WIEDZA OBRONNA 2025, Vol. 293 No. 4
ISSN: 2658-0829 (Online) 0209-0031 (Print)
Journal homepage: http://wiedzaobronna.edu.pl
DOI: https://doi.org/10.34752/002yww43

ANETA NOWAKOWSKA-KRYSTMAN*
Uniwersytet VIZJA, Warszawa, Polska

ANNA WIERZCHOWSKA*
Uniwersytet VIZJA, Warszawa, Polska

KRZYSZTOF PUWALSKI*

POSTRZEGANIE SPOŁECZNE JAKO WYZNACZNIK KREOWANIA POLITYKI BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA

SOCIAL PERCEPTION AS A DETERMINANT IN SHAPING STATE SECURITY POLICY

ABSTRAKT: Rosnąca niepewność i dynamika współczesnych zagrożeń wymagają od państw nie tylko zdolności przetrwania, lecz także adaptacji i transformacji. W artykule podjęto próbę oceny postrzegania bezpieczeństwa państwa przez studentów kierunków związanych z zarządzaniem kryzysowym, przyjmując perspektywę percepcji społecznej jako czynnika wpływającego na efektywność polityki bezpieczeństwa. Badanie przeprowadzono metodą ankiety elektronicznej wśród 142 studentów Uniwersytetu Vizja. Analizie poddano odpowiedzi dotyczące typów zagrożeń, poziomu zaufania do instytucji oraz postrzeganej odporności państwa. Respondenci wykazali większe zaufanie do służb ratowniczych niż do instytucji politycznych, preferując reakcje oparte na wartościach moralnych. Zidentyfikowano potrzebę wzmocnienia edukacji obywatelskiej, decentralizacji decyzji oraz budowy spójnej komunikacji strategicznej. Zastosowane ramy teoretyczne – modele OODA i PDCA – pozwoliły na uchwycenie relacji między percepcją a reakcją państwa, wskazując jednocześnie kierunki działań systemowych na rzecz budowania odporności społecznej.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo państwa, postrzeganie społeczne, odporność, zarządzanie kryzysowe, polityka bezpieczeństwa,

ABSTRACT: The increasing uncertainty and complexity of contemporary threats demand not only survival capabilities but also adaptation and transformation from states. This article explores the perception of national security among students of crisis management, treating social perception as a key factor in shaping effective security policy. A survey was conducted among 142 students from the University of Vizja, focusing on their understanding of threats, institutional trust, and perceived resilience. Respondents showed more trust in emergency services than in political institutions and preferred morally driven responses over strict legalistic solutions. The study highlights the need to enhance civic education, decentralize decision-making, and improve strategic communication. Theoretical frameworks such as OODA and PDCA cycles were applied to analyse the relationship between perception and state response, identifying key pathways for strengthening societal resilience.

KEYWORDS: state security, social perception, resilience, crisis management, security politic

* **dr hab., Aneta Nowakowska-Krystman**, VIZJA University, School of Business, Warsaw, Poland
https://orcid.org/0000-0001-7247-3243 a.krystman@vizja.pl
* **dr hab., Anna Wierzchowska**, VIZJA University, School of Social Sciences, Warsaw, Poland
https://orcid.org/0000-0002-4340-9418 a.wierzchowska@vizja.pl
* **mgr., Krzysztof Puwalski**, Warsaw, Poland
https://orcid.org/0000-0001-7247-3243 a.krystman@vizja.pl

Copyright (c) 2025 Aneta Nowakowska-Krystman, Anna Wierzchowska and Krzysztof Puwalski. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

WPROWADZENIE

Sytuacja problemowa

Podstawowym zadaniem państwa jest ochrona obywateli przed zagrożeniami, czyli zapewnienie bezpieczeństwa. Zagrożenia mogą wynikać z różnych obszarów, od tradycyjnie wskazywanych i określanych jako zagrożenia polityczne, militarne czy społeczne oraz ekonomiczne[1]; po obecnie eksponowane epidemiologiczne, ekologiczne, czy technologiczne[2].Jednocześnie, w obliczu rosnącej zmienności i niepewności otoczenia międzynarodowego oraz wewnętrznego, coraz istotniejsze staje się kształtowanie zdolności adaptacyjnych zarówno na poziomie jednostki, jak i całego społeczeństwa. W tym ujęciu bezpieczeństwo nie może być postrzegane wyłącznie jako stan statyczny, ale jako dynamiczny proces budowania odporności fizycznej, psychicznej i instytucjonalnej[3]. Kluczowe znaczenie mają tu nie tylko twarde zasoby państwa, lecz także czynniki miękkie: zaufanie obywateli do instytucji, kompetencje decyzyjne, jakość debaty publicznej oraz umiejętność syntetyzowania informacji w świecie nadmiaru danych i dezinformacji.

Ma ono zarówno wymiar indywidualny jak też zbiorowy. W tym drugim aspekcie realizuje się ono w rzeczywistości społecznej i przybiera formę wspólnie odczuwanych zagrożeń. Od sposobu postrzegania bezpieczeństwa przez społeczeństwo zależy szereg kwestii, jak: kształt polityki, rozwój systemu bezpieczeństwa, kierunek edukacji, finansowanie badań i wiele innych płaszczyzn funkcjonowania państwa na poziomie politycznym czy strategicznym. Jednakże dopiero faktyczna implementacja zawartych w nich założeń, czyli realizacja na poziomie operacyjnym i taktycznym, wpływa na realną percepcję stanu bezpieczeństwa.

Wychodząc z tego założenia badania empiryczne na potrzeby artykułu przeprowadzono po sytuacji kryzysowej (powódź), która miała miejsce w Polsce we wrześniu 2024 roku.

CELE BADAŃ

Cel główny badań

Celem głównym artykułu było zbadanie, w jaki sposób młode pokolenie – studenci kierunków związanych z zarządzaniem kryzysowym – postrzegają bezpieczeństwo państwa oraz jak ta percepcja wpływa na ocenę odporności instytucjonalnej i legitymacji działań publicznych. W szczególności chodziło o uchwycenie napięcia pomiędzy deklarowaną gotowością do działania na rzecz dobra wspólnego a sceptycyzmem wobec zdolności państwa do skutecznego reagowania na kryzysy. Stąd respondenci to grupy studentów uczestniczących w zajęciach z zakresu zarządzania kryzysowego, z kierunków studiów takich jak: politologia, bezpieczeństwo wewnętrzne, administracja, którzy znajdując się na styku procesów edukacyjnych, społecznych i zawodowych, są zarazem odbiorcami, jak i przyszłymi twórcami systemów reagowania kryzysowego. Ich postrzeganie zagrożeń oraz poziomu odporności państwa pozwala nie tylko diagnozować stan świadomości sytuacyjnej w tej grupie, ale również wyciągać wnioski dotyczące jakości

---

1 U. Beck, Risk society: Towards a new modernity. Londyn 1992.

2 P. Daniluk, H. Wyligała, Analiza zagrożeń sektorowych dla bezpieczeństwa. Warszawa 2021.

3 J. Adamkiewicz, W. Kowalski, Odporność państwa jako wyzwanie bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku. Warszawa 2024.

komunikacji strategicznej, systemów edukacji obywatelskiej oraz skuteczności polityki bezpieczeństwa w wymiarze informacyjnym i instytucjonalnym[4].

Cele szczegółowe badań

W ramach celu głównego postawiono również cele szczegółowe: zidentyfikowanie, jakie zagrożenia badani uznają za najbardziej realne; określenie, jak oceniają odporność państwa w różnych wymiarach (społecznym, ekonomicznym, politycznym); sprawdzenie, komu ufają jako źródłu informacji w sytuacjach kryzysowych; oraz jak postrzegają rolę państwa – czy oczekują działań proceduralnych, czy raczej moralnych i empatycznych.

PROBLEMY BADAWCZE

Główny problem badawczy

Główny problem badawczy dotyczył tego, w jakim stopniu percepcja społeczna może być traktowana jako wskaźnik skuteczności polityki bezpieczeństwa państwa.

Szczegółowe problemy badawcze

Aby rozwiązać tak postawiony problem badawczy sformułowano następujące pytania badawcze w dwóch grupach problemowych:

Pierwsza grupa problemowa:

- Jakiego rodzaju zagrożeń obawia się badana grupa?
- Na jakiego rodzaju zagrożenia Polska posiada wybudowaną odporność?
- Jak postrzega badana społeczność wpływ kryzysów na bezpieczeństwo Polski?

Druga grupa problemowa:

- Czy sposób działania w sytuacjach kryzysowych, które są sprawdzianem dla polityki bezpieczeństwa, wpływają na poziom zaufania do struktur państwowych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo?
- Kto? - jakie podmioty i osoby, kształtują postrzeganie bezpieczeństwa w sytuacjach kryzysowych?

HIPOTEZY BADAWCZE

Hipoteza główna

Na podstawie powyższych problemów badawczych sformułowano hipotezę główną, skuteczna polityka bezpieczeństwa państwa wymaga uwzględnienia społecznego postrzegania zagrożeń oraz oczekiwań obywateli co do stylu reagowania instytucji publicznych.

Hipotezy szczegółowe

W ramach tej hipotezy przyjęto następujące hipotezy szczegółowe, które nie wynikają bezpośrednio z danych, lecz stanowią propozycję interpretacyjną do weryfikacji empirycznej:

[4] M. Mularczyk, M. Mendak, Komunikacja kryzysowa w administracji publicznej, Lublin, 2020.

1. Respondenci częściej niż na wiedzy operacyjnej, opierają ocenę bezpieczeństwa na emocjach i przekonaniach osobistych, co wskazuje na poznawcze skróty w odbiorze zagrożeń.
2. W percepcji studentów państwo traci legitymację wtedy, gdy jego reakcje nie są zgodne z wartościami moralnymi i społecznymi, niezależnie od ich formalnej skuteczności.
3. Źródła nieformalne (media społecznościowe, opinie rówieśnicze) cieszą się większym zaufaniem w ocenie sytuacji kryzysowej niż oficjalne kanały instytucjonalne.
4. Brak doświadczeń kryzysowych nie wpływa pozytywnie na ocenę działań państwa – wręcz przeciwnie, może wzmacniać obojętność lub cynizm wobec polityki bezpieczeństwa.
5. Młode pokolenie postrzega odporność państwa głównie przez pryzmat relacji interpersonalnych i zaufania społecznego, a nie przez pryzmat infrastruktury czy procedur.

METODY BADAWCZE

Z uwagi na eksploracyjny charakter badań oraz potrzebę uchwycenia zbiorowej percepcji studentów w kontekście bezpieczeństwa państwa, zastosowano podejście ilościowe, wykorzystujące metodę sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, przygotowany w formie elektronicznej i rozpowszechniony za pomocą platformy Microsoft Forms. Dobór próby miał charakter celowy – badaniem objęto grupę 142 studentów Uniwersytetu Vizja, uczestniczących w zajęciach dydaktycznych z zakresu zarządzania kryzysowego i bezpieczeństwa publicznego, reprezentujących kierunki takie jak politologia, administracja oraz bezpieczeństwo wewnętrzne.

Artykuł ten wpisuje się w serię artykułów, do których zaproszono naukowców z różnych uczelni. Przeprowadzą oni podobne badania w celowo dobranych grupach, tj. studentów, którzy zaliczyli efekty kształcenia na sprofilowanym przedmiocie. Zakłada się, że są oni świadomymi uczestnikami kreowania bezpieczeństwa społecznego. Następnie planuje się porównanie wyników badań uzyskanych z różnych uczelni. Jeden z artykułów pt. „Building state resilience in the social dimension. Analysis with reference to security policy in Poland", czeka na opublikowanie w czasopiśmie Journal of Modern Science.

Kwestionariusz zawierał łącznie 10, w tym pytania metryczkowe, jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania rankingowe, pozwalające określić hierarchię postrzeganych zagrożeń oraz ocenę wybranych aspektów odporności państwa. Pytania konstruowano tak, aby możliwe było zarówno zebranie twardych danych liczbowych, jak i uzyskanie pogłębionych opinii i preferencji badanych w obszarze reakcji instytucjonalnych, zaufania do źródeł informacji oraz oceny własnych doświadczeń związanych z sytuacjami kryzysowymi.

Analiza danych została przeprowadzona z wykorzystaniem statystyki opisowej oraz kodowania tematycznego, co umożliwiło zarówno identyfikację dominujących tendencji, jak i pogłębione wnioskowanie interpretacyjne. Dla uporządkowania i teoretycznego zakotwiczenia wyników badań empirycznych przyjęto zintegrowane ramy analityczne oparte na dwóch modelach zarządczych: cyklu decyzyjnym OODA (*Observe–Orient–Decide–Act*) oraz cyklu doskonalenia PDCA (*Plan–Do–Check–Act*).

Model OODA – stworzony przez Johna Boyda na potrzeby środowisk wojskowych – został zaadaptowany do analizy procesów poznawczo-decyzyjnych w warunkach niepewności. Pozwolił uchwycić sposób, w jaki studenci obserwują otoczenie bezpieczeństwa (*observation*), filtrują i interpretują docierające informacje (*orientation*), formułują oceny i oczekiwania (*decision*), a wreszcie – jakie działania uznają za adekwatne (*action*). Z kolei cykl PDCA, zakorzeniony w paradygmacie zarządzania jakością i organizacją uczącą się, służył do oceny skuteczności systemu instytucjonalnego w planowaniu, realizacji, monitorowaniu i korygowaniu działań na rzecz bezpieczeństwa publicznego.

Zastosowanie tych dwóch podejść teoretycznych umożliwiło nie tylko interpretację danych empirycznych w perspektywie systemowej i dynamicznej, ale także wypracowanie praktycznych rekomendacji w zakresie zarządzania odpornością państwa, edukacji obywatelskiej oraz komunikacji strategicznej w warunkach kryzysu. Dobór metod oraz narzędzi badawczych był więc ściśle powiązany z celem artykułu – zrozumieniem, jak percepcja społeczna może wpływać na realne działania państwa i jego instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo.

PRZEGLĄD LITERATURY: POSTRZEGANIE SPOŁECZNE JAKO PODSTAWA REAKCJI PAŃSTWA

Analiza percepcji bezpieczeństwa państwa wymaga uwzględnienia kilku komplementarnych podejść teoretycznych, pozwalających zrozumieć zarówno społeczne mechanizmy kształtowania poczucia bezpieczeństwa, jak i instytucjonalne odpowiedzi na zmieniające się zagrożenia.

Poczucie bezpieczeństwa wynika m.in. z odporności państwa. Ujęcie odporności państwa zakłada, że państwo – jako złożony system polityczno-społeczno-instytucjonalny – powinno posiadać zdolność przetrwania, adaptacji i odbudowy w warunkach zakłóceń, niezależnie od ich genezy: czy to wynikają z zagrożeń militarnych, katastrof naturalnych, pandemii, destabilizacji politycznej czy ataków hybrydowych. W literaturze przedmiotu odporność rozumiana jest jako cecha systemu umożliwiająca utrzymanie podstawowych funkcji i struktur pomimo wstrząsów[5]. Odporność nie oznacza więc jedynie biernej zdolności do przetrwania, ale raczej dynamiczny proces obejmujący przewidywanie zakłóceń, dostosowywanie się do zmian oraz zdolność transformacji w kierunku większej stabilności, jak również zrównoważonego rozwoju państw[6].

Zgodnie z analizą Louise K. Comfort, Arjen Boin i Chris Demchak[7], systemy odporne wykazują wysoki poziom komunikacji, dzielenia się informacją, elastyczności zarządczej i społecznego kapitału zaufania. W dokumentach strategicznych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz Komisji Europejskiej odporność państwa jest przedstawiana jako podstawowy warunek zbiorowego

[5] B. Walker, C.S. Holling, S.R. Carpenter, A. Kinzig, (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. Ecology and Society, 9(2), 5. https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205.

[6] P.A. Sanghoon, Understanding resilience in sustainable development: Rallying call or siren song? Sustainable Development, 2023, 32, 260–274. https://doi.org/10.1002/sd.2645.

[7] A. Boin, L.K. Comfort, C. Demchak, (2010). *The rise of resilience*. *Designing resilience: Preparing for extreme events* , Red. L. K. Comfort, A. Boin, C. Demchak, 2010, (s. 1–12). University of Pittsburgh Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt5hjq0c.5.

bezpieczeństwa[8],[9]. Co więcej, koncepcja odporności obejmuje nie tylko twarde komponenty instytucjonalne, lecz również miękkie zasoby: zaufanie, świadomość sytuacyjną oraz elastyczność decyzyjną[10],[11]. Budowanie odporności odbywa się w czterech fazach cyklu zarządzania kryzysowego: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa[12],[13],[14].

Ujęcie odporności państwa jako zdolności systemowej do przetrwania, adaptacji i odbudowy w warunkach kryzysu znajduje swoje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz Komisji Europejskiej[15],[16]. Koncepcja ta została rozwinięta również w ujęciach socjoekologicznych[17],[18].

W niniejszym artykule zastosowano cztery zasadnicze perspektywy: zintegrowane podejście do bezpieczeństwa, koncepcję świadomości sytuacyjnej (*situational awareness*), model decyzyjny Johna Boyda OODA (*Observe–Orient–Decide–Act*) oraz strategię adaptacyjną wyrażoną w cyklu Deminga (*Plan–Do–Check–Act*). Wspólnie tworzą one ramę teoretyczną, w której możliwe jest zinterpretowanie wyników badań nad percepcją zagrożeń, odporności i ryzyka wśród studentów.

Wspomniane podejścia teoretyczne mają również swoje odniesienia aksjologiczne i kulturowe. John Boyd podkreślał znaczenie wartości, norm kulturowych i kapitału moralnego jako elementów odporności społecznej. Percepcja bezpieczeństwa – podobnie jak zdolność państwa do efektywnego działania – jest zakorzeniona w strukturach poznawczych, kulturowych i emocjonalnych obywateli[19].

Zintegrowane podejście do bezpieczeństwa zakłada, że nie istnieje jedna, uniwersalna kategoria „zagrożenia". Współczesne państwo funkcjonuje w przestrzeni licznych wyzwań – politycznych, ekonomicznych, ekologicznych, epidemiologicznych, społecznych i technologicznych – które

---

8 Strona internetowa Sojuszu Północnoatlantyckiego.. Commitment to enhance resilience, 09.07.2016, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm, (dostęp: 03.08.2025).

9 Komisja Europejska, 2020 strategic foresight report: Charting the course towards a more resilient Europe (COM(2020) 493 final). Brussels: European Commission.

10 J. Adamkiewicz, W. Kowalski, Odporność państwa jako wyzwanie bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku. Warszawa, 2024.

11 A. Boin, L.K. Comfort, C. Demchak, (2010). *The rise of resilience*. *Designing resilience: Preparing for extreme events* , Red. L. K. Comfort, A. Boin, C. Demchak, 2010, (s. 1–12). University of Pittsburgh Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt5hjq0c.5.

12 W.E. Deming, Out of the crisis. Cambridge, MA, 1986.

13 R.D. Moen, C.L. Norman, Clearing up myths about the Deming cycle, Quality Progress, 2010, 43(11), 22–28.

14 Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. (tekst jedn.: Dz.U. 2022, poz. 261).

15 Strona internetowa Sojuszu Północnoatlantyckiego.. Commitment to enhance resilience, 09.07.2016, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm, (dostęp: 03.08.2025).

16 Komisja Europejska, 2020 strategic foresight report: Charting the course towards a more resilient Europe (COM(2020) 493 final). Brussels: European Commission.

17 A. Boin, L.K. Comfort, C. Demchak, (2010). *The rise of resilience*. *Designing resilience: Preparing for extreme events* , Red. L. K. Comfort, A. Boin, C. Demchak, 2010, (s. 1–12). University of Pittsburgh Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt5hjq0c.5.

18 B. Walker, C.S. Holling, S.R. Carpenter, A. Kinzig, (2004). *Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems*. Ecology and Society, 9(2), 5. https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205.

19 J. R. Boyd, *The essence of winning and losing* [slajdy niepublikowane]. 1996, https://www.dnipogo.org/boyd/pdf/essence_of_winning_losing.pdf.

oddziałują na siebie nawzajem[20], tworząc dynamiczne i złożone środowisko bezpieczeństwa[21]. Koncepcja ta nawiązuje do szkoły kopenhaskiej w badaniach nad bezpieczeństwem i znajduje rozwinięcie w ujęciu sektorowym bezpieczeństwa [22],[23],[24].

Drugim kluczowym odniesieniem teoretycznym jest świadomość sytuacyjna, rozumiana jako zdolność do postrzegania elementów środowiska (obserwacja), ich interpretacji (orientacja) oraz przewidywania ich rozwoju w czasie[25]. Koncepcja ta została pierwotnie rozwinięta w badaniach nad lotnictwem wojskowym[26], jednak zyskała uznanie w szerszym kontekście analizy ryzyka i zarządzania kryzysowego[27],[28].

Należy pamiętać, iż świadomość jest kluczowym elementem w nauce i edukacji. To dzięki niej jesteśmy w stanie przyswajać wiedzę, analizować informacje i rozwijać umiejętności krytycznego myślenia. Świadomość można rozumieć jako stan lub świadome doświadczanie rzeczywistości. W artykule zakładamy, że świadomość sytuacyjna to umiejętność postrzegania rzeczywistości w perspektywie zwiększenia bezpieczeństwa[29]. Składa się na nią: postrzeganie, rozumienie, przewidywanie – tj. percepcja elementów w otoczeniu z uwzględnieniem czasu i przestrzeni, zrozumienie ich znaczenia oraz przewidywanie ich stanu w najbliższej przyszłości[30],[31].

Bezpośrednim rozwinięciem świadomości sytuacyjnej jest model OODA Johna Boyda, wykorzystywany w analizie dynamiki decyzyjnej w środowiskach wysokiej niepewności[32],[33],[34]. Model ten składa się z czterech etapów*: Obserwuj- Orientuj się- Decyduj- Działaj* (*Observe–Orient–Decide–Ac*t)[35],[36]. W naszym ujęciu pierwsze dwa etapy odnoszą się do procesów kształtowania

[20] M. Dunn Cavelty, The militarisation of cyberspace: Why less may be better, Information Security Technical Report, 2008, 13(3), 261–266.

[21] M. Kaldor, New and old wars: Organized violence in a global era (3 wyd.). Cambridge, 2012.

[22] B. Buzan, O. Wæver, J. de Wilde, Security: A new framework for analysis. Boulder, 1998.

[23] A. Collins, (red.). Contemporary security studies (4 wyd.). Oxford, 2016.

[24] M. Dunn Cavelty, Cyber-security and threat politics: US efforts to secure the information age. London, 2007

[25] S. Duygulu, D. Kuruca-Ozdemir, B. Erdat, D. Kocoglu-Tanyer, Examining nursing students' situational awareness during COVID-19. Nurse Education Today, 2022, 108, 105150. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105150.

[26] M. R. Endsley, Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. Human Factors, 1995, 37(1), 32–64.

[27] P. M. Salmon, N.A. Stanton, G. H. Walker, D. Green, (2006). Situation awareness measurement: A review of applicability for C4I environments. Applied Ergonomics, 2006, 37(2), 225–238.

[28] J. H. Sorensen, Hazard warning systems: Review of 20 years of progress. Natural Hazards Review, 2000, 1(2), 119–125.

[29] C. N. Braaten, L. C.-F. Tsai, M. S. Vaughn, (2020). *Understanding student perceptions of campus safety.* Journal of American College Health, 2020, 68(3), 187–196.

[30] M. R. Endsley, *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems.* Human Factors, 1995, 37(1), 32–64.

[31] M. R. Endsley, D. G. Jones, Designing for situation awareness: An approach to user-centered design (2 wyd.). 2016

[32] J. R. Boyd, *The essence of winning and losing* [slajdy niepublikowane]. 1996, https://www.dnipogo.org/boyd/pdf/essence_of_winning_losing.pdf

[33] F. P. B. Osinga, Science, strategy and war: The strategic theory of John Boyd. London, 2007

[34] C. Richards, Certain to win: The strategy of John Boyd, applied to business. Bloomington, 2004

[35] M. Ryder, C. Downs, Rethinking reflective practice: John Boyd's OODA loop as an alternative to Kolb. The International Journal of Management Education, 2022, 20(3), 100703. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100703

[36] M. Ryder, (2024). Using OODA loops to build sustainable practice into business education, Sustainability in business education, research and practices, Red. W T. Wall, L. V. Trevisan, W. L. Filho & A. Shore, (s. 77–89). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55996-9_6

percepcji bezpieczeństwa przez obywateli – w tym przypadku studentów – natomiast kolejne dwa do odpowiedzi instytucjonalnej. Zastosowanie modelu OODA umożliwia analizę spójności i skuteczności komunikacji kryzysowej, elastyczności systemu zarządzania oraz dopasowania reakcji państwa do oczekiwań społecznych[37].

OODA sprawdza się w środowisku o dużej zmienności, złożoności, niepewności, w którym obecnie funkcjonujemy[38]. Przyjęliśmy, że postrzeganie wynika z dwóch faz: obserwacji i orientacji. Obserwacja to ciągły proces rozwijania zarówno swojej optyki, jak i interakcji z otoczeniem. Na obserwacje wywierają wpływ: zmieniające się okoliczności, informacje zewnętrzne, rozwijanie interakcji z otoczeniem. Orientacja polega na filtrowaniu informacji, które dochodzą do nas dzięki obserwacji. Orientacja determinowana jest: uwarunkowaniami kulturowymi, cechami wrodzonymi, doświadczeniem, nowymi informacjami, umiejętnością przeprowadzenia analiz (indukcja, dedukcja) i dokonania syntezy[39].

W uzupełnieniu modelu OODA przywołano cykl Deminga (*Plan–Do–Check–Act*), który wpisuje się w podejścia systemowe i zarządcze, zakładające ciągłe doskonalenie procesów[40],[41],[42]. W kontekście bezpieczeństwa publicznego cykl ten ilustruje, jak instytucje państwowe powinny planować i wdrażać działania, monitorować ich skuteczność i na tej podstawie wprowadzać korekty.

Cykl OODA, jak również cykl PDCA koreluje z koncepcjami organizacji adaptacyjnej czy też organizacji ucząca się (ang. *Adaptive Enterprise, Agile Enterprise, Learning Organization*)[43],[44]. Organizacja staje się zdolna do „uprawiania" manewru strategicznego, jeżeli posiada narzędzia i mechanizmy pozwalające na uzyskiwanie lepszych od konkurencji wyników (w wymiarze państwa np. mierzonego kapitałem społecznym w następujących wymiarach: szybkość, zakres, częstotliwość, precyzja, skuteczność, koszt[45],[46]. W naszym przypadku odnieść to należy do pytań, na które powinno odpowiedzieć państwo:

- Jak szybko organa odpowiedzialne za bezpieczeństwo są w stanie wprowadzić niezbędne zmiany, aby społeczeństwo czuło się bezpieczne?
- Jak duży zakres zmian możliwy jest do wprowadzenia w systemie bezpieczeństwa państwa?

[37] W. S. Lind, Maneuver warfare handbook. Boulder, CO, 1985

[38] P. Wollmann, F. Kuhn, M. Kempf, (2020). *Three pillars of organization and leadership in disruptive times: Navigating your company successfully through the 21st-century business world*. Cham, 2020.

[39] W. J. Kittel, *Koncepcja pętli decyzyjnej Johna Richarda Boyda – „OODA Loop"*. Kwartalnik Bellona, 2023, 711, 47–70. https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.4177

[40] W. E. Deming, *Out of the crisis*. Cambridge, MA, 1986.

[41] R. D. Moen, C. I. Norman, C. L. *Clearing up myths about the Deming cycle*. Quality Progress, 2010, 43(11), 22–28.

[42] J. J. Dahlgaard, S. M. Dahlgaard-Park, *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*. The TQM Journal, 2006. 18(3), 263–281.

[43] M. Finger, S. B. Brand, *The concept of the "learning organization" applied to the transformation of the public sector. Organizational learning and the learning organization,* Red. W M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne, (s. 146–165). London, 1999.

[44] Strona internetowa Deloitte, www.deloitte.com, *The future belongs to the adaptable*. Deloitte Insights 2025, (dostęp: 03.08.2025).

[45] R. D. Putnam, (Red.), *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. New York, NY, 2002.

[46] D. Cohen, L. Prusak, *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA, 2001.

- Jak często organa odpowiedzialne za bezpieczeństwo są w stanie podejmować wysiłek zmiany, reagując na postrzeganie obywateli?
- Z jaką precyzją system bezpieczeństwa państwa jest w stanie osiągnąć zakładane cele?
- Jak często podejmowane działania kończyły się sukcesem?
- Czy koszt wdrożonych zmian i innowacji będzie adekwatny do spodziewanych korzyści?

Zastosowanie wskazanych podejść umożliwia nie tylko pogłębioną analizę opinii studentów, ale także refleksję nad szerszymi procesami społeczno-politycznymi, w ramach których kształtowane jest bezpieczeństwo. Ramy teoretyczne stanowią pomost między subiektywnym postrzeganiem a instytucjonalnym działaniem.

WYNIKI BADAŃ: POSTRZEGANIE BEZPIECZEŃSTWA PRZEZ BADANĄ SPOŁECZNOŚĆ

W badaniu uczestniczyło 142 osoby, z czego 61% to kobiety, 39% mężczyźni, jedna - inne. Wiek badanej społeczności w 77% mieścił się w przedziale 20-29 lat (co oznacza, iż przypisanie do pokolenia Z), 18% plasuje się w przedziale 30-39, 5% studentów wskazało wiek 40 i powyżej. Badani Studenci pochodzą z różnych środowisk, jak również deklarują zróżnicowane miejsca zamieszkania (tabela 1). Należy zauważyć niską migrację badanej społeczności. Najwyższa odnosi się do dużej aglomeracji miejskiej o średniej wielkości miasta.

Tabela 1.
Charakterystyka badanej społeczności wg miejsca pochodzenia i zamieszkania (w %)

Miejsce	Miasto			wieś	Inne
	duża aglomeracja	średniej wielkości	małe		
zamieszkania	35	16	21	28	1
pochodzenia	27	23	20	30	0

Źródło: Badanie własne

33% studentów wskazało brak doświadczenia zawodowego. Co oznacza, że 77% je posiada. Warto zwrócić uwagę, że 10% badanej społeczności było lub jest związana zawodowo z zarządzaniem kryzysowym.

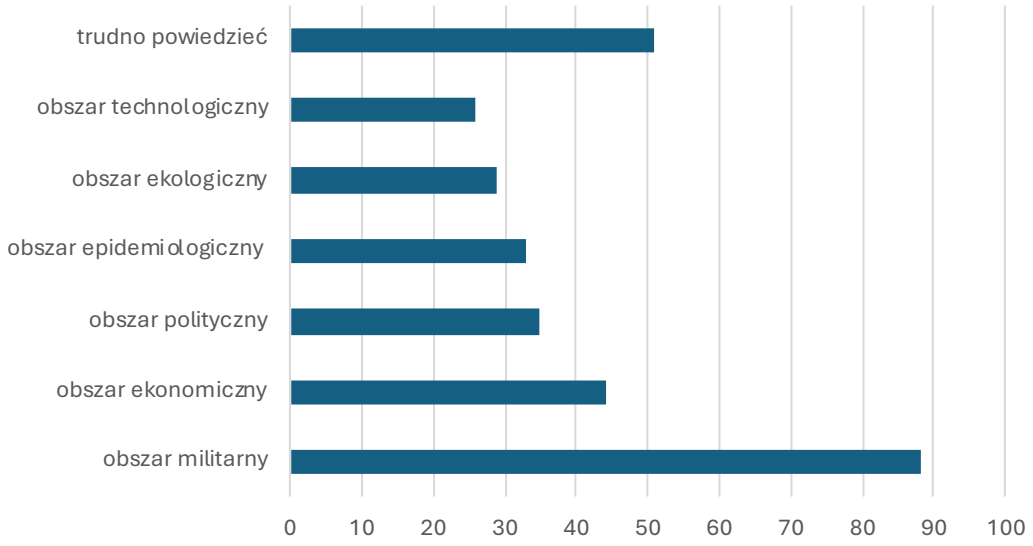
Z dziewięciu wygenerowanych zagrożeń, studenci najbardziej boją się wojny (64% wskazało to zagrożenie na pozycji 1). Następnie uplasowały się zagrożenia ekonomiczne spowodowane przyczynami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Badana społeczność boi się również kryzysu politycznego związanego ze zmianą władzy (rysunek 1).

Rys. 1.
Odpowiedzi na pytanie: Jakiego kryzysu boisz się najbardziej, w odniesieniu do Polski? (uszereguj wg ważności od 1 – najbardziej, do 9 – najmniej)

Źródło: Badanie własne

Badana społeczność była proszona o wskazanie 3 obszarów z 7, w których Polska buduję swoją odporność. Niekwestionowany wynik uzyskał obszar militarny, następnie ekonomiczny i polityczny (instytucjonalno-prawny) – rysunek 2.

Rys. 2.
Obszary budowania odporności Polski w ocenie badanej społeczności



Źródło: Badanie własne

Wynika z tego, że postrzeganie zagrożeń koresponduje z postrzeganiem wybudowanej przez Polskie odporności. Polityka bezpieczeństwa jest zatem prowadzona w sposób właściwy.

W podjętym badaniu ponad połowa badanej społeczności - 64% wskazuje, że nie została dotknięta osobiście skutkami kryzysu (m.in. politycznego, energetycznego, klimatycznego) w Polsce

a 72% mieszkając poza granicami Polski. W związku z czym, 36% odczuło skutki kryzysu w Polsce, zaś 28% poza granicami Polski.

W kolejnym pytaniu, badana społeczność wskazała, że ich doświadczenie wyniesione z kryzysu osłabia zaufanie do struktur państwa – 58%. W stosunku do ludzi - rozkład odpowiedzi ułożył się równo - po 34% (Tabela 3).

Tabela 2.
Doświadczenie badanej społeczności wyniesione z kryzysu (w %)

Poziom zaufania	wzmocniło zaufanie	osłabiło zaufanie	nie miało znaczenia
do struktur państwa	6	58	37
do ludzi	34	34	32

Źródło: Badanie własne

Nieco lepiej wypadł poziom zaufania do instytucji międzynarodowych. W sytuacji kryzysu Polska może liczyć na wsparcie ze strony Unii Europejskiej, Sojuszu Północnoatlantyckiego na wysokim poziomie -25%, średnim-60%, niskim-15%.

W analizowanym zakresie należy poprawić postrzeganie działań struktur, bowiem jak wynika z badań znaczna część ankietowanych deklaruje brak doświadczeń kryzysowych a pomimo tego wskazuje na osłabienie zaufania do struktur państwa.

Jedną z ważniejszych kwestii w sytuacji kryzysowej jest budowanie wizerunku wobec interesariuszy. Respondenci wskazali, że największy wpływ na kształtowanie wizerunku gminy, powiatu, województwa w sytuacji kryzysowej i pokryzysowej, którego odbiorcą jest lokalne społeczeństwo dotknięte kryzysem ma: praca służb, następnie zaangażowanie lokalnej społeczności, jak również wsparcie poziomu centralnego. Nisko oceniają wpływ mediów na wizerunek wskazanych organów. (Rysunek 2).

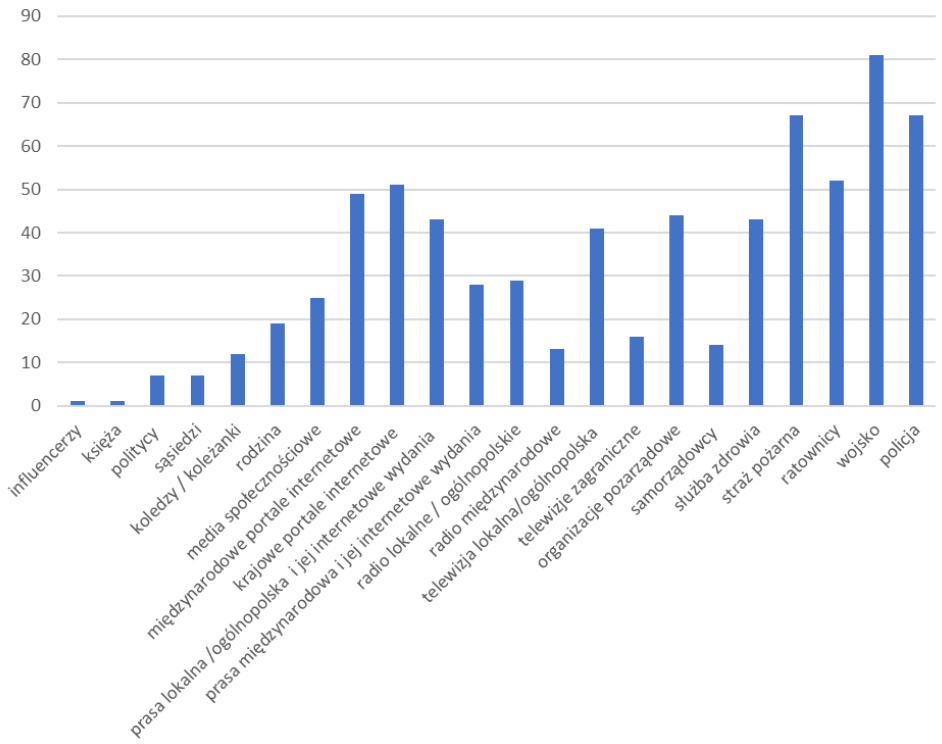
Rys. 3.
Odpowiedzi na pytanie: Które czynniki są najważniejsze dla kształtowania wizerunku gminy, powiatu, województwa w sytuacji kryzysowej i pokryzysowej (uszereguj wg ważności od 1 – najbardziej, do 6 – najmniej)

Źródło: Badanie własne

Kryzysy wyzwalają głód informacji, prowokując różne osoby i organizacje do wypowiedzi. Badana społeczność wskazała, że najbardziej godne zaufania źródła informacji w sytuacjach kryzysowych są służby: wojsko, straż pożarna, policja, ratownicy. Na drugim krańcu: influencerzy, księża,

politycy, sąsiedzi (rysunek 3). (Dane uzyskano na podstawie dokonania przez badaną społeczność 5 wskazań najbardziej wiarygodnych źródeł informacji z katalogu 22 źródeł.) To zatem przez pryzmat pracy służb kształtowane jest postrzeganie bezpieczeństwa.

Rys. 4.
Poziom wiarygodności źródeł informacji w sytuacji kryzysowej w ocenie badanej społeczności



Źródło: Badanie własne

W kreowaniu polityki bezpieczeństwa niepokojący wydaje się fakt braku zaufania do polityków. W związku z tym należy podjąć systemowe działania na rzecz odbudowy i wzmocnienia legitymizacji instytucji politycznych poprzez transparentną komunikację, spójną narrację strategiczną oraz konsekwentne włączanie obywateli – zwłaszcza młodego pokolenia – w procesy decyzyjne związane z bezpieczeństwem publicznym.

Reakcja państwa na postrzeganie społeczne i odporność operacyjna

Możliwości zdobywania świadomości sytuacyjnej (wiedzy) przez obywateli są dziś większe niż kiedykolwiek wcześniej. Źródłem tej świadomości są nie tylko media społecznościowe, edukacja formalna czy kampanie publiczne, ale również doświadczenia osobiste związane z zagrożeniami i kryzysami – zarówno lokalnymi, jak i globalnymi[47],[48],[49]. Wspomniane czynniki istotnie wpływają na percepcję bezpieczeństwa oraz gotowość społeczną do reagowania na zakłócenia. To, co w badaniu zidentyfikowano jako wzrost kompetencji społecznych wśród młodego pokolenia

[47] K. Różański, *Bezpieczeństwo informacyjne społeczeństwa w warunkach zagrożeń hybrydowych.* Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 2017, 58(1), 5–20.

[48] A. Różański, *Media społecznościowe: współczesne środowisko edukacyjne czy „cyfrowe tsunami"?, Komunikacja i media w społeczeństwie informacyjnym*, Red. W K. Kłosiński, Lublin, 2017, s. 205-215.

[49] Marcinkowski, T., Sikorski, J., Vomlela, L.., (2024).

(pokolenie Z), znajduje swoje potwierdzenie w literaturze i praktyce – jako komponent „miękkiej odporności" państwa[50].

Potwierdzają to doświadczenia z prowadzenia operacji specjalnych w środowiskach o wysokiej dynamice i niepewności (Irak, Afganistan, Afryka Północna), w których kluczowe jest zrozumienie, że odporność nie budowana jest wyłącznie poprzez instytucje. Odporność rodzi się z doświadczenia, przygotowania mentalnego, możliwości działania i przywództwa rozproszonego. To, czego uczy środowisko operacyjne, ma pełne zastosowanie także w zarządzaniu kryzysowym na gruncie cywilnym[51] (Puwalski & Robak-Reczek, 2024).

Kryzys jako narzędzie weryfikacji państwowej dojrzałości

Kryzys pełni funkcję testu dojrzałości systemu polityczno-społecznego, ujawniając zgodność między narracją instytucjonalną a oczekiwaniami obywateli. Zarządzanie kryzysem to nie tylko odpowiedź na zagrożenie, ale test dla całego systemu wartości, kompetencji decyzyjnych i społecznego zaufania. Stwierdzony w badaniu spadek zaufania do instytucji po zdarzeniach kryzysowych sugeruje niedostateczną komunikację i ograniczoną inkluzywność procesów decyzyjnych. Analizy porównawcze dowodzą, że transparentny i empatyczny przekaz w Nowej Zelandii podczas pandemii COVID-19 okazał się bardziej skuteczny niż rygorystyczne, lecz słabo komunikowane procedury w części państw Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)[52]. Z kolei Finlandia i Szwecja rozwijają od lat koncepcję *Total Defence* – zintegrowanego systemu obrony, w którym każdy obywatel zna swoją rolę w strukturze odporności państwa[53]. Takie podejścia wskazują, że państwo może być jednocześnie odbiorcą i kreatorem postrzegania społecznego. Otrzymany wynik badania należy interpretować jako poważne ostrzeżenie. Oznacza to, że mechanizmy odpowiedzialne za komunikację, reakcję i odbudowę – kluczowe dla czwartej fazy cyklu zarządzania kryzysowego – są niewystarczające lub źle zakorzenione w percepcji obywateli.

Integracja wiedzy operacyjnej i edukacyjnej

Na poziomie poznawczym kluczowe pozostają zdolności adaptacyjne opisane w modelu OODA, łączącym sekwencję obserwacji, orientacji, decyzji i działania[54]. W związku z tym, edukacja obywatelska, szkolenia decyzyjne, symulacje i ćwiczenia – zarówno w wymiarze cywilnym, jak i wojskowym – stanowią fundament budowy odporności. Wiedza teoretyczna bez doświadczenia praktycznego jest niewystarczająca.

Literatura wskazuje, że implementacja pętli OODA w administracji publicznej – poprzez symulacje decyzyjne, szybkie obiegi informacji i elastyczne delegowanie kompetencji – wzmacnia

[50] J. Adamkiewicz, W. Kowalski, *Odporność państwa jako wyzwanie bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku*. Warszawa, 2024.

[51] K. Puwalski, A. Robak-Reczek, *Anatomia wojownika*. Warszawa, 2024.

[52] J. Ardern, *COVID-19 Response Reports*. Wellington, 2020.

[53] Ministry of Defence of Sweden, *Main elements of the Government bill "Totalförsvaret 2021-2025" (Total Defence 2021-2025)* (Govt. Bill 2020/21:30). www.swedenabroad.se , Stockholm, 2022.

[54] J. R. Boyd, *The essence of winning and losing* [slajdy niepublikowane]. 1996, https://www.dnipogo.org/boyd/pdf/essence_of_winning_losing.pdf.

responsywność systemu[55]. Zarządzanie kryzysem powinno zatem zakładać decentralizację decyzji, przyznanie autonomii liderom lokalnym oraz rozwój przywództwa sytuacyjnego – opartego na zaufaniu, kompetencji i gotowości do działania w warunkach presji informacyjnej i czasowej. Liderzy – zarówno administracyjni, jak i społeczni – muszą być przygotowani na rolę integratorów: koordynujących przepływ informacji, emocji i decyzji.

Przyjęcie tego podejścia koresponduje z cyklem Deminga (PDCA) i europejskimi standardami zarządzania ciągłością działania[56].

Rekomendacje poziomu politycznego, strategicznego i operacyjnego

Polityka bezpieczeństwa powinna nie tylko „reaktywnie" reagować na postrzeganie społeczne, ale je aktywnie kształtować – poprzez narracje, edukację i praktyczne działania w środowisku lokalnym. Oznacza to proaktywne kształtowanie narracji ryzyka – wykorzystanie zintegrowanych kampanii informacyjnych w celu zmniejszenia luki między percepcją a realnym poziomem zagrożeń.

Edukacja obywatelska w zakresie bezpieczeństwa powinna zawierać elementy treningu decyzyjnego, ćwiczeń sytuacyjnych oraz rozwijania odporności psychicznej. Wpisuje się to w model obrony powszechnej (*Total Defence*) – przypisanie roli każdemu obywatelowi i instytucji, co zmniejsza podatność na dezinformację i wspiera odporność moralną (Total Defence 2021–2025).

Należy wprowadzić elementy zarządzania adaptacyjnego do struktur samorządowych i centralnych – zgodnie z cyklem Deminga (PDCA) oraz OODA.

Kaskadowanie powyższych założeń na poziom operacyjny oznacza wzmocnienie roli liderów lokalnych i organizacji pozarządowych – zgodnie z podejściem *Whole-of-Society* [57]. Oznacza to decentralizację decyzji - rozszerzenie autonomii samorządów i organizacji pozarządowych jako pierwszej linii reakcji.

W celu wzmocnienia komunikacji należy zbudować redundancje łańcuchów dowodzenia, co oznacza zbudowanie alternatywnych kanałów komunikacji i koordynacji zgodnie z zaleceniami izraelskiej NEMA[58].

Wiarygodność przekazywanych informacji oraz szybkość uzależniona jest od implementacji systemów zarządzania informacją predykcyjną. Systemy predykcji (OSINT) – integrują dane w celu wczesnego ostrzegania. Zakres dotyczy danych meteorologicznych, społecznych, epidemiologicznych i informacyjnych.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów kierunków związanych z bezpieczeństwem i administracją publiczną ujawniają złożony obraz społecznej percepcji zagrożeń oraz oceny

[55] M. Ryder, C. Downs, *Rethinking reflective practice: John Boyd's OODA loop as an alternative to Kolb*. The International Journal of Management Education, 2022, 20(3), 100703. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100703.

[56] OECD, *Enhancing strategic crisis management in the public sector*. Paris, 2020.

[57] OECD, *Enhancing strategic crisis management in the public sector*. Paris, 2020.

[58] Israeli National Emergency Management Authority (NEMA) *Emergency preparedness guidelines*. https://www.gov.il/en/departments/nema, 2023 (dostęp: 10.07.2025).

instytucjonalnej odporności państwa. Ich charakterystyka wskazuje na szereg czynników – zarówno edukacyjnych, poznawczych, jak i społeczno-kulturowych – które wpływają na postrzeganie bezpieczeństwa przez młode pokolenie.

Po pierwsze, respondenci znajdują się na styku edukacji akademickiej i formowania się postaw obywatelskich, ale nie posiadają jeszcze pełnego doświadczenia zawodowego ani praktyki administracyjnej. Oznacza to, że ich opinie są kształtowane przede wszystkim przez przekazy edukacyjne, medialne oraz społeczne, a nie bezpośrednią znajomość mechanizmów instytucjonalnych. To może tłumaczyć m.in. wysoki poziom sceptycyzmu wobec państwa i niskie zaufanie do decydentów – brakuje im realnych, pozytywnych doświadczeń kontaktu z państwem w sytuacjach kryzysowych.

Po drugie, z badań wynika wyraźna dychotomia w ocenie różnych elementów systemu bezpieczeństwa. Służby reagowania bezpośredniego, takie jak wojsko czy straż pożarna, cieszą się dużym zaufaniem, co świadczy o docenieniu ich operacyjnej sprawności i społecznej widoczności. Jednocześnie instytucje polityczne i cywilne – odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe w wymiarze systemowym – postrzegane są jako nieefektywne, odległe i nieprzejrzyste. Może to wynikać z braku skutecznej komunikacji strategicznej oraz nieumiejętnego zarządzania informacją publiczną przez administrację centralną.

Po trzecie, zauważalne jest, że studenci oceniają sytuacje kryzysowe bardziej jako zagrożenie niż szansę (51% vs 13%), co odzwierciedla ich obawy dotyczące stabilności państwa oraz przekonanie o jego ograniczonej odporności. Jednocześnie aż 35% respondentów nie ma zdania, co może świadczyć o poznawczym dystansie lub braku pogłębionej refleksji nad funkcjonowaniem państwa w sytuacjach kryzysowych. Ten brak stanowiska może być efektem:

- niskiego poziomu edukacji obywatelskiej w szkołach średnich,
- braku doświadczeń realnych kryzysów (np. w porównaniu do pokoleń, które przeżyły stan wojenny lub duże klęski żywiołowe),
- lub też dezorientacji informacyjnej spowodowanej chaosem komunikacyjnym w przestrzeni medialnej (dezinformacja, polaryzacja, brak źródeł zaufania).

Nie bez znaczenia jest także kontrast między deklarowaną gotowością do działania a ograniczonym zaufaniem do państwa. Respondenci wykazują postawy obywatelskie, chcą angażować się w bezpieczeństwo publiczne, ale nie dostrzegają państwa jako wiarygodnego partnera – raczej jako instytucję słabą komunikacyjnie. To prowadzi do erozji społecznej legitymizacji instytucji politycznych oraz do przekierowania zaufania na poziom lokalny lub nieformalny (rówieśnicy, służby, media społecznościowe).

Wreszcie, kontekst polityczny i medialny również wpływa na wyniki badań. Badani funkcjonują w rzeczywistości silnej polaryzacji społecznej i nieufności wobec klasy politycznej jako całości. To tłumaczy m.in. spadek zaufania do instytucji państwowych niezależnie od ich faktycznej

skuteczności, a także preferencję dla działań opartych na wartościach moralnych i empatycznych zamiast czysto proceduralnych.

PODSUMOWANIE

Zrealizowane badanie pozwoliło na pogłębioną analizę społecznego postrzegania bezpieczeństwa państwa przez młode pokolenie – studentów kierunków związanych z zarządzaniem kryzysowym. Wnioski wynikające z analizy wskazują jednoznacznie, że choć badani dostrzegają i rozumieją skalę współczesnych zagrożeń, ich ocena zdolności państwa do skutecznego przeciwdziałania kryzysom jest ograniczona i niejednoznaczna. Szczególnie wyraźna okazała się rozbieżność między postrzeganą a rzeczywistą odpornością państwa – respondenci wskazywali na relatywnie niską skuteczność w wymiarze społecznym i technologicznym, jednocześnie deklarując większe zaufanie do działań służb ratowniczych niż do struktur instytucjonalnych.

Kryzysy – zarówno realnie doświadczone, jak i zaobserwowane pośrednio – w percepcji badanej grupy nie prowadzą do konsolidacji społecznej, lecz raczej do osłabienia zaufania do instytucji państwa. Szczególną uwagę zwraca fakt, że nawet przy ograniczonym osobistym doświadczeniu sytuacji kryzysowej znaczna część respondentów ocenia reakcje państwowe jako niewystarczające lub niespójne komunikacyjnie. Jednocześnie badani wykazują dużą wrażliwość na wymiar moralny i empatyczny działań publicznych, co może stanowić potencjał dla rozwoju polityki bezpieczeństwa opartej na wartościach, a nie jedynie na przepisach i procedurach.

Wnioski te prowadzą do konstatacji, że kluczowe znaczenie w procesie budowania odporności państwa ma nie tylko twarda infrastruktura czy formalne procedury, ale także elementy miękkie – zaufanie, komunikacja, edukacja i świadomość obywatelska. Wyniki badań sugerują potrzebę intensyfikacji działań w zakresie edukacji młodego pokolenia, decentralizacji kompetencji oraz stworzenia przestrzeni do aktywnego uczestnictwa społecznego w procesach zarządzania bezpieczeństwem.

Artykuł podkreśla również znaczenie integracji podejść teoretycznych – takich jak model OODA i cykl Deminga – w ocenie i projektowaniu systemów bezpieczeństwa. Stanowią one skuteczne narzędzia zarówno do diagnozy luk percepcyjnych, jak i do projektowania dynamicznych, adaptacyjnych mechanizmów reagowania. Ostatecznie, bezpieczeństwo państwa w XXI wieku nie może być postrzegane wyłącznie jako produkt instytucji, lecz jako efekt wspólnego wysiłku państwa i społeczeństwa w budowaniu odporności opartej na zrozumieniu, współodpowiedzialności i zaufaniu.

Warto zakończyć tą refleksją, że odporność – zarówno indywidualna, jak i systemowa – to nie zdolność przetrwania, lecz zdolność transformacji. Kryzys jest momentem redefinicji ról społecznych, narracji państwowych i struktur decyzyjnych. Jak ujął to Boyd[59]: „Bez tradycji kulturowych i wcześniejszych doświadczeń nie mamy ukrytego repertuaru umiejętności psychologicznych; bez analizy i syntezy nie możemy rozwijać nowych repertuarów, by radzić sobie z nieprzewidzianymi

[59] J. R. Boyd, *The strategic game of "? and ?"* [slajdy niepublikowane], 1987, https://www.dnipogo.org/boyd/pdf/strategic_game.pdf.

zmianami; bez procesu projekcji i empatii – nie możemy nawet ich przeprowadzić”. To nie systemy techniczne, lecz ludzie i ich zdolność rozumienia rzeczywistości będą decydować o tym, czy państwo przetrwa nadchodzące zakłócenia.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCES LIST

PIŚMIENNICTWO

LITERATURE

Adamkiewicz, J., Kowalski, W. *Odporność państwa jako wyzwanie bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku*. FNCE, Warszawa, 2024.

Ardern, J. *COVID-19 Response Reports*. Government of New Zealand, Wellington, 2020.

Beck, U. *Risk society: Towards a new modernity*. Sage, London, 1992.

Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. *The rise of resilience*, red. L. K. Comfort, A. Boin & C. Demchak, *Designing resilience: Preparing for extreme events* (s. 1–12). University of Pittsburgh Press, 2010 https://doi.org/10.2307/j.ctt5hjq0c.

Braaten, C. N., Tsai, L. C.-F., Vaughn, M. S., *Understanding student perceptions of campus safety.* "Journal of American College Health", 2020, 68(3), 187–196.

Buzan, B., Wæver, O., de Wilde, J. *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner Publishers Boulder, CO, 1998.

Cohen, D., & Prusak, L. *In good company: How social capital makes organizations work*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.

Collins, A. (red.), *Contemporary security studies* (4 wyd.), Oxford University Press, 2016.

Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture.* "The TQM Journal", 2006, 18(3), 263–281.

Daniluk, P., Wyligała, H., *Analiza zagrożeń sektorowych dla bezpieczeństwa*. Difin, Warszawa, 2021.

Deming, W. E., *Out of the crisis*. MIT Press, Cambridge, MA, 1986.

Dunn Cavelty, M., *Cyber-security and threat politics: US efforts to secure the information age*, Routledge, London, 2007.

Dunn Cavelty, M. *The militarisation of cyberspace: Why less may be better.* "Information Security Technical Report", 2008, 13(3), 261–266.

Duygulu, S., Kuruca-Ozdemir, D., Erdat, B., Kocoglu-Tanyer, D., *Examining nursing students' situational awareness during COVID-19.* "Nurse Education Today", 2022, 108, 105150. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105150

Endsley, M. R. (1995). *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems*. "Human Factors"1995, 37(1), 32–64.

Endsley, M. R., Jones, D. G., *Designing for situation awareness: An approach to user-centered design* (2 wyd.). CRC Press, 2016.

Finger, M., Brand, S. B., *The concept of the "learning organization" applied to the transformation of the public sector. [w:] Organizational learning and the learning organization,* red. W M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne, (s. 146–165), Sage, London, 1999.

Kaldor, M. *New and old wars: Organized violence in a global era* (3 wyd.). Polity Press, Cambridge, 2012.

Kittel, W. J. (2023). Koncepcja pętli decyzyjnej Johna Richarda Boyda – „OODA Loop". *Kwartalnik Bellona, 711*, 47–70. https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.4177.

Lind, W. S. (1985). *Maneuver warfare handbook*. Boulder, CO: Westview Press.

Marcinkowski, T., Sikorski, J., Vomlela, L.., (2024) *The sense of security in the face of the war in Ukraine. Comparative study of Poland and the Czech Republic* https://doi.org/10.47743/ejes-2024-SI14.

Moen, R. D., Norman, C. L., *Clearing up myths about the Deming cycle.* Quality Progress, 2010, 43(11), 22–28.

Mularczyk, M., Mendak, M., *Komunikacja kryzysowa w administracji publicznej*. UMCS, Lublin, 2020.

Osinga, F. P. B., *Science, strategy and war: The strategic theory of John Boyd*, Routledge, London, 2007.

Putnam, R. D. (red.), *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society.* Oxford University Press, New York, NY, 2002.

Puwalski, K., Robak-Reczek, A., *Anatomia wojownika*, Bellona, Warszawa, 2024.

Richards, C., *Certain to win: The strategy of John Boyd, applied to business*, Xlibris, Bloomington, IN, 2004.

Różański, K. *Bezpieczeństwo informacyjne społeczeństwa w warunkach zagrożeń hybrydowych*. „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej", 2017, 58(1), 5–20.

Różański, A. *Media społecznościowe: współczesne środowisko edukacyjne czy „cyfrowe tsunami"?* [w:] *Komunikacja i media w społeczeństwie informacyjnym* red. W K. Kłosiński, (s. 205–215). UMCS, Lublin, 2017.

Ryder, M., *Using OODA loops to build sustainable practice into business education.* [w:] *Sustainability in business education, research and practices*, red. W T. Wall, L. V. Trevisan, W. L. Filho & A. Shore, (s. 77–89). Springer, Cham, 2024 https://doi.org/10.1007/978-3-031-55996-9_6.

Ryder, M., & Downs, C., *Rethinking reflective practice: John Boyd's OODA loop as an alternative to Kolb.* "The International Journal of Management Education", 2022, 20(3), 100703. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100703.

Salmon, P. M., Stanton, N. A., Walker, G. H., Green, D., *Situation awareness measurement: A review of applicability for C4I environments*. "Applied Ergonomics", 2006, 37(2), 225–238.

Sanghoon, P. A., *Understanding resilience in sustainable development: Rallying call or siren song?* Sustainable Development, 2023, 32, 260–274. https://doi.org/10.1002/sd.2645.

Sorensen, J. H., *Hazard warning systems: Review of 20 years of progress.* "Natural Hazards Review", 2000, 1(2), 119–125.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., Kinzig, A., *Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems*. "Ecology and Society", 2004, 9(2), 5. https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205.

Wollmann, P., Kuhn, F., Kempf, M. (2020). *Three pillars of organization and leadership in disruptive times: Navigating your company successfully through the 21st-century business world*. Springer, Cham, 2020.

ŹRÓDŁA

SOURCES

Boyd, J. R. *The strategic game of "? and ?"* [slajdy niepublikowane]. https://www.dnipogo.org/boyd/pdf/strategic_game.pdf, 1987.

Boyd, J. R. *The essence of winning and losing* [slajdy niepublikowane]. https://www.dnipogo.org/boyd/pdf/essence_of_winning_losing.pdf, 1996.

Deloitte. *The future belongs to the adaptable*. Deloitte Insights, 2025, https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/services/future-belongs-adaptable.html

Israeli National Emergency Management Authority (NEMA). *Emergency preparedness guidelines*. https://www.gov.il/en/departments/nema, 2023.

Komisja Europejska, *2020 strategic foresight report: Charting the course towards a more resilient Europe*, Bruksela, 2020, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report_en.

Ministry of Defence of Sweden, *Main elements of the Government bill "Totalförsvaret 2021–2025" (Total Defence 2021–2025)* (Govt. Bill 2020/21:30), Government Offices of Sweden, Stockholm, 2020, https://www.swedenabroad.se/globalassets/ambassader/nederlanderna-haag/documents/government-bill-totalforsvaret-20212025.pdf.

NATO. (2016, 9 lipca). *Commitment to enhance resilience*. https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm.

OECD, *Enhancing strategic crisis management in the public sector*, OECD Publishing Paris, 2020.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. (tekst jedn.: Dz.U. 2022, poz. 261).

OPEN ACCESS

Copyright (c) 2025 Aneta Nowakowska-Krystman, Anna Wierzchowska, Krzysztof Puwalski.

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