



**TRWAŁA MAPA  
DLA NIESTABILNEGO BEZPIECZEŃSTWA**  
(KU REKOMENDACJOM DLA KIEROWNICTWA  
PAŃSTWA)

**A PERMANENT MAP FOR UNSTABLE SECURITY**  
(TOWARDS RECOMMENDATIONS FOR STATE  
LEADERSHIP)

**Andrzej Zybertowicz**

**Abstrakt:** Niniejszy tekst, zamykający specjalny, „prezydencki” tom kwartalnika „Bezpieczeństwo Narodowe”, analizuje wyzwania dla Polski w kontekście niestabilnej architektury bezpieczeństwa międzynarodowego, czerpiąc z doświadczeń prezydentury Andrzeja Dudy (2015–2025). W dobie gwałtownych zmian społecznych, napędzanych m.in. rozwojem sztucznej inteligencji (AI) i rosnącą złożonością relacji międzynarodowych, autor proponuje rekomendacje dla kierownictwa państwa, oparte na stałych elementach architektury bezpieczeństwa. Kluczowe obszary obejmują: suwerenność intelektualną – jako fundament niezależnego myślenia i oceny sytuacji; odporność – zdolność państwa i społeczeństwa do działania mimo kryzysów; dysponowanie siłą (*hard, soft, sharp power*); umiejętność prowadzenia *lawfare* – wykorzystania prawa w polityce międzynarodowej; zdolność do tworzenia sojuszy oraz dywersyfikację strategii. W tekście podkreślono, że w obliczu niestabilności – od konfliktów mocarstw po zmiany klimatyczne – Polska musi kreatywnie adaptować się do nowych zagrożeń, zachowując narodowe interesy. Autor ostrzega przed narracjami o „totalnej zmianie”, które mogą paraliżować decyzje, i oferuje szkic „trwałej mapy” architektury bezpieczeństwa, wskazując niezmiennie punkty odniesienia. W konkluzji wskazuje, że tylko na ich bazie państwo może skutecznie chronić swoją suwerenność i pozycję w dynamicznym świecie.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo narodowe, suwerenność intelektualna, sojusze, niestabilność, siła (*hard, soft, sharp*), odporność, dywersyfikacja, *lawfare*, sztuczna inteligencja

**Abstract:** This text, concluding the special “presidential” volume of the quarterly “National Security”, analyzes the challenges facing Poland within the context of an unstable international security architecture, drawing on the experiences of Andrzej Duda’s presidency (2015–2025). In an era of rapid social changes, driven, among other factors, by the development of artificial intelligence (AI) and the growing complexity of international relations, the author proposes recommendations for state leadership based on the stable elements of the security architecture. Key areas include: Intellectual sovereignty – as the foundation of independent thinking and situation assessment; Resilience – the ability of the state and society to function despite crises; Wielding power (*hard, soft, and sharp power*); The ability to conduct *lawfare* – the use of law in international politics; The capacity to form alliances and diversify strategies. The text

emphasizes that, in the face of instability – ranging from great power conflicts to climate change – Poland must creatively adapt to new threats while safeguarding its national interests. The author warns against narratives of “total change,” which can paralyze decision-making, and offers a sketch of a “permanent map” of the security architecture, highlighting immutable reference points. In conclusion, he argues that only by relying on these foundations can the state effectively protect its sovereignty and position in a dynamic world.

**Keywords:** national security, intellectual sovereignty, alliances, instability, power (hard, soft, sharp), resilience, diversification, lawfare, artificial intelligence

## Wstęp

Celem niniejszego tekstu nie jest podsumowanie opracowań zawartych w 47. tomie kwartalnika „Bezpieczeństwo Narodowe”. Ich zadaniem było zaoferowanie pogłębionego wglądu w działania Andrzeja Dudy oraz całego ośrodka prezydenckiego w latach 2015–2025 na polu bezpieczeństwa RP. Taki wgląd daje nie tylko możliwość uzyskania pogłębionej orientacji co do sposobu pracy Urzędu Prezydenta, lecz także może przyczynić się do lepszego przygotowania się każdej kolejnej głowy państwa i jej współpracowników do realizacji zadań na tym polu.

W niniejszym opracowaniu chodzi jednak o pójście o krok dalej – w stronę rekomendacji, jakie można sformułować, konfrontując 10 lat prezydentury Andrzeja Dudy w obliczu przekształcającej się architektury bezpieczeństwa.

Tu od razu pojawia się wątpliwość związana z ogromną dynamiką współczesności. Żyjemy w epoce zmian następujących tak szybko, że wydaje się, iż starożytna formuła *historia magistra vitae est* (historia nauczycielką życia) w większej niż kiedykolwiek mierze utraciła swoją zasadność. Nie sposób przecież skutecznie troszczyć się o bezpieczeństwo Rzeczypospolitej, bazując na przeszłych doświadczeniach,

nawet gdy zostały dobrze przemyślane i przyswojone, w sytuacji, gdy istotnie zmieniają się warunki działania. Od kogoś, kto nabył umiejętności bardzo sprawnego powożenia bryczką, nie możemy oczekiwać, że będzie kierowcą autobusu dobrze radzącym sobie zarówno w warunkach wielkiego miasta, jak i ruchu autostradowego.

A jednak – i w tekście niniejszym zamykającym „prezydencki” tom kwartalnika „Bezpieczeństwo Narodowe” powinno to wybrzmieć – mimo gwałtownych zmian w architekturze bezpieczeństwa międzynarodowego istnieją także pewne kluczowe, stałe elementy. Bez ich rozpoznania przywódcy państwowi nie będą w stanie efektywnie chronić interesów swoich krajów.

Nie można wykluczyć, że to właśnie w zaczynającej się kadencji kolejnego Prezydenta RP Polska będzie musiała zmierzyć się ze zmianami społecznymi skali bezprecedensowej. Tak co do tempa tych zmian, jak i ich głębokości. Powodów jest wiele, ale wystarczy wskazać ten, który obecnie jawi się jako najbardziej podstawowy. Oto sztuczna inteligencja (AI), która już jest potężnym „mnożnikiem siły”, wyrasta na narzędzie zdolne przekształcać dosłownie wszystkie wymiary życia społecznego<sup>1</sup>. W dodatku część tych przekształceń (nie sposób dziś określić, jak duża) może rozgrywać się poza ludzką percepcją i/lub zrozumieniem natury tego, co się dzieje.

## **Ograniczona wiedza i niestabilny świat**

Bazą każdej analizy, ewentualnej prognozy oraz rekomendacji działań skierowanych do podmiotu takiego typu jak kierownictwo państwa jest zawsze diagnoza sytuacji. W praktyce rządzenia nie zawsze jest ona systematyczna, pogłębiona, spójna czy w ogóle dostatecznie jasno wyartykułowana. Zawsze jednak taka diagnoza pojawia się gdzieś w tle tego myślenia, na bazie którego podejmowane są działania mające zapewnić bezpieczną przyszłość.

---

<sup>1</sup> Zob. książkę: A. Zybertowicz, K. Zybertowicz, „AI Eksploracja”. Andrzej Zybertowicz odpowiada Katarzynie Zybertowicz, Zona Zero, Warszawa 2025.

Współczesne relacje pomiędzy podmiotami państwowymi oraz niepaństwowymi cechuje tak wysoki stopień złożoności i nieprzewidywalności, że bezsporna precyzja rozpoznania okoliczności działania, czyli uzyskania dokładnej tzw. świadomości sytuacyjnej, nawet przy zastosowaniu najbardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych obecnych nauk społecznych, nie jest możliwa. Nie są one w stanie w pełni uchwycić wszystkich zmiennych istotnych dla prawidłowej diagnozy. W konsekwencji trafność formułowanych analiz i prognoz niejednokrotnie pozostaje w dużym stopniu uzależniona od czynników przypadkowych. Aż prosi się przypomnieć tu znaną myśl Napoleona Bonaparte, który deklarował, iż spośród wielu cech, jakimi powinien się odznaczać jego generał, niezbędnym pozostaje „szczęście”. W metodologicznym kontekście tę obserwację można interpretować jako przyznanie, że w warunkach niepewności i ograniczonej przewidywalności, jakimi charakteryzuje się prowadzenie wojen (czy szerzej: wszelkich złożonych działań zbiorowych), uwzględnianie zjawisk losowych, niepoddających się racjonalnej kalkulacji, staje się nieusuwalną częścią rzeczywistości decyzyjnej.

Kluczowe decyzje zapadają często pod presją czasu, z ograniczonym dostępem do informacji i w warunkach konfliktu interesów między różnymi aktorami polityki – zarówno demokratycznej, jak i prowadzonej autorytarnie.

Dotychczasowy wywód jest zgodny z тезami występującymi zarówno w epistemologii nauk społecznych (np. koncepcji racjonalności ograniczonej Herberta Simona), jak i we współczesnej teorii systemów złożonych. Nie zapominajmy zatem o potrzebie krytycznego dystansu wobec absolutyzowania roszczeń poznawczych nauk społecznych oraz pokory metodologicznej wobec fenomenu ludzkiego działania w warunkach niepewności.

W takim właśnie kontekście proponujemy, aby ogólna, ramowa diagnoza wyzwań, z jakimi władze RP będą musiały zmagać się zarówno w najbliższej przyszłości (dwóch-pięciu lat), jak i za dziesięć lat, została ujęta przez pryzmat kategorii niestabilności – jako wiodącej, tj. organizującej naszą analizę. Przedstawmy zatem bliżej, o co tu chodzi:

**O niestabilność relacji między mocarstwami** – znana formuła „Nie ma zwycięzców w wojnie nuklearnej” pewnie nadal zachowuje swoją aktualność (przy założeniu minimum racjonalności kluczowych decydentów). Niestety, ta formuła nie musi jednak mieć dalej zastosowania w przypadku cyfrowego wyścigu zbrojeń, zwłaszcza na polu AI. Innymi słowy, podmioty w ten wyścig zaangażowane mogą ludzić się wizją, że zbudowanie tzw. Superinteligencji (w połączeniu z wiarą, iż da się ona kontrolować przez głębszych od siebie ludzi) umożliwi „pierwszemu na mecie” uzyskanie definitywnej przewagi nad wszystkimi innymi konkurentami.

**O niestabilność percepcji zagrożeń** – np. nasilanie się zarówno racjonalnych, jak i histerycznych obaw przez konfliktem nuklearnym, III wojną światową, wstrząsem klimatycznym oraz niebezpieczeństwami ze strony sztucznej inteligencji. Można mówić o rozchwianiu percepcji bezpieczeństwa, czyli o sytuacji, w której społeczne postrzeganie zagrożeń staje się tak spolaryzowane i fragmentaryczne, że społeczeństwa nie mają spójnego obrazu tego, co naprawdę zagraża ich bezpieczeństwu. Opinia publiczna często nie jest w stanie odróżnić obaw racjonalnych, opartych o zweryfikowane dane wywiadowcze, od bazujących na obsesjach quasi-teorii spiskowych, podsycanych przez dezinformację.

**O niestabilność procedur i instytucji** – w tym takich, które wydały się od dawna na dobre utrwalone. Narastający brak zaufania do instytucji oznacza tu m.in. wybite z kolejn funkcjonowania dotychczasowych „strażników” ładu życia zbiorowego, w tym np. systemu edukacji publicznej (którego przekaz utracił atrakcyjność w porównaniu z mediami społecznościowymi) czy monopolu państw na stosowanie przemocy.

**O niestabilność klimatyczną** – która grozi wyłonieniem się efektów skokowych, mogących oznaczać potrzebę bardzo szybkiego przemieszczania poważnych zasobów państw na inne obszary, aniżeli było to wcześniej zaplanowane. Mogłoby to przynieść nie tylko nagłą relokację zasobów wojskowych i infrastrukturalnych – np. z powodu zatopienia baz wojskowych, portów, lotnisk – lecz także zmianę priorytetów bezpieczeństwa narodowego. Państwa mogą być bowiem

zmuszone do bardzo intensywnej ochrony granic przed migracjami klimatycznymi lub walki o zasoby (woda, żywność).

**O niestabilność warunków gospodarowania** – to dziś nie tylko efekt cykli koniunkturalnych, lecz także coraz częściej rezultat świadomych decyzji politycznych, napięć geopolitycznych i gwałtownych zmian technologicznych. Jednym z najbardziej widocznych przejawów tej niestabilności są wojny celne, które zakłócają przewidywalność handlu międzynarodowego.

**O niestabilność technologiczną** – technologie zmieniają się szybciej niż zdolność instytucji do ich regulowania. Standardy, procedury techniczne i operacyjne są nieustannie aktualizowane, co utrudnia prowadzenie polityk publicznych – np. wypracowywanie doktryny militarnej państwa czy aktualizację zadań z zakresu kontrwywiadowczej ochrony państwa (technologie, takie jak deepfake, szyfrowanie end-to-end, niebawem komunikacja kwantowa, utrudniają wykrywanie zagrożeń).

**O niestabilność podstawowych relacji międzyludzkich** – np. zastępowanie relacji rodzinnych, przyjacielskich, terapeutycznych i duszpasterskich przez intensywne więzi z konwersacyjnymi modelami AI. Już obecnie prowadzi to do zaniku kompetencji społecznych w niektórych środowiskach – brak ćwiczenia empatii, cierpliwości, rozwiązywania konfliktów w relacjach z ludźmi. Efektem jest fragmentacja więzi społecznych – każdy tworzy „własną relację” z AI, bez wspólnego kodu kulturowego, co musi obniżać spójność społeczną.

**O znacznie większą niż kiedykolwiek wcześniej niestabilność nastrojów społecznych** – źródłami tego są przeciążenie informacyjne (infodemia, dezinformacja), polaryzacja emocjonalna (np. wokół szczepień, obsesji spiskowych, wojny, AI), kryzysy zaufania (do instytucji, mediów, elit). Utrudnia to przewidzenie, czy mogące wyłonić się nowe, masowe ruchy społeczne będą raczej kreatywnie reformatorskie czy też niszczycielskie. A pamiętajmy, że taki obszar nastrojów społecznych jak morale wojsk jest częścią każdej architektury bezpieczeństwa.

**O niestabilność dotychczasowych**, tak to nazwijmy, **mainstreamów** – chodzi o procesy podważające pozycje głównych, tradycyjnie

dobrze „ufortyfikowanych” grup interesów kalibru międzynarodowego – np. niektórych państw i wielkich korporacji. Pamiętajmy, że „wypadanie” niektórych aktorów poza ramy mainstreamu zwykle powoduje np. daleko posuniętą dezorientację słabszych aktorów, pełniących klientelistyczne funkcje w cywilizacyjnym podziale sił i wpływów – np. mniejszych państw służących jako poligon do prowadzenia przez mocarstwa konfliktów typu *proxy*<sup>2</sup>.

Nie może umknąć też naszej uwadze to, że **niestabilności na tak licznych polach wielowymiarowo splatają się ze sobą**. A niekiedy kumulują się w jednym czasie i miejscu. Można powiedzieć, że tradycyjne niestabilności geopolityczne (których wzrost obserwujemy szczególnie od rosyjskiej inwazji na Ukrainę w 2022 r.) są potęgowane przez niestabilności technologiczne. To efekt m.in. tego, że dzisiejsza cywilizacja, sprzężona przez technologie cyfrowe, cechuje się tym, że zaburzenia np. przynoszone przez tzw. dysruptywne (przełomowe) innowacje, które pojawiają się w jednym miejscu planety, błyskawicznie docierają na drugi koniec ludzkiego świata. Tak zróżnicowane niestabilności mogą skłaniać do przekonania, że skoro „wszystko się zmienia”, to tradycyjne podejścia do bezpieczeństwa są już nieaktualne. Warto jednak krytycznie przyjrzeć się tej narracji, by nie popaść w pułapkę poznawczą, która utrudnia skuteczne działanie.

## „To zmienia wszystko”

Świadomość życia w czasach tak dynamicznych, wśród różnych reakcji przynosi też powtarzające się głosy w rodzaju: „*nic już nie będzie po staremu*”; „*wszystko się zmienia*”; „*musimy się nauczyć żyć*”

---

<sup>2</sup> Ilustracja: „Niemal z dnia na dzień skrajna prawica w UE przeszła od zagorzałej obrony suwerenności narodowej przed federalistycznym zagrożeniem do awangardy ponadnarodowego ruchu, który opowiada się za pewnym rodzajem cywilizacyjnego nacjonalizmu. I odwrotnie, wiele partii głównego nurtu — a raczej niedysyjszych globalistów — przekształciło się w nowych suwerenistów, broniących godności narodowej przed tym, co postrzegają jako ideologiczną ingerencję Waszyngtonu”, w: M. Leonard, I. Krastew, *Co raz chłodniej nad Atlantykiem. Rewolucja Donalda Trumpa dotarła już do Europy. Wciąż nie wiadomo, kto naprawdę na niej zyska*, 24 czerwca 2025 r., [https://wiadomosci.onet.pl/politico/rewolucja-donald-trump-dotarla-do-europy-zmienia-sie-scena-polityczna/hc-0czvm?srcc=undefined&utm\\_v=2](https://wiadomosci.onet.pl/politico/rewolucja-donald-trump-dotarla-do-europy-zmienia-sie-scena-polityczna/hc-0czvm?srcc=undefined&utm_v=2) (dostęp: 29 czerwca 2025 r.).

na *całkowicie* nowych zasadach”. Można mówić o pladze tego typu metafor, by nie rzec frazesów. A głosy takiego typu szczególnie nasiliły się po 30 listopada 2022 r., kiedy to firma OpenAI udostępniła model konwersacyjnej sztucznej inteligencji o nazwie ChatGPT i wszyscy chyba dostrzegli, że kolejna rewolucja technologiczna jest już w toku. I jest znacznie bardziej błyskawiczna aniżeli wszystkie poprzednie.

Problem w tym, że tezy deklarujące „totalność zmian” – na wszystkich poziomach i obszarach życia społecznego – wcale nie sprzyjają namysłowi strategicznemu. Wprost przeciwnie, zwykle pełnią one funkcję metafor zamykających dyskurs. To zaś nie tylko nie pomaga prowadzić skutecznej polityki państwowej, wręcz ją utrudnia.

Nawet w wypowiedziach poważnych graczy politycznych i biznesowych oraz wspierających ich środowisk analitycznych takie emocjonalne reakcje na wyłanianie się nowych obszarów niestabilności powielane są raz po raz. Kłopot w tym, że już samo powtarzanie takich silnie emocjonalnie zabarwionych formułek może nie tylko prowadzić do dezorientacji, lecz także nawet do paraliżu poznawczego.

Przyczyny stosowania takiej retoryki są zrozumiałe. Wszak zmienność środowiska międzynarodowego jest faktem; przekształcane są dawne sojusze, poważne konflikty wyłaniają się w nieoczekiwanych miejscach, zmiany klimatyczne są zarówno problemem przyrodniczym, jak i motywem polityczno-narracyjnym; nowe technologie, zwłaszcza AI, są zarówno wielką obietnicą, jak i niewiadomą (czytaj: zagrożeniem). Można powiedzieć, że narracje o totalności zmiany odzwierciedlają tę niestabilność.

Choć taka retoryka polityczna odzwierciedla coś rzeczywistego, politycy i analitycy używają takich sformułowań, by podkreślić wagę rzeczywistych wydarzeń, by zmobilizować opinię publiczną lub uzasadnić nowe strategie – to jednak nierzadko celowo (lub nie) zarazem zasłania ważne warstwy rzeczywistości. Formuły typu „wszystko się zmienia” mogą służyć jako sygnał potrzeby adaptacji lub reform, ale nie dają wskazówek co do kierunków konkretnych działań, zwłaszcza takich, których wartość byłaby już sprawdzona. Słowem, tego typu percepcja przełomowych momentów prowadzi na manowce.

Media wzmacniają te motywy, by przyciągnąć uwagę odbiorców. Ważniejsza jest dla nich skuteczność skupiania samej uwagi od „prawdziwościowego” wymiaru swoich przekazów. Błędem jednak byłoby uleganie tego typu medialnej dramatyzacji.

Żadna odpowiedzialna polityka państwowa nie może pozwolić sobie na uleganie narracjom, które poznawczo i praktycznie są obywatelniające. Jaka jest zatem alternatywa? **Naszą propozycją jest, choćby przybliżone, zarysowanie faktycznych granic zmienności światowej architektury bezpieczeństwa.**

Dlaczego koniecznie należy to zrobić? Byśmy potrafili odróżnić dwa rodzaje „treści” map – te przejściowe i te trwałe. Aby, użyjmy takiej oto metafory, obraz architektury bezpieczeństwa, składającej się przecież w dużej mierze z instytucji, pozwalał odróżnić „mosty”, które mogą zostać zburzone, od „rzek” i „gór”, których z mapy nie da się wykreślić. Przybliżenie się do realizacji tego zadania to jeden z celów niniejszego tekstu, zamykającego „prezydencki” tom kwartalnika „Bezpieczeństwo Narodowe”.

Dlatego spróbujmy teraz odpowiedzieć na następujące pytanie: **jakie – w warunkach hiperdynamicznego świata – są kluczowe, stałe ogniwa architektury bezpieczeństwa?** Takie, o które zawsze trzeba będzie zabiegać.

Wychodzimy od założenia, że zmienność życia społecznego (systemów społecznych) nigdy nie jest „pełna”. Zmiany zawsze przebiegają w jakichś pewnych, dość stałych ramach. Można nazwać je warunkami brzegowymi. Często nie są one łatwo zauważalne ani łatwo dające się opisać w języku politycznych rekomendacji. Ale właśnie zadaniem analityków, ekspertów i doradców jest nanoszenie tego, co niewidoczne lub trudno widoczne na mapy przydatne dla decydentów. Spróbujmy zrekonstruować te ramy po kolei.

Za punkt wyjścia przyjmujemy **kulturową tożsamość podmiotu decyzyjnego, tj. kierownictwa państwa**, wiążącą się, mówiąc w uproszczeniu, z ponad tysiącletnią tradycją polskiej państwowości. Gdybyśmy odrzucili ten punkt wyjścia, szereg dalszych rozważań staje się bezprzedmiotowy.

Z tożsamości kulturowej wynika **potrzeba suwerenności intelektualnej**. Efektywność zabiegania o wszelkie pozostałe rodzaje suwerenności – np. terytorialną czy gospodarczą – uzależniona jest od jakości właśnie tej intelektualnej.

## **Suwerenność intelektualna**

Suwerenność intelektualna oznacza zdolność do poprawnego rozeznania własnych interesów oraz trafnego zmapowania zasobów, którymi obecnie lub potencjalnie podmiot decyzyjny może dysponować. Innymi słowy, suwerenność intelektualna oznacza posiadanie odpowiednich, zespołowych kompetencji poznawczych. Zabieganie o suwerenność intelektualną zawsze – niezależnie od tego, jak zmieniałyby się inne okoliczności – pozostanie zadaniem kierownictwa państwa. Na czym realizacja tego zadania powinna polegać? Na zabieganiu o spełnienie warunków, którymi są:

- **autonomia poznawcza** (epistemiczna) – niezależność w definiowaniu problemów, wyborze źródeł informacji i formułowaniu wniosków;
- **niezależność normatywna** (aksjologiczna) – swoboda w doborze ram teoretycznych i wartości odniesienia; bez przymusu dopasowania się do określonej agendy politycznej lub ideologicznej;
- **prawo i umiejętności formułowania własnych, a nie narzucanych priorytetów strategicznych**;
- **zdolność do krytycznej oceny danych** bez presji zewnętrznej cenzury, bądź też autocenzury;
- **odporność proceduralna** – jasne reguły pracy zespołów eksperckich: transparentność metodologii analiz, pluralizm opinii, dokumentowanie ścieżek decyzyjnych;
- **mechanizmy „firewallu”** chroniące procesy badawcze przed lobbieniem, dezinformacją czy nadmiernym wpływem jednego źródła finansowania.

W kontekście bezpieczeństwa narodowego dzięki suwerenności intelektualnej powstają:

- odporniejsze decyzje strategiczne – samodzielne rozpoznanie zagrożeń, a nie kopiowanie zewnętrznych narracji czy „gotowych rozwiązań”;
- częściowa „immunizacja na dezinformację” – prowadzenie rzetelnych analiz wywiadowczych i wyciąganie wniosków w oparciu o własne procedury weryfikacji;
- wyższa wiarygodność międzynarodowa – partnerzy i sojusznicy cenią państwo, które dysponuje własnym dorobkiem analitycznym i nie jest postrzegane jako podmiot „przepisujący” obce rekomendacje.

W przypadku Polski główne zagrożenia dla suwerenności intelektualnej to: mentalność postkolonialna (jesteśmy gorsi od Zachodu); lobbing i finansowanie zewnętrzne (np. uzależnienie od grantów, doradców czy think-tanków sponsorowanych przez podmioty zewnętrzne); algorytmiczna deformacja debaty publicznej (uzależnienie od treści serwowanych przez media społecznościowe czy korporacyjne platformy, prowadzące do wyobcowania decydentów z niektórych perspektyw<sup>3</sup>). Nie można pominąć też wewnętrznej presji politycznej – doraźne interesy partyjne mogą forsować uproszczone narracje zamiast rzetelnych analiz.

Trudno uniknąć oceny, że od 1989 r., tj. uzyskania przez Polaków szansy samodzielnego budowania ładu demokratycznego i rynkowego, potrzebie budowania i utrzymywania suwerenności intelektualnej nie poświęcono należytej uwagi. Nie może zatem ulegać wątpliwości, że kolejne kierownictwa państwa winny poświęcać uwagę takim właśnie zadaniom jak:

- inwestowanie w instytuty analityczne przy urzędach i ministerstwach, działające, co ważne, na zasadach akademickiego peer-review;

---

<sup>3</sup> Zob. w tym kontekście bardzo cenną książkę: S. Czubkowska, *Bóg Techy. Jak wielkie firmy technologiczne przejmują władzę nad Polską i światem*, Znak Litera Nova, Kraków 2025.

- standaryzacja procesów badawczych (kodeksy etyczne, otwarty dostęp do danych, wielość opinii eksperckich);
- ciągle kształcenie (tworzenie programów rozwoju *kompetencji decydentów* w zakresie krytycznej analizy informacji i podstaw metodologii badań społecznych).

Wszelkie inne rodzaje suwerenności – np. terytorialna, prawna, finansalna, monetarna, obronna (militarna), gospodarcza, energetyczna, żywnościowa, technologiczna, cyfrowa – rzadko osiągną poziom optymalny bez rozbudowanych kompetencji poznawczych centrum decyzyjnego. **Bez suwerenności intelektualnej własne interesy będą źle identyfikowane, zasoby błędnie szacowane i alokowane, a doktryny i strategie nie będą dopasowane do wyzwań.** Bez suwerenności intelektualnej klasa polityczna danego kraju, z kierownictwem państwa włącznie, nawet nie zorientuje się, jak bardzo i przez kogo jest manipulowana.

Jak wskazano wyżej, z suwerennością intelektualną wiąże się posiadanie przez kierownictwo państwa do swej dyspozycji całej sieci instytucji wspierających wysoką jakość obiegu informacji w państwie. Bez tego nie sposób uzyskać przez społeczeństwo i państwo odpowiedniej świadomości sytuacyjnej – wypracowywanej w obszarze wolnym od presji politycznej, ideologicznej i algorytmicznie manipulowanej opinii publicznej. Powinno być jasne, że owe instytucje obejmują część systemu edukacji i nauki, rzetelne media, sieć think tanków oraz tajne służby.

Zabieganie o suwerenność intelektualną urzędu prezydenckiego oraz innych ogniw kierownictwa państwa jest i pozostanie koniecznym zadaniem każdego Prezydenta RP. Tylko na bazie suwerenności intelektualnej można skutecznie budować odporność społeczeństwa i państwa.

## Tworzenie i wzmacnianie odporności

Różne katastrofy, to przyrodnicze (np. epidemie, huragany), to techniczne (np. pożar wieżowca), wypadki (np. lotnicze), poważne błędy ludzkie (np. legislacyjne), konflikty (w tym sięgające otwartej walki zbrojnej), zawsze będą towarzyszyć ludzkości. Stale – choć rzecz jasna w różnym natężeniu. Nie wszystkie da się przewidzieć. Nie na wszystkie można się przygotować. Przecież nikt – ani żaden człowiek, ani żaden organizm społeczny – nie może poświęcać wszystkich swoich zasobów na monitorowanie zagrożeń i ciągłe przygotowywanie się do nich. Trzeba także po prostu żyć. Z tego powodu w koncepcjach bezpieczeństwa coraz częściej zakłada się, iż o przyszłości należy myśleć pod kątem budowania odporności na nieuniknione uderzenia.

Pojęcie odporności (*resilience*) w naukach o bezpieczeństwie zaczęło zyskiwać na znaczeniu mniej więcej od lat 90. XX w., a standardem stało się w na początku XXI w. Szczególnie po atakach z 11 września 2001 r. zaczęto je aktywnie promować jako alternatywne podejście do tradycyjnych metod troski o bezpieczeństwo (*security*).

Tradycyjne podejście do bezpieczeństwa koncentrowało się na eliminowaniu lub minimalizowaniu zagrożeń poprzez budowanie barier, systemów obronnych, regulacji i kontroli. Okazało się to niewystarczające w obliczu złożonych i nieprzewidywalnych zagrożeń, takich jak terroryzm, cyberataki, zmiany klimatyczne czy pandemia. Pojęcie „odporność” umożliwia bardziej całościowe podejście, a jego popularność wynika z kilku kluczowych powodów. Są to:

- niewystarczalność zabezpieczeń; zabezpieczenie w sensie eliminacji zagrożeń jest często niemożliwe lub zbyt kosztowne;
- wysoka i rosnąca złożoność systemów społecznych, co powoduje, że przygotowanie się na wszystkie potencjalne rodzaje zagrożeń jest praktycznie niemożliwe;
- nieprzewidywalność zagrożeń; dawne podejście, oparte na identyfikacji i eliminacji konkretnych zagrożeń, nie jest w stanie poradzić sobie z tą nieprzewidywalnością.

Koncepcja odporności uwzględnia powyższe okoliczności i skupia się na zdolności systemu do funkcjonowania pomimo wystąpienia wstrząsów. **Odporność skupia się na budowaniu zdolności systemu do radzenia sobie z wstrząsami, a nie na eliminacji zagrożeń.** Obejmuje to zdolności do przewidywania, przygotowania, reagowania i odbudowy. Uznaje się, że to podejście jest bardziej praktyczne i realistyczne. Kładzie się też tu nacisk na podejście całościowe. Innymi słowy, to podejście uwzględnia aspekty społeczne, ekonomiczne, środowiskowe i kulturowe oraz, oczywiście, militarne – co pozwala na budowanie bardziej kompleksowych i efektywnych strategii.

Koncepcji budowania odporności jest wiele, a ponieważ cała nasza analiza ma charakter ramowy, tu zasygnalizujemy tylko trzy główne elementy:

1. Elastyczność instytucjonalna – zdolność państwa i jego organów do adaptacji w obliczu kryzysów przy zachowaniu podstawowych funkcji. Obejmuje to sprawne mechanizmy podejmowania decyzji, efektywną administrację publiczną oraz instytucje zdolne do szybkiego reagowania na zagrożenia bez utraty legitymacji demokratycznej.
2. Spójność społeczna – silne więzi między członkami społeczeństwa oparte na wspólnych wartościach, zaufaniu społecznym i solidarności. Społeczeństwo odporne charakteryzuje się niskim poziomem polaryzacji, rozwiniętym kapitałem społecznym oraz zdolnością do mobilizacji obywatelskiej w sytuacjach kryzysowych.
3. Zdolność uczenia się – umiejętność wyciągania wniosków z przeszłych doświadczeń i proaktywnego przygotowywania się na przyszłe wyzwania.

Odporność systemu społecznego to złożona cecha, wynikająca z interakcji wielu czynników. Nietrudno zauważyć, że na polu odporności stoi przed Polską bardzo wiele zadań. Należy do nich np. patrzenie pod kątem bezpieczeństwa RP na rolę lokalnych, oddolnych, samorządowych instytucji i przedsięwzięć służących zachowaniu zdrowia, bezpieczeństwa energetycznego (tzw. energetyka rozproszona)

na lokalną samoobronę, budowę schronów itp. Wówczas w czasie kryzysu taki oddolnie budowany równolegle z państwowym i przez państwo wspierany system „samorządu” samoobrony i samowystarczalności energetycznej oraz żywnościowej dałby prawdziwą odporność. Paradoks, że bez silnego państwa nie da się tego zrealizować. Upraszczając, powiemy, że odporność to zachowanie zdolności państwa do zadawania przeciwnikom ciosów już po zainkasowaniu ich samemu.

Pamiętając o wymogach suwerenności intelektualnej i odporności, zanim przejdziemy do wymogu siły, trzeba zwrócić uwagę na to, że przy ujęciu systemowym (jednym poprawnym) **inwestycje w rozwiązania wzmacniające odporność są nie mniej – a w pewnych kontekstach nawet bardziej – potrzebne niż zakupy najnowocześniejszego sprzętu**. Dlatego, podobnie jak planowane są zakupy sprzętu wojskowego, należy planować strukturalne inwestycje w odporność społeczną. Inwestycje tym poważniejsze, im bardziej problematyczna staje się np. spójność społeczna.

## Dysponowanie siłą

Siła oznacza zdolność do narzucania przez państwo swojej woli podmiotom wewnętrznym i zewnętrznym. Siła musi obejmować *hard power* (zdolność do uderzeń kinetycznych i stosowania przymusu ekonomicznego), *soft power* (wywieranie wpływu przez promowanie atrakcyjnych idei na swój temat) oraz *sharp power*. Ponieważ to ostatnie pojęcie jest mniej znane, skupmy się na chwilę na nim.

*Sharp power* to specyficzna forma państwowej działalności polegającej na wywieraniu wpływu, która łączy elementy manipulacji informacją i subtelnego przymusu w celu podważenia więzi społecznych i instytucjonalnych w szeregach przeciwnika oraz osłabienia jego zdolności obrony przed zewnętrzną propagandą. Pojęcie to

w 2017 r. spopularyzowali Christopher Walker i Jessica Ludwig w artykule „The Meaning of Sharp Power”<sup>4</sup>.

*Sharp power* uzupełnia klasyczne kategorie twardej i miękkiej siły wskazując, że w erze cyfrowej demokratyczne państwa muszą bronić nie tylko granic i gospodarki, lecz także swojej przestrzeni informacyjnej.

W odróżnieniu do miękkiej siły (*soft power*), opartej o atrakcyjność kultury czy wartości, *sharp power* nie dąży do „zdobycia serc i umysłów”, lecz do zaszczepiania wątpliwości i chaosu informacyjnego. W ostatnich dekadach są to działania prowadzone głównie online: trollowanie, boty, dezinformacja w mediach społecznościowych, niektóre organizacje III sektora (NGO-sy), wreszcie ataki hybrydowe. W pewnym sensie działania typowe dla *sharp power* skonfliktowane strony prowadziły od zarania ludzkości, nigdy jednak przed epoką cyfrową takie działania nie były prowadzone tak profesjonalnie, tak precyzyjnie i na tak masową skalę, jak stało się to w erze mediów społecznościowych.

Nie powinno ulegać wątpliwości, że w ostatnich latach Polska była przedmiotem oddziaływań typu *sharp power* i to nie tylko prowadzonych przez podmioty państwowe. Nie jest natomiast jasne, w jakim stopniu odpowiednie instytucje Rzeczypospolitej adekwatnie rozpoznawały i neutralizowały te oddziaływania.

W relacjach między państwami demokratycznymi, zwłaszcza zaś sojusznikami, ani *hard*, ani *sharp power* nie powinna być stosowana. Ponieważ jednak z historii wiemy (to jedna z tych nauk, która zachowuje trwałą wartość), że sojusznicy potrafili zamieniać się w przeciwników, posiadanie przez suwerenne państwo szerokiego instrumentarium *sharp power* jest niezbędne – choćby w trybie odstraszenia.

---

<sup>4</sup> Ch. Walker, J. Ludwig, *The Meaning of Sharp Power: How Authoritarian States Project Influence*, 16 listopada 2017 r., <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2017-11-16/meaning-sharp-power> (dostęp: 9 lipca 2025 r.).

Na problem siły w relacjach międzynarodowych warto spojrzeć także pod kątem domen, w jakich prowadzone są działania wojenne. Historycznie rzecz biorąc, sekwencja była taka: ląd – woda (morza i oceany) – powietrze – kosmos – cyberprzestrzeń. Nowe domeny wyłaniały się dzięki rozwojowi technologii – odpowiednio: żeglowania, latania, wysyłania satelitów na orbitę, przełamывania zabezpieczeń informatycznych.

Obecnie eksperci powszechnie uważają, że te pięć domen – uwzględnianych w doktrynach militarnych wielu państw – nie wyczerpuje możliwych obszarów prowadzenia wojen. Wśród „kandydatów” na nowe kolejne domeny (czyli kierunki, z których możemy zostać zaatakowani) najczęściej wymieniana jest domena kognitywna – czyli poznawcza, określana też mianem informacyjnej.

Wprawdzie w dziejach zawsze dążono do zaburzenia procesów poznawczych przeciwnika, czyli do utrudnienia mu uzyskania poprawnej świadomości sytuacyjnej (służy temu np. maskowanie), dopiero jednak w ostatnich dekadach wyłoniła się tu nowa jakość. Jest nią **możliwość bezpośredniego zaburzania procesów myślowych u przeciwnika** (a czasem i we własnych szeregach w celu wymuszenia większej dyscypliny). Ta możliwość powstała dzięki sprzężeniu się ze sobą trzech okoliczności: (1) rozwoju badań na mózgiem; (2) „podpięcia” do Internetu miliardów ludzi, głównie poprzez media społecznościowe; (3) rozwoju AI, która umożliwia coraz precyzyjniejsze wykorzystanie wiedzy o mózgu, nakierowane bezpośrednio na zidentyfikowaną cyfrowo, zindywidualizowaną jednostkę, do której dociera się np. poprzez jej smartfon.

Nietrudno dostrzec, że państwo i społeczeństwo o niskiej odporności może już niebawem zostać podbite bez wystrzelenia jednej rakiety – za pomocą działań prowadzonych właśnie w domenie kognitywnej.

## Umiejętność gry międzynarodowej na poziomie *lawfare*

Podobnie wygląda sytuacja z *lawfare*, czyli z kompetencjami do wykorzystywania mechanizmów prawnych jako oręża w relacjach międzynarodowych – szczególnie w przypadku państw, których wizerunek regularnie jest atakowany na arenie międzynarodowej. Wiąże się to z wcześniej omówioną suwerennością intelektualną, ponieważ skuteczne użycie prawa wymaga zdolności do samodzielnej analizy i strategicznego myślenia, oraz z dysponowaniem siłą, gdyż *lawfare* należy postrzegać jako narzędzie uzupełniające *hard*, *soft* i *sharp power*.

Na poziomie strategicznym obejmuje to zarówno tzw. *smart litigation* przed trybunałami międzynarodowymi, jak i inicjowanie postępowań arbitrażowych, co pozwala nie tylko dochodzić roszczeń, lecz także kreować normy korzystne dla własnej polityki gospodarczej<sup>5</sup>.

Operacyjnie *lawfare* może przyjmować postać wniosków sankcyjnych, pozwów o naruszenie praw człowieka czy ataków prawnych na korporacyjne fuzje – wszystko w celu wywarcia presji na przeciwniku bądź na arenie międzynarodowej, bądź w sądach krajowych. Sprawne prowadzenie takiej gry wymaga nie tylko zespołów prawników międzynarodowych, lecz także dobrej koordynacji między resortami: MSZ, prokuraturą, negocjatorami handlowymi czy instytucjami finansowymi.

Dla Polski, aspirującej do roli podmiotu decydującego o kształcie porządku międzynarodowego opartego na prawie, inwestycja w *lawfare* oznaczałaby rozwój specjalizujących się w prawie międzynarodowym think tanków, szkolenie ekspertów oraz budowę spójnej strategii prawnej łączącej *public diplomacy* i działania legiślacyjne. W takiej wielowymiarowej grze prawo staje się zasobem

---

<sup>5</sup> *Smart litigation*, zwane też *strategic litigation*, to celowe i złożone wykorzystywanie instrumentów procesowych w sądach krajowych i międzynarodowych w celu osiągnięcia określonych celów politycznych, społecznych lub gospodarczych. Przy tym nie chodzi tu tylko o ochronę indywidualnych interesów danego podmiotu (klienta), lecz o tworzenie precedensów i norm, które będą miały szeroki wpływ na prawo i praktykę, służący interesom RP.

strategicznym — narzędziem obrony suwerenności i wzmacniania pozycji negocjacyjnej.

Reakcja świata w obliczu agresji na Ukrainę pokazała, jak wiele podmiotów ładu międzynarodowego traktuje zasadę *law based order* (ład oparty na prawie) bardziej jako ideologię aniżeli jak zbiór obowiązujących zasad.

Trzeba wszelako pamiętać, że niezależnie od tego, jak bardzo sprawy międzynarodowe nie toczyłyby się pod wpływem państw-hegemonów (powrót do tzw. koncertu mocarstw), to pewne **zasady prawa międzynarodowego, w tym prawa wojennego i praw człowieka, będą jednak obowiązywały**. Nawet łamane na wielką skalę, nawet przekształcane czy sprowadzane do poziomu godnościowej retoryki, pozostaną istotnymi punktami odniesienia, dzięki którym jednak ogranicza się nieco nieprzewidywalność procesów społecznych.

Warto także podkreślić, że zdolność do prowadzenia skutecznej *lawfare*, także w sojuszu z innymi podmiotami obecnymi na arenie międzynarodowej, jest w dzisiejszym świecie również narzędziem odstraszania w obliczu np. tendencji do fetyszyzacji prawa i aktywizmu sędziowskiego wykorzystywanych do podmywania tradycyjnych wartości cywilizacji łacińskiej.

## **Zdolność wchodzenia w sojusze**

Nie ma na planecie Ziemia państwa, które potrafiłoby skutecznie zabiegać o pomyślność swoich obywateli bez wchodzenia w relacje sojusznicze z innymi krajami oraz podmiotami pozapaństwowymi. Nie ma takiego kraju, który swobodnie dysponowałby wszystkimi zasobami niezbędnymi dla swego rozwoju w warunkach dzisiejszej cywilizacji. Na przykład USA dla swojego rozwoju potrzebują stałego „importu” utalentowanych umysłów ze wszystkich bodaj części świata. Wiąże się z tym konieczność prowadzenia takiej polityki zagranicznej, która z jednej strony buduje wiarygodność państwa u aktualnych i potencjalnych sojuszników, z drugiej zaś potrafi „zarządzać

niepewnością” wobec aktualnych i potencjalnych konkurentów czy wrogów.

Architektura ładu międzynarodowego może ulec głębokim zmianom – jedne państwa mogą ulec likwidacji, a inne zostać poddane strategicznemu uzależnieniu (tj. zamienione w marionetki krajów potężniejszych), także przez wielkie korporacje technologiczne (Big Techy). Nie widzimy jednak na razie przesłanek do uznania tezy, że ład globalny nie będzie składał się z wielości podmiotów, które nadal będą w różnych proporcjach znajdowały się ze sobą w polu trzech relacji: współpracy, konkurencji i walki.

Państwa w dalszym ciągu będą kierować się swoimi podstawowymi interesami narodowymi; niekiedy mimo (czy obok) promowania ideologii kosmopolitycznych. A wśród tych interesów znajdują się bezpieczeństwo, suwerenność, stabilność ekonomiczna i wpływy geopolityczne. Konfiguracje mogą się zmieniać, te elementy architektury bezpieczeństwa pozostaną jednak w grze.

## Potrzeba dywersyfikacji

Realizacja wymogu dywersyfikacji – kierunków polityki, źródeł energii, sojuszy, zasobów wiedzy czy kanałów komunikacji – nigdy nie będzie kwestią wyboru, lecz fundamentalnym warunkiem odporności państwa. Nawet w najbardziej stabilnej architekturze bezpieczeństwa, gdzie granice byłyby niepodważalne, a relacje międzynarodowe skonsolidowane, pozostanie ryzyko nieprzewidywalnych kryzysów: technologicznych, gospodarczych czy geopolitycznych. Dywersyfikacja zaś oznacza:

- **polityczną elastyczność** – budowanie łączników z różnymi centrami decyzyjnymi, tak aby nie zostać uzależnionym od jednego partnera czy modelu zarządzania;
- **energetyczną autonomię** – rozwój miksu paliwowego (ropa, gaz, OZE, atom), infrastruktury magazynowania oraz tworzenie bazy kadrowej ekspertów. Działania tego typu łagodzą wpływ wahań cen i zakłóceń dostaw energii;

- **sojusznicze bezpieczeństwo** – uczestnictwo w kilku wzajemnie uzupełniających się formatach (NATO, Unia Europejska, inicjatywy regionalne) – co pozwala w razie potrzeby przerzucać priorytety i reagować elastycznie. Warto, by Inicjatywa Trójmorza – jeden z ważnych projektów Prezydenta Andrzeja Dudy – była interpretowana także właśnie przez pryzmat sojuszniczej dywersyfikacji;
- **wiedzę i innowacje** – wsparcie rodzimych ośrodków badawczych oraz otwartą współpracę naukową z różnymi środowiskami akademickimi i przemysłowymi, by nie ograniczać się do jednego obiegu technologicznego ani jednej wizji rozwoju.

Bez tego typu wielotorowej strategii każde zakłócenie – czy to militarnie wywołany blackout energetyczny, czy globalny kryzys finansowy – zyskuje potencjał eskalacji.

Dywersyfikacja nie tylko rozprasza ryzyka, lecz także wzmacnia pozycję negocjacyjną: kraj, który może wybrać spośród kilku partnerów, ma przewagę zarówno w budowie warunków handlowych, jak i w kształtowaniu nowych form współpracy w obszarze bezpieczeństwa. Niezależnie od tego, jak bardzo przyszła architektura bezpieczeństwa różniłaby się od obecnej – czy ulegnie zmianie w wyniku gier geopolitycznych, czy przełomów technologicznych, czy też nowego prawa globalnego – zasada dywersyfikacji pozostanie jej niezmiennym fundamentem.

## Mapa dla bezpieczeństwa narodowego

Można wprawdzie powiedzieć, iż dzisiejszy świat jest tak dynamiczny, że na polu bezpieczeństwa prawie każdy ma zaległości. Jeśli w odrobieniu ich chcemy dobrze wyznaczyć priorytety, to należy przyjąć, że w niestabilnym świecie skuteczna polityka bezpieczeństwa wymaga oparcia się na stałych, poprawnie rozpoznanych elementach. Te elementy tworzą swoistą „mapę drogową” dla przywódców

państwa, w tym Prezydenta RP. Nasza propozycja skupiła się na sześciu kluczowych. Są to:

- **Suwerenność intelektualna:** absolutna podstawa, umożliwiająca niezależne myślenie i ocenę sytuacji.
- **Odporność społeczeństwa i państwa:** zdolność do realizowania podstawowych zadań mimo wystąpienia wstrząsów i poniesienia strat. Bez tej odporności dysponowanie siłą nigdy nie będzie pełne.
- **Dysponowanie siłą:** narzędzia (*hard, soft, sharp power*) do ochrony interesów państwa i wpływania na jego otoczenie.
- **Lawfare:** prawne narzędzia i eksperckie kompetencje do obrony suwerenności i realizacji celów rozwojowych.
- **Sojusze:** to sieci wsparcia wzmacniające narodowe zdolności – nie tylko klasyczne układy militarne, lecz także coraz częściej złożone, wielowymiarowe struktury współpracy, które zwiększają odporność państw na zagrożenia, zarówno konwencjonalne, jak i hybrydowe, m.in. przez tworzenie ram interoperacyjności.
- **Dywersyfikacja:** strategia rozpraszania ryzyka i zwiększania elastyczności systemowej.

Tak oto proponujemy mapę przydatną do sprawnego poruszania się kierownictwa państwa w świecie geopolityki. Mapę, na której zaznaczone są kluczowe punkty – niezmiennie punkty oparcia. Zorientowanie się na te właśnie elementy, wzajemnie powiązane, winno pozwalać kierownictwu państwa – w tym urzędowi Prezydenta RP – skutecznie działać w dynamicznej architekturze bezpieczeństwa.

Na koniec zasadność tworzenia mapy stałych elementów zilustrujemy tak: rozważmy scenariusz, w którym nowa technologia zakłóca globalne rynki energetyczne, zagrażając bezpieczeństwu Polski. Dzięki suwerenności intelektualnej kierownictwo państwa polskiego może, dysponując własnymi źródłami informacji oraz ich weryfikacji, samodzielnie ocenić sytuację, dywersyfikując źródła energii, wzmacniając sojusze w ramach NATO i UE oraz stosując *lawfare* do zakwestionowania nieuczciwych praktyk handlowych. Dla Prezydenta Polski i urzędu prezydenckiego zrozumienie i stosowanie

tych zasad jest kluczowe. Bez suwerenności intelektualnej trudno w czasie rzeczywistym monitorować istniejące i wyłaniające się luki w systemie bezpieczeństwa państwa.

Poprzez pielęgnowanie suwerenności intelektualnej oraz odporności, skuteczne dysponowanie siłą, kiedy potrzeba angażowanie się w *lawfare*, budowanie sojuszy w oparciu o dywersyfikację strategii, sprostanie wyzwaniom współczesności i ochrona interesów Polaków staje się dla prezydentury zdaniem realistycznym.

Copyright (c) 2025 Andrzej Zybertowicz.

 <https://orcid.org/0000-0003-3867-4417>

 [andrzej.zybertowicz@umk.pl](mailto:andrzej.zybertowicz@umk.pl)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

DOI:10.59800/bn/208639