa oraz przełamanie peryferyjności gospodarczej to dwie stałe zasady, które przenikają naszą historię od XVII wieku po rok 2025.

We wrześniu 2025 roku skończyła się w praktyce, a nie tylko w teorii, tak zwana „pauza geopolityczna". Po serii naruszeń polskiej przestrzeni powietrznej przez rosyjskie bezzałogowce NATO uruchomiło adaptacyjną operację Eastern Sentry, wzmacniając wschodnią flankę lotnictwem, komponentem morskim oraz naziemnymi systemami obrony powietrznej i rakietowej. Ta operacja, rozciągnięta w logice „postawy adaptacyjnej" na całym odcinku od Bałtyku po Morze Czarne, nie jest kosmetyką. To nowy reżim wysyłania sygnałów w czasie rzeczywistym, z którego wprost wynika, że polska architektura odstraszania jest weryfikowana „na żywo", a nie w prezentacjach PowerPoint.

Anatomia bezruchu, czyli anachroniczne nawyki z epoki „pauzy", stanowi dziś największe obciążenie. Trzy dekady funkcjonowania pod parasolem USA i NATO oraz postępującej integracji z Unią Europejską wyrobiły u polskich elit, zarówno partyjnych, jak i administracyjnych, głęboko zakorzeniony nawyk

reaktywny. Komunikat prasowy pojawia się szybciej niż procedura, konferencja prasowa wyprzedza ćwiczenia, a zakup sprzętu jest ważniejszy niż doktryna jego użycia. Efekt jest systemowy: państwo sprawne w narracji, lecz powolne w egzekucji. W epoce wojny systemowej ta asynchronia między słowem a czynem staje się ryzykiem strategicznym, ponieważ przeciwnik testuje nie tyle jakość naszego sprzętu, ile czas naszego cyklu decyzyjnego i spójność wysyłanego sygnału.

Spór kompetencyjny między rządem a prezydentem urasta w tym kontekście do rangi ryzyka operacyjnego. Polska ma konstytucyjny model „podwójnego klucza", w którym Prezydent RP jest Zwierzchnikiem Sił Zbrojnych, a Rząd z MON stanowi ośrodek wykonawczy w czasie pokoju, przy czym w sytuacji kryzysu lub wojny uprawnienia prezydenckie rosną. Formalnie jest to system równoważenia władzy, w praktyce jednak staje się macierzą nieustannych tarć. Każdy dysonans między ośrodkiem rządowym a prezydenckim w sprawach dowodzenia, awansów, gotowości bojowej czy komunikacji z opinią publiczną rozszczelnia system odstraszania. Przeciwnik widzi bowiem, że Polska posiada zdolność do odpowiedzi, ale niekoniecznie zdolność do natychmiastowej odpowiedzi. Z perspektywy teorii odstraszania liczy się właśnie powtarzalność i szybkość reakcji. Reguła „jednego głosu", czyli wspólny komunikat polityczny i jednoznaczny łańcuch rozkazów, nie jest estetycznym ozdobnikiem, lecz ścianą nośną całego systemu dowodzenia i kontroli. Empiryczne znaczenie tej spójności potwierdza obecna faza operacji NATO, gdzie zbiorowy sygnał sojuszu jest wartością samą w sobie, niezależnie od liczby zaangażowanych platform bojowych. Jak pisał Sun Zi w „Sztuce wojny": „Armia bez jednolitego dowództwa to statek bez steru". W warunkach konfliktu w „szarej strefie", obejmującego incydenty powietrzne, cyberataki czy akty sabotażu, brak jednego, spójnego komunikatu państwa jest dla przeciwnika otwartym zaproszeniem do eskalacji „na kliknięcie".

„Tarcza Wschód" stała się w tym kontekście testem dojrzałości państwa. Projekt ten, znany jako East Shield, to ogólnopaństwowy program wzmocnień inżynieryjno-terenowych i infrastrukturalnych na pasie przygranicznym z Białorusią i Rosją, planowany etapami do 2028 roku. Jego celem jest zwiększenie kosztu ewentualnej infiltracji i wydłużenie czasu reakcji przeciwnika poprzez system umocnień, sensorów i logistyki. Oficjalne materiały resortowe precyzują zakres rzeczowy i horyzont wdrożenia, jednak to w praktyce zaczynają się problemy. W debacie publicznej pojawiła się teza, że „Tarcza Wschód nie ma trybu wypłat odszkodowań". Wiemy, że projektowe ramy prawne przewidują mechanizmy kompensacyjne, realizowane przez decyzje wojewody i wypłacane przez jednostki podległe MON. Problemem nie jest więc brak trybu, ale jego operacjonalizacja: jawność wycen, terminy przelewów, standardy przy częściowym zajęciu nieruchomości, ścieżka odwoławcza oraz wsparcie dla gmin dźwigających ciężar logistyczny. To kwestia sprawnego zarządzania, a nie tylko prawa. Bez ujednolicenia praktyki państwo tworzy własne „pola minowe" w sądach administracyjnych, co podważa wiarygodność całego projektu w oczach społeczności przygranicznych. Sun Zi ujął to celnie: „Zwycięski wódz najpierw zwycięża, a potem idzie na wojnę; przegrany wódz idzie na wojnę, a potem szuka zwycięstwa". W realiach Tarczy Wschód pierwszą „wygraną"

jest dojrzała procedura i przelew na czas; dopiero potem kluczowe stają się fizyczne wzmocnienia w terenie. Inaczej zwycięstwo w narracji kończy się porażką w praktyce.

Polski model odstraszania ewoluuje od publicystycznej „opcji seulskiej" do świadomości konieczności prowadzenia wojny przemysłowej. W zachodniej literaturze strategicznej status Obwodu Kaliningradzkiego jest analizowany w dwóch skrajnych ujęciach: jako „twierdza A2/AD", czyli nasycony warstwowymi systemami przeciwlotniczymi i przeciwrakietowymi bastion, albo jako „rosyjskie Alamo" – wysunięty przyczółek, cenny politycznie, lecz operacyjnie trudny do utrzymania pod presją uderzeń dalekiego zasięgu. Najrozsądniejszy wniosek płynie z połączenia obu perspektyw. Kaliningrad ma zdolność wiązania ruchów NATO na Bałtyku, a jednocześnie jest podatny na powtarzalne uderzenia, jeśli Moskwa przekroczy czerwone linie. Dla Polski oznacza to potrzebę racjonalizacji „opcji seulskiej", czyli koncepcji odstraszania, w której stolica przeciwnika staje się zakładnikiem. Odstraszanie przez karę na teatrze działań musi być zszyte z aktywną obroną powietrzną i rakietową oraz redundancją logistyczną na zapleczu. Jak pisał Sun Zi: „Najwyższą sztuką wojny jest pokonać przeciwnika bez walki". W praktyce „opcja" działa tylko wtedy, gdy Rosja wierzy, że jej wdrożenie jest dla Polski powtarzalne i relatywnie tanie. Wtedy nie trzeba jej używać.

Drabina eskalacyjna, czyli model stopniowania konfliktu, zaczyna się w „szarej strefie" od wtargnięć dronów, sabotażu infrastruktury i presji informacyjnej. Odpowiedź na te zagrożenia powinna być rytuałem: powtarzalnym, przechodzącym przez te same progi komunikacyjne, te same sekwencje dowodzenia i kontroli, wykorzystującym te same środki „kary punktowej". Na kolejnych szczeblach drabiny pojawia się rażenie dalekiego zasięgu w wartościowe węzły wojskowe i infrastrukturalne, a na najwyższych – zszycie konwencjonalnej kary z sygnałami nuklearnymi sojuszu. Nowy reżim NATO, „Eastern Sentry", wymusza taką właśnie repetycję i adaptacyjność. Polski głos musi być w tym chórze niezmiennie spójny, ponieważ dysonans polityczny w Warszawie obniża moc sygnału wysyłanego z Brukseli.

Odstraszanie bez wydolności produkcyjnej jest słowem bez ciała. Uruchomienie we współpracy z BAE Systems polskich mocy wytwórczych amunicji 155 mm i plan budowy trzech fabryk to klasyczny element „wojny przemysłowej", w której tempo ognia staje się zmienną strategiczną. Podobnie kluczowa jest polonizacja efektorów przeciwdronowych i części krytycznych. Bez tych „nudnych" elementów drabina eskalacyjna „udławi się" po kilku tygodniach. Z drugiej strony, energia przestaje być tylko tematem klimatycznym, a staje się parametrem odstraszania. Gdy megawat jest tani i stabilny, państwo może utrzymać produkcję amunicji, działanie centrów danych i transport kolejowy w długim kryzysie. Dane instytutu Bruegel pokazują, że w 2024 roku gaz w UE był średnio niemal pięciokrotnie droższy niż w USA, a prąd dla przemysłu około 2,5 raza droższy. To różnica, która „zjada" marżę przemysłową i obniża zdolność do długotrwałego wysiłku. Dlatego polski program jądrowy i rozbudowa sieci energetycznych są integralną częścią odstraszania, a nie tylko polityki energetycznej.

Rywalizacja o kapitał i technologię materializuje się dziś w kontrolach eksportu na półprzewodniki i zaawansowane narzędzia, falowo zaostrzanych i synchronizowanych z sojusznikami. Dla Polski wniosek jest antyromantyczny: nie chodzi o deklaratywny „wybór obozu", ale o pragmatyczne zarządzanie ryzykiem w łańcuchach dostaw, obejmujące pochodzenie komponentów, certyfikację oraz zgodność ze standardami i prawem sankcyjnym. Inaczej stajemy się mimowolną ofiarą cudzej gry. Sun Zi radził: „Rozbić strategię wroga – to najwyższa sztuka". W praktyce oznacza to zgodność z regulacjami i dywersyfikację. Jeśli nasze firmy i instytucje są „niezjadliwe" dla sankcji, przeciwnikowi trudniej jest wykorzystać je jako dźwignię polityczną.

Wraz z priorytetyzacją Indo-Pacyfiku przez USA wraca debata o „wymiarze europejskim" francuskiego odstraszania nuklearnego. Paryż podkreśla suwerenność decyzji, ale jednocześnie akcentuje „ubezpieczeniową" rolę swojego arsenału dla całej Europy. Dla Warszawy praktyczny wymiar tej debaty to trzeźwy udział w programie NATO Nuclear Sharing oraz równoległy dialog polityczny z Francją, nie jako alternatywa, lecz jako dodatkowa warstwa spójnego sygnału. Polskie odstraszanie, by działało, musi być językiem (drabina eskalacyjna), ciałem (amunicja, części, OPL, sieci, atom), głosem (reguła jednego komunikatu rząd–prezydent) i umową społeczną (obrona cywilna, która jest nawykiem, a nie kampanią). W epoce „Eastern Sentry" i napięć w łańcuchach dostaw wojna toczy się o czas i wydolność. Kto ma krótszy obieg decyzji i dłuższy oddech przemysłowy, ten rzadziej musi używać siły.

Polska nie buduje strategii ofensywnej, lecz strategię odstraszania elastycznego, opartą na dwóch mechanizmach. Pierwszy to odmowa, czyli uczynienie niemożliwym szybkiego osiągnięcia celów przez przeciwnika. Obejmuje to działania spowalniające, takie jak inżynieria terenowa, warstwowa obrona powietrzna i rażenie systemów logistycznych w pierwszej dobie konfliktu. Drugi to kara, czyli zadawanie strat niemożliwych do odrobienia w akceptowalnym horyzoncie politycznym. Oznacza to zdolność do rażenia celów w Kaliningradzie, izolacji Białorusi jako teatru działań oraz uderzeń w infrastrukturę krytyczną przeciwnika. Kluczem jest schodkowa drabina eskalacyjna, dzięki której każdy krok Rosji lub Białorusi spotyka się z rytualną, powtarzalną reakcją Polski i sojuszu. Jak pisał Sun Zi: „Zwycięski wódz najpierw zwycięża, a potem idzie na wojnę". W polskiej praktyce „zwycięstwo" oznacza gotowość systemu dowodzenia, przemysłu i odporności społecznej, zanim padnie pierwszy strzał.

Tradycyjne myślenie o froncie jako linii ciągłej jest anachroniczne. Polska koncepcja operacyjna musi być trójstrefowa. Strefa wysunięta to pas przygraniczny z umocnieniami Tarczy Wschód, broniony przez ruchliwe jednostki lekkie i średnie, z wykorzystaniem uderzeń dronowych i minowania. Celem nie jest tu utrzymanie każdego kilometra, ale dezorganizacja agresora. Strefa głębi, obejmująca Mazowsze, Śląsk i Pomorze, to obszar, gdzie rozgrywa się bitwa powietrzno-rakietowa oraz walka o węzły energetyczne, komunikacyjne i cybernetyczne. Strefa sojusznicza to integracja z państwami bałtyckimi, Skandynawią i Ukrainą poprzez wspólne ćwiczenia oraz interoperacyjność systemów rozpoznania i rażenia. To model

obrony ruchomej, a nie statycznej, w której czas kupiony na wschodzie ma zostać zamieniony w przewagę na zachodzie i w Brukseli.

Największym ryzykiem pozostaje chaos w dowodzeniu. „Podwójny klucz" prezydent–rząd działa w czasie pokoju, ale w kryzysie musi przejść w tryb jednego głosu. Doktryna RP 2025+ powinna więc zawierać redundantne centra dowodzenia, mobilne węzły komunikacyjne oraz protokół natychmiastowego scalania decyzyjnego w razie incydentu. Dowodzenie ma być rozproszone, ale nie rozchwiane, bo to spójność sygnału, a nie masa sprzętu, decyduje o sile odstraszania. Wojna w Ukrainie obnażyła prawdę starą jak Clausewitz: logistyka i produkcja to „nerwy wojny". Polska doktryna musi wprost przewidywać masową produkcję amunicji 155 mm, własne zdolności dronowe i przeciwdronowe oraz strategiczny megawat, czyli stabilne źródła energii, które pozwolą utrzymać przemysł i morale przez lata, a nie tygodnie. Bez wojny przemysłowej cała doktryna jest tylko katalogiem życzeń.

Obrona cywilna to nie PRL-owski relikt, lecz fundament odporności państwa. Każda gmina powinna mieć realne plany ewakuacji, zapasy wody i systemy powiadamiania. Społeczeństwo musi wiedzieć, że w razie kryzysu państwo „oddycha". Odporność cywilna to także odporność informacyjna – świadomość, jak reagować na dezinformację, sabotaż i cyberataki. Sun Zi pisał: „Najwyższą sztuką wojny jest pokonać przeciwnika bez walki". Odporne społeczeństwo, które nie wpada w panikę, jest właśnie przejawem tej sztuki. W polskiej debacie publicznej ścierają się cztery wielkie spory: masa ciężka kontra ogień precyzyjny, pobór kontra armia zawodowa, interoperacyjność z NATO kontra autonomia w ramach Międzymorza oraz front linearny kontra obrona mobilna. Każdy z tych sporów wymaga jasnego rozstrzygnięcia w doktrynie, inaczej Polska będzie jak armia, która ma wiele szkiców planów, ale żadnego spójnego planu.

Polska doktryna wojskowa i Wielka Strategia muszą być zszyte w jedną całość. Oznacza to spójny sygnał polityczny, przemysł zdolny do produkcji w długim kryzysie, społeczeństwo świadome i odporne oraz elity, które potrafią myśleć w horyzoncie pokoleń, a nie sondaży. Bez tego Polska pozostaje „przedmurzem", które samo nie decyduje o własnym losie. Z tym – może być państwem, które wyznacza rytm Międzymorza i jest poważnym aktorem w globalnej grze.

Mapa pojęć to nie słownik, lecz narzędzie. Pokazuje, że polska strategia nie może opierać się na samych zakupach broni czy PR-owych projektach. Musi być językiem powtarzalnym, procedurą powtarzalną i społeczeństwem powtarzalnie odpornym. Wtedy Wielka Strategia staje się nie katalogiem życzeń, ale praktyką codzienną.

Polska stoi dziś przed wyborem, który nie jest już akademicką dyskusją o modelach demokracji, lecz kwestią samego jej trwania jako podmiotu w polityce globalnej. Rywalizacja plemienna wewnątrz państwa, podsycana przez baronów partyjnych logiką krótkiego cyklu wyborczego, emocjonalnym językiem mediów i brakiem kultury kompromisu, jest luksusem, na który w epoce wojny systemowej nie możemy sobie

pozwolić. Gdy za granicami stoją siły gotowe zdestabilizować Europę, wewnętrzne igranie z groźbą wojny domowej jest niczym otwieranie wrót oblężonego miasta od środka. Elity polityczne muszą pojąć, że każde ich plemienne zwarcie, każdy spór o monopol na patriotyzm, awanse generalskie czy fundusze infrastrukturalne, jest obserwowany przez Moskwę nie jak groteska, lecz jak szansa. W teorii odstraszania liczy się powtarzalność sygnału. Jeżeli zamiast jednolitego głosu Polska wysyła światu kakofonię, to nie odstrasza, lecz zaprasza. Sun Zi ostrzegał: „Kiedy wewnątrz jest zamęt, wróg nie musi atakować – wystarczy, że czeka". Polska, trwając w plemiennych sporach, staje się państwem, które wróg może podbić cierpliwością, a nie czołgami. Alarm nie jest metaforą. Historia XX wieku pokazała, jak łatwo płomień politycznych namiętności przeradza się w ogień bratobójstwa. W epoce wojny systemowej wystarczy iskra – sabotaż, prowokacja, fake news – aby zamienić wojnę informacyjną w otwarte przesilenie. Dlatego najwyższą racją stanu jest dziś nie tylko inwestycja w armaty, rakiety i atom, ale inwestycja w kulturę polityczną zdolną do wspólnego działania ponad liniami podziałów. Kto tego nie rozumie, ten sam kopie fundamenty pod ruinę, którą inni chętnie obejmą w administrację.

> Historia XX wieku pokazała, jak łatwo płomień politycznych namiętności przeradza się w ogień bratobójstwa. W epoce wojny systemowej wystarczy iskra – sabotaż, prowokacja, fake news – aby zamienić wojnę informacyjną w otwarte przesilenie. Dlatego najwyższą racją stanu jest dziś nie tylko inwestycja w armaty, rakiety i atom, ale inwestycja w kulturę polityczną zdolną do wspólnego działania ponad liniami podziałów. Kto tego nie rozumie, ten sam kopie fundamenty pod ruinę, którą inni chętnie obejmą w administrację.

## Inspiracje

**[1]** **Sun Zi**

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 52241143-79a4-473a-b3bc-b37092cb8799