

Wystąpienie wicepremiera, ministra spraw zagranicznych Radosława Sikorskiego na konferencji „Sprawcze państwo. Jak skutecznie realizować inwestycje strategiczne dla rozwoju Polski”.

[Warszawa – KSAP, 27 października 2026 r.]

„STRATEGIA NA CZAS ROZPADU”

Szanowni Państwo,

dziękuję za zaproszenie na dzisiejszą konferencję i za podjęcie tematu wagi kardynalnej – bo takim jest zdolność do strategicznego myślenia o rozwoju państwa.

Zacznę od pytania. Dlaczego zachodni Europejczycy nie boją się wkroczenia na ich terytorium rosyjskich czołgów? Bo wiedzą, że straż graniczna zatrzyma je na granicy z powodu pogwałcenia unijnych standardów emisji spalin.

Ta anegdota ma nie tyle poprawić nam humor, co zilustrować dwa poważne błędy poznawcze.

Po pierwsze, przekonanie, że biurokratyczne procedury są święte i wszechmocne.

Po drugie, że wszyscy stosują takie same schematy rozumowania jak Europejczycy.

Nie chodzi, oczywiście, o pastwienie się nad biurokracją, ale o sprawę znacznie poważniejszą. Chodzi o zdolność do myślenia i działania w warunkach, których procedury nie uwzględniają: w czasach, gdy stary porządek międzynarodowy słabnie, ale nowy jeszcze się nie narodził; gdy

nie obowiązują zasady czasu pokoju, ale nie jesteśmy jeszcze w stanie wojny; gdy dzisiejszy sojusznik jutro może okazać się groźnym rywalem.

Realizacja długofalowego interesu narodowego zależy w znacznym stopniu od tego, co nazywamy kulturą strategiczną.

To jeden z kluczowych zasobów, jakimi dysponuje państwo. Kształtują ją nawyki kulturowe, kapitał społeczny, system edukacji, a także życie polityczne.

Budujemy ją także dziś, podczas tej konferencji. Kultura strategiczna to, jak pisał profesor Roman Kuźniar, „okulary, przez które następuje ogląd świata i ocena zachodzących w nim procesów i wydarzeń”.

Jeśli kultura strategiczna jest instrumentem, za pośrednictwem którego interpretujemy rzeczywistość, to sprawcze państwo musi w to narzędzie inwestować – rozwijać je i unowocześniać.

Państwo, które tego nie robi można porównać do kapitana statku, który wyznacza kurs „na oko”, podczas gdy inni korzystają z geolokalizacji satelitarnej.

Drodzy Goście,

Dla każdego urzędnika państwowego, niezależnie od miejsca w hierarchii, jednym z największych wyzwań jest obawa przed popełnieniem błędu. Strach przed konsekwencjami może paraliżować. Na płaszczyźnie psychologicznej ta całkowicie zrozumiałe.

Przestrzegam jednak przed zero-jedynkowym podejściem do problemu: popełnię błąd czy uda mi się go uniknąć? Prawdziwą alternatywą dla błędu jest jakiś zysk, który być nigdy się nie zmaterializuje, jeśli nadrzędnym celem będzie eliminacja ryzyka.

Gotowość do wyjścia poza utarte schematy myślenia jest warunkiem rozwoju – zwłaszcza w warunkach szybko następujących zmian.

W Polsce wciąż możemy podejmować ryzyko w sytuacji względnego pokoju. Ukraina nie ma już tego luksusu: poziom zagrożenia jest wielokrotnie większy, stawka nieporównywalnie wyższa, a presja czasu niewyobrażalna – chodzi przecież o przetrwanie państwa i życie tysięcy ludzi.

Czy dopuścić do użytkowania sprzętu wojskowego, nawet jeśli nie ma czasu na długotrwałe testy?

Czy wesprzeć start-up, który ma dobry pomysł, ale dopiero wchodzi na rynek?

Czy zainwestować publiczne środki w innowacyjną firmę, dając jej swobodę działania, czy drobiazgowo rozliczać?

Ukraińscy urzędnicy mierzą się z takimi decyzjami na co dzień.

Porównanie akceptacji ryzyka między przedsiębiorcami europejskimi a amerykańskimi także wypada na naszą niekorzyść. To w dużej mierze tłumaczy, dlaczego Europa z takim mozołem próbuje dogonić amerykański sektor półprzewodników czy sztucznej inteligencji.

Latem tego roku odwiedziłem Kalifornię. Kiedy w San Francisco pytałem polskich przedsiębiorców, dlaczego pracują tam, a nie w kraju wymieniali

dwa, związane ze sobą powody: łatwiejszy dostęp do kapitału i mniej ograniczeń w jego użytkowaniu. Wynika to właśnie z większej akceptacji dla możliwej klęski.

Nas widmo porażki zbyt często przeraża. Nie nauczyliśmy się, że niepowodzenie to nie zawsze katastrofa. To lekcja, która zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu w kolejnej próbie.

Niekiedy mam wrażenie, że i w Polsce, i w Europie nie przyjęła się powszechnie maksyma „kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana”. Wolimy zasadę: „lepiej skromniej a spokojniej”.

Ale dziś stawką nie jest wygoda w codziennym życiu. Działamy pod presją rosnącego zagrożenia. Niezdolność do podejmowania decyzji to *de facto* także decyzja. I ma swoje konsekwencje.

Dotyczy to nie tylko funkcjonowania państwa, ale też gospodarki. Również w tej dziedzinie, zamiast świadomie zarządzać ryzykiem, zbyt często grzęźniemy w skrajnościach.

Z jednej strony silna jest pokusa wszechstronności: są tacy, którzy chcieliby zajmować się wszystkim po trochu. Wszystkiemu poświęcać tyle samo uwagi. Zainwestować, choćby niewiele, w każdą gałąź gospodarki. To także skutek lęku.

Lęk przed dokonaniem błędnego wyboru priorytetów prowadzi do tego, że zamiast być dobrzy w niewielu dziedzinach jesteśmy średni w licznych.

A przecież, jeśli światowe potęgi tworzą hierarchię swoich celów strategicznych i środków niezbędnych do ich osiągnięcia, to tym bardziej

średnie państwa muszą umieć wybierać: co musimy, a co tylko warto rozwijać.

Ale pojawia się i druga pułapka. Jest nią tak wielkie skupienie na tym, co uznaliśmy za swój priorytet, że tracimy z pola widzenia zmieniające się okoliczności.

Skrajna wybiórczość to ryzyko wejścia w bardzo wąskie koleiny. To zadowolenie się rolą czeladnika, który najlepiej na świecie przybija obcasy do podeszwy, ale nie przyjdzie mu do głowy, że mógłby zbudować fabrykę obuwia.

Państwo nie jest przedsiębiorstwem, które może skupić się tylko na jednym produkcie. Cała sztuka polega na tym, aby zachować równowagę: wskazywać inwestycje strategiczne, a jednocześnie zapewnić żywotność i odporność całej gospodarce.

Jesteśmy więc skazani na nieustanne oscylowanie między skrajnościami, obserwowanie otoczenia, ocenianie skutków naszych działań, być może popełnianie błędów, a na pewno – dokonywanie korekt.

Co więcej, w dzisiejszym świecie jesteśmy zobowiązani robić to wszystko pod presją czasu – zapewne szybciej niż byśmy chcieli, a na pewno szybciej niż nasi rywale.

Niepewna sytuacja międzynarodowa zmusza nas do działania innego niż w czasach pokoju. Narzuca nam pewne priorytety. Najważniejszym z nich jest bez wątpienia bezpieczeństwo.

Jego filarem jest podnoszenie zdolności obronnych. Przestrzegam jednak przed patrzeniem na bezpieczeństwo jedynie z perspektywy militarnej. Przemysł zbrojeniowy, profesjonalizacja armii i zwiększanie jej liczebności są niezmiernie istotne, ale bezpieczeństwo to coś więcej.

Oto kilka przykładów.

Bezpieczeństwo surowcowe. W XXI wieku państwo, które chce pozostać suwerenne i rozwijać nowoczesną gospodarkę, musi zabezpieczyć dostęp do zasobów, które na jego terytorium nie występują.

Dziś kontrola nad szeroko rozumianymi aktywami gospodarczymi podlega instrumentalizacji – stają się narzędziem szantażu ze strony państw, które mają do nich uprzywilejowany dostęp.

Dotyczy to nie tylko surowców i technologii, ale także środków transportu i punktów krytycznych na najważniejszych szlakach handlowych.

W związku z tym coraz większym wyzwaniem są rozchwiane łańcuchy dostaw.

Zaburzenie eksportu półprzewodników czy innych elementów zaawansowanej elektroniki może wynikać z celowych działań. Może być też rezultatem siły wyższej, czego doświadczyliśmy podczas pandemii koronawirusa.

To nie są „czarne łabędzie”. To zdarzenia, które już miały miejsce i mogą się powtórzyć.

Kolejne wyzwanie: bezpieczeństwo energetyczne.

Rosyjska agresja na Ukrainę, wojna w Zatoce Perskiej i blokada cieśniny Ormuz, oraz napięta sytuacja na Morzu Czerwonym – to czynniki podważające bezpieczeństwo energetyczne całej Europy.

Niestety, ceny energii w Polsce – będące po części dziedzictwem niesuwerennej polityki gospodarczej PRL-u – należą do najwyższych w Unii Europejskiej.

Dlatego nasze strategiczne inwestycje muszą obejmować zwrot ku atomowi i źródłom odnawialnym. To nie jest polityczny kaprys, tylko gospodarcza konieczność.

Szanowni Państwo,

Elementem kultury strategicznej i strategicznego planowania jest świadomość własnych zasobów i własnych ograniczeń – materialnych, technologicznych i ludzkich.

Najprawdopodobniej nie zbudujemy okrętu o napędzie atomowym.

Najprawdopodobniej nie wyślemy pierwszego lotu załogowego na Marsa.

Nie zainwestujemy bilionów dolarów w rozwój sztucznej inteligencji.

Ale mamy sporo do zaoferowania w kilku niszach strategicznych.

Jesteśmy już obecni w budowie europejskiej systemów obrazowania satelitarnego – na potrzeby cywilne i wojskowe.

Stajemy się ważnym graczem w produkcji zaawansowanych systemów obrony powietrznej. Program SAN pokazuje, że Polska może być nie tylko

odbiorcą technologii obronnych, lecz także inicjatorem rozwiązań, które wyznaczają kierunek rozwoju europejskiej obrony przeciwdronowej.

Polskie firmy wchodzą na rynek projektowania zaawansowanych mikroprocesorów.

Za wciąż niedostatecznie rozwinięte należy uznać: współpracę między instytucjami państwa a rodzimymi firmami prywatnymi oraz łączenie możliwości kapitałowych i zdolności technologicznych między podmiotami polskimi i zagranicznymi. Dotyczy to także sektora zbrojeniowego oraz towarów podwójnego zastosowania.

Potrzeba lepszego wykorzystania potencjału firm prywatnych wynika z dwóch względów: ograniczonych możliwości finansowania strategicznych projektów z budżetu państwa, nawet przy wsparciu unijnym oraz lekcji z Ukrainy, gdzie rozproszona produkcja prywatna pozwala utrzymywać wysoką innowacyjność oraz ciągłość dostaw mimo ataków agresora. Ma to szczególne znaczenie dla produkcji uzbrojenia.

Niestety, wciąż popularny, a szkodliwy dziś dla Polski i Europy, jest dogmat o absolutnym rozdziale państwa i sektora prywatnego.

W latach 2005–2024 chińskie firmy otrzymały od trzech do ośmiu razy więcej wsparcia rządowego niż firmy z krajów OECD. Nie możemy udawać, że tego nie wiemy.

Państwo nie zastąpi rynku, ale może aktywniej wspierać naszych producentów. Zabezpieczanie kredytów, wsparcie popytu i eksportu to działania niekontrowersyjne a skuteczne.

Mamy swoje mocne strony. Skala środków, które Europa zamierza przeznaczyć na bezpieczeństwo, stwarza dla Polski szansę wykraczającą daleko poza przemysł obronny. Możemy nie tylko zwiększyć własne zdolności produkcyjne, ale też uzyskać lepszą pozycję w europejskich i globalnych łańcuchach wartości.

W 2023 roku agencja Bloomberg wskazała Polskę jako jeden z pięciu „kluczowych łączników”, czerpiących korzyści z reorganizacji globalnych łańcuchów dostaw, będącej następstwem rosnącego napięcia na linii USA–Chiny.

Unia Europejska dostrzega potrzebę wzmacniania innowacyjności Europy w obliczu rosnącej globalnej rywalizacji. Stąd też aż 451 miliardów euro, które ma zostać przeznaczone na konkurencyjność i badania naukowe w ramach kolejnych wieloletnich ram finansowych.

Dlatego mierzyć wyżej muszą też nasze uniwersytety. Podnoszenie ich jakości – między innymi przez znacznie bliższą współpracę lub konsolidację – jest kluczem do skorzystania z ogromnej szansy, jaka otwiera się przed nimi dzięki tym środkom.

Aby nie stracić okazji, musimy kierować środki nie tylko na konsumpcję już gotowych rozwiązań, ale projektowanie własnych. Nie zawsze, niestety, jest to oczywiste i łatwe w realizacji.

W 2025 roku na badania i prace rozwojowe w zakresie obronności wydaliśmy mniej niż jeden procent wszystkich naszych wydatków na obronność. Od kilkunastu lat ten wskaźnik systematycznie spada. Stać nas na to, by mierzyć wyżej.

Na zakończenie chciałbym się zwrócić w szczególności do słuchaczy i absolwentów KSAP:

Będziecie uczestniczyć lub już uczestniczycie w wypracowywaniu decyzji o strategicznym znaczeniu dla kraju.

Czego Państwo powinno od Was oczekiwać? Cytuję: *„Urzędnicy powinni podchodzić do wszystkich spraw z najwyższą powagą (...) stawiając na pierwszym miejscu zapewnienie autorytetu Partii (...). Najsilniejszym wyrazem ich lojalności wobec Partii jest realizowanie jej linii, polityki i decyzji co do joty”.*

To słowa skierowane przez Kim Dzong Una do urzędników Korei Północnej. Recepta jest więc prosta: róbcie dokładnie na odwrót.

Klarownie tę właściwą hierarchię wartości ujmowała już pierwsza po odrodzeniu państwa polskiego ustawa o państwowej służbie cywilnej, uchwalona w 1922 roku.

Zapisano w niej, cytuję, że *„urzędnik obowiązany jest wiernie służyć Rzeczypospolitej [...] oraz dbać według najlepszej woli i wiedzy o dobro sprawy publicznej”.*

Polska potrzebuje dziś ludzi, którzy mają odwagę myśleć, nie boją się odpowiedzialności, ryzyka oraz pracy pod presją czasu i historii.

Ludzi zdolnych do reagowania na zmianę. Ludzi gotowych budować kulturę strategiczną, planować działania państwa i korygować je, gdy wymagają tego nowe okoliczności.

Takiej kariery w służbie Rzeczypospolitej Państwu życzę. Dziękuję!