

## Cyfrowa strategia na czas kryzysu



### **Wojsko z założenia przygotowuje się na sytuację kryzysową, jaką jest konflikt zbrojny.**

Wie, jak osiągnąć zwinność operacyjną, jak zareagować na nagłe zmiany otoczenia i dostosować się do nowych okoliczności oraz jak wykorzystać najnowsze rozwiązania techniczne, aby ten cel zrealizować. Ta wiedza może okazać się niezwykle cenna dla menedżerów w czasie kryzysu.

Technologiczna sprawność armii nie powinna nikogo dziwić. Wystarczy choćby wspomnieć fakt, że internet narodził się jako wojskowy, rozproszony system przesyłania informacji, który dzięki decentralizacji był mniej podatny na uszkodzenia w wyniku działań militarnych. Kiedy w latach 2008-2009 byłem dowódcą Polskich Sił Zadaniowych w Afganistanie, z dowódcą dywizji widziałem się dwa razy w miesiącu, ale niemal codziennie rozmawialiśmy na wideokonferencji, często z pododdziałami komunikowałem się za pomocą taktycznego czatu, a nie przez radio.

To, co dzisiaj, w czasach pandemii, dla wielu firm jest nowinką, w armii jako kultura komunikacji stosowane jest od dawna. Ta technologiczna sprawność jest źródłem przewagi na polu walki, ale też zapewnia wojsku zwinność operacyjną. Warto jednak dodać, że sama technologia to za mało. Aby być przygotowanym na sytuacje kryzysowe, potrzeba sprawności w trzech, nieco mniej technologicznych, choć z technologią związanych, obszarach: przywództwa, komunikacji i rozpoznania środowiska operacyjnego.

Kiedy 2,5 roku temu zostałem wyznaczony na stanowisko szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, próbując zmierzyć się intelektualnie z tym niezwykle złożonym zadaniem, wyróżniłem właśnie te trzy obszary. Przywództwo, w moim rozumieniu jest kluczowe i powinno być udziałem wszystkich, niezależnie od tego, na

jakim szczeblu hierarchii wojskowej się znajdują. Musi być główną osią zmian. Komunikacja nie może stronić od nowych technologii wymiany informacji i wszelkich nowych rozwiązań, które w znaczący sposób zmieniają naszą percepcję świata. Jest narzędziem poznawania, ale też kształtowania rzeczywistości. I wreszcie właściwie rozumiane, rozpoznane środowisko operacyjne w którym przychodzi nam działać, to odpowiedź na pytanie jak rozumiemy otoczenie zarówno wymiaru wojskowego, ale i cywilnego. W moim przekonaniu wszystkie te trzy linie wysiłku budują fundament strategiczny organizacji, sprawnej, zwinnej operacyjnie, ale jednocześnie konsekwentnej w realizowaniu strategii. Dotyczy to zarówno organizacji militarnej, jak i cywilnej. Spróbuję omówić każdą z tych linii wysiłku nieco bardziej szczegółowo.

Przywództwo rozproszone, a więc cywilna odmiana dowodzenia przez cele, sprawdza się nie tylko jako narzędzie budowania zaangażowania, ale też tworzenia innowacyjnych rozwiązań wspólnym wysiłkiem całej organizacji, w każdej organizacji.

## Przywództwo

Przeczytałem w życiu bardzo wiele książek o dowodzeniu i przywództwie. Moim wzorem wciąż pozostaje postać generała Stanisława Maczka, legendarnego dowódcy 1. Dywizji Pancерnej. Patriota, humanista, wspaniały oficer, znakomity dowódca, prawy człowiek. W ostatnich miesiącach wpadła mi w ręce niezwykle ciekawa autobiograficzna książka generała Jamesa Mattisа Call Sign Chaos. Opisuje on w niej swoją drogę i ewolucję przywództwa z poziomu taktycznego, podczas dowodzenia w walce, przez poziom operacyjny, a w końcu na poziomie strategicznym.

Ta książka jest dla mnie inspiracją na wielu płaszczyznach, bowiem pokazuje, że w armii i prawdopodobnie w każdej dużej organizacji potrzeba obecnie przywódców otwartych na zmianę. Ta zmiana jest naturalną częścią dzisiejszego środowiska i zamiast jej unikać, należy dobrze nią zarządzać, traktować jako nieodzowną.

W armii nowoczesny przywódca to ktoś, kto pozostając żołnierzem (służba, etos, poświęcenie, działania kinetyczne będące integralną częścią naszej profesji), potrafi jednocześnie zrozumieć nowoczesne media, komunikację, dynamiczne zmiany społeczne. Musi być też liderem niezależnie od tego, ile belek czy gwiazdek ma na naramiennikach. Jeszcze w czasie służby w Iraku i Afganistanie przyswoiłem sobie podejście do przywództwa określane mianem mission command, czyli po polsku dowodzenie przez cele. To wymiar przywództwa, który moim zdaniem ma szczególne znaczenie dla zwinnej, a jednocześnie spójnej strategicznie organizacji działającej w dynamicznym środowisku zmiany. Polega ono na tym, że lider wyznacza jedynie kierunek działań i cel, efekt, jaki chce uzyskać. Natomiast jego realizacja, forma, pozostaje w gestii jego podwładnych.

Choć nowe technologie pozwalają śledzić w czasie rzeczywistym ruch każdego żołnierza, co rodzi pokusę mikrozarządzania, lider powinien tę pokusę odrzucić i powierzyć sposób realizacji zadań swoim podwładnym, powinien zaufać. Dzięki temu wzbudzi ich zaangażowanie i uzyska kreatywne podejście do rozwiązywania problemów. Pruski dryl takiego efektu nigdy nie da, dlatego słusznie powoli odchodzi do lamusa. Dowodzenie przez cele stosuję od lat i muszę powiedzieć, że model ten doskonale sprawdził się w kryzysie.

Kiedy pojawiły się doniesienia na temat pandemii, armia w pierwszym odruchu zareagowała dość instytucjonalnie. Zmobilizowała się, dokonała analizy ryzyka, przygotowała środki, ale szybko okazało się, że mamy do czynienia z nieprzewidywalnym środowiskiem operacyjnym, w którym działamy zbyt wolno, konwencjonalnie, a dodatkowo jesteśmy przytłoczeni emocjonalnym przekazem płynącym z mediów tradycyjnych i społecznościowych. Kiedy zasugerowałem moim dowódcom, żeby oddali inicjatywę podwładnym i im zaufali, okazało się, że znacznie zwiększyła się nasza skuteczność i motywacja poszczególnych żołnierzy. Każdy z nich zaczął odczuwać sprawczość. Kluczowe było jednak dzielenie się informacjami, ich wymiana i utrzymywanie świadomości sytuacyjnej.

W armii nowoczesny przywódca to ktoś, kto pozostając żołnierzem, potrafi jednocześnie zrozumieć nowoczesne media, komunikację, dynamiczne zmiany społeczne.

Często podczas wideokonferencji stosowałem podejście eyes on, hands off, polegające na tym, że w spotkaniach wyższej kadry oficerskiej mogli uczestniczyć bez możliwości zabierania głosu oficerowie stojący 2, 3 poziomy niżej w hierarchii oraz wielu innych przedstawicieli instytucji i urzędów. Dawało to szybszą wiedzę o tym, nad jakimi zadaniami pracują sztaby, a podwładni mogli wcześniej przygotowywać się na nadchodzące rozkazy. Pozwalało też rozumieć, jak myśli dowódca, co go interesuje, jakie ma priorytety, a do czego nie przykładają szczególnej wagi. I odwrotnie, ja również uczestniczyłem czasami w spotkaniach wideo moich podwładnych, by poznać ich sposób myślenia. Technologia nam to umożliwiła w ogromnej skali, zwłaszcza teraz, w trudnej sytuacji pandemicznej utrzymywania tzw. dystansu społecznego.

Ta wymiana informacji utwierdziła mnie w przekonaniu, że dowodzenie przez cele się sprawdza. Oczywiście w sytuacji kryzysowej bardzo trudno definiować stan końcowy, ale mogę powiedzieć, że dowodzenie przez cele sprawdziło się na przykład w operacji ochrony i osłony granic w czasie lockdownu, kiedy wojsko wspomagało Straż Graniczną. Świetnie realizował to w operacji generał broni Tomasz Piotrowski, mieliśmy okazję sprawdzać to razem w terenie podczas rozmów z żołnierzami.

Komunikacja

Szeroko pojęta komunikacja to zarówno rozwiązania systemowe, technologie, procesy czy kultura wewnętrzna organizacji. Zasadnicza różnica pomiędzy tym, jak postrzegałem niedawno świat jako dowódcę dywizji, a tym, jak widzę go teraz, polega na tym, że mam znacznie większą interakcję ze środowiskiem cywilnym, czyli z otoczeniem zewnętrznym naszej organizacji, a to rodzi pewne specyficzne wyzwania w obszarze komunikacji, zwłaszcza języka. Siły zbrojne tworzyły swoją kulturę komunikacyjną przez setki lat: rozkaz, wykonanie, meldunek. Jesteśmy bardzo zadaniowi, nastawieni na działania, mamy kulturę rozkazu. Problemem bywa jednak surowy, precyzyjny, specyficzny żołnierski język w kontaktach z innymi podmiotami, urzędami, agendami – często okazuje się niezrozumiały. W obszarze komunikacyjnym często pracujemy w środowisku międzynarodowym. Dzięki temu wiemy, że z podobnym wyzwaniem zmagają się także nasze armie sojusznice. Świadomość kulturowa, której język jest integralną częścią, jest niezwykle istotnym elementem.

Drugi problem związany z komunikacją to sygnały płynące z zewnątrz organizacji: fake news, dezinformacja, propaganda, zarządzanie refleksyjne. Wyzwanie polega na interpretacji tych zewnętrznych sygnałów, które mogą być po prostu poszukiwaniem sensacji, ale również świadomymi działaniami innego państwa czy podmiotu ponadpaństwowego. Trudnym zadaniem jest nieuleganie presji, by na każdy z fałszywych komunikatów pojawiających się w przestrzeni publicznej reagować od razu. To wymaga pewnej biegłości w obszarach technologii informacyjnych, zwłaszcza w obszarze mediów społecznościowych, oraz znajomości stosowanych taktyk i narzędzi.

Inne wyzwanie komunikacyjne polega na uważnym przyglądaniu się, jakie informacje sami udostępniamy innym. Siły zbrojne, ale też z pewnością organizacje cywilne, mają wiele obszarów, którymi nie chcą czy ze względów strategicznych nie mogą się dzielić. Od dłuższego czasu kładziemy więc nacisk na coś, co nazywamy opsec (operational security) – bezpieczeństwo operacyjne w obszarze informacyjnym. Żołnierze codziennie czytają serwisy informacyjne i jak wszyscy obywatele zostawiają swoje komentarze w mediach społecznościowych. Czasem nawet nieświadomie mogą ujawniać pewne informacje. Jeśli nie bezpośrednio, informacje te można odczytać z kontekstu. Ta naturalna skłonność do komentowania okazuje się naszą słabością. Dlatego właśnie staramy się edukować żołnierzy w tym obszarze i zmieniamy kulturę wewnętrzną. Systematycznie analizujemy wpisy z mediów społecznościowych niektórych z nich i dajemy im sygnał zwrotny, który wskazuje kontekst tego, co piszą, jakie dane udostępniają, to pozwala dostrzec ewentualne zagrożenia. Ten sygnał zwrotny nie jest zazwyczaj reprimendą, ale raczej informacją, czy wskazówką.

Świadomość kulturowa, której język jest integralną częścią, jest niezwykle istotnym elementem.

Mamy świadomość, że wszystkie te wyzwania związane z komunikacją wkrótce zaczną przyspieszać ze względu na rozwój dwóch technologii. Pierwszą z nich jest sztuczna inteligencja, która algorytmizuje pewne przekazy informacyjne, zachowania, nawyki, skłonności, preferencje. To będzie również zapewne akcelerować przekaz informacji, ale i zjawisko fake newsów. Drugą jest łączność 5G, która już wkrótce znacznie zwiększy przepustowość łączy internetowych, wpływając na przyspieszenie przepływu informacji, tych prawdziwych, ale też tych fałszywych obraz rzeczywistości.

Problem właściwego rozpoznania i rozumienia współczesnego wielodomenowego, dynamicznego środowiska operacyjnego, w jakim działają siły zbrojne, dawał się odczuwać w ostatnich latach. Pojawiające się zmiany w geostrategii, zmiany społeczne czy technologiczne skomplikowały tylko sytuację. Rok 2020 przynosi masę zmian, kryzysów, konfliktów. Zaczął się bardzo dramatycznie już na początku, gdy Stany Zjednoczone namierzyły irańskiego generała Ghasema Solejmaniego i wymierzyły mu sprawiedliwość. Wkrótce potem mieliśmy eskalację konfliktu na Ukrainie, a następnie globalną pandemię. Kryzys na Białorusi, w Górskim Karabachu, kryzysowa sytuacja w basenie Morza Śródziemnego, konfrontacyjna postawa Federacji Rosyjskiej – to wszystko powoduje, że w armii i innych organizacjach włącza się podejście reaktywne, polegające na impulsywnym odpowiadaniu na gwałtownie zmieniające się okoliczności, bez większej strategicznej refleksji.

Od dłuższego czasu miałem jednak wrażenie, że niedostatecznie rozumiemy takie środowisko operacyjne. Funkcja szefa Sztabu Generalnego, podobnie jak prezesa dużej organizacji, wymaga podejścia bardziej holistycznego, wielodomenowego, strategicznego, długodystansowego i refleksyjnego. Często więc, myśląc o współczesnym środowisku operacyjnym, przypominam sobie słowa rzymskiego cesarza i myśliciela Marka Aureliusza: „Wszystko, co słyszymy, jest opinią, nie faktem. Wszystko, co widzimy, jest punktem widzenia, nie prawdą”. W moim odczuciu zalew informacji powoduje, że nie dostrzegamy najważniejszych spraw.

Nie znaczy to jednak, że w odczytywaniu otaczającej nas rzeczywistości jesteśmy bezradni. Aby lepiej zrozumieć środowisko operacyjne, w jakim działamy, w armii powołałem wewnętrzny mały think tank poświęcony właśnie temu obszarowi. Nadaliśmy mu nazwę Nowe Urządzenie Polskie (NUP), przez analogię do szyku bojowego stosowanego z powodzeniem w polskim wojsku w średniowieczu, zwanego Starym Urządzeniem Polskim. Chcieliśmy, żeby nazwa była rodzima i wojskowa, a jednocześnie kojarzyła się z nowoczesnością. NUP to grupa otwarta, zarówno wojskowych, jak i cywili. Każdy może zabrać głos. Działa w niej wiele jednostek wojskowych, ale też kilkadziesiąt uniwersytetów, uczelni, ośrodków akademickich, ekspertów, profesorów, specjalistów z wielu dziedzin. Wszyscy z pasją uczestniczą w dyskusji i odpowiadają na nasze prośby. Nazywam ich swoistym intelektualnym outsourcingiem.

NUP zajmuje się tematami z poziomu strategicznego, dynamiką zmian i zjawiskami, które są rozłożone w czasie, a których analiza wymaga znajomości kontekstu historycznego, kulturowego i społecznego.

Pierwszy temat, którym zajęła się nasza grupa, to demografia. Chcieliśmy zrozumieć, co dla państwa oznacza zmiana dynamiki demograficznej na świecie, w regionie i w kraju oraz jakie to będzie miało znaczenie dla armii, jak przygotować się na te zmiany, jak je wykorzystać. Nie chciałem jednak tworzyć zamkniętych wewnętrznych struktur. Od początku byliśmy otwarci na ekspertów cywilnych. Wyszło z tego ciekawe opracowanie na temat nowej struktury wiekowej Polaków, starzejącego się społeczeństwa, większego udziału kobiet w życiu publicznym, rosnącego znaczenia pokolenia tzw. cyfrowych tubylców i innych trendów demograficznych. Opracowanie to jest naszym drogowskazem w działaniach rekrutacyjnych, pozwoli na skuteczniejsze

odtworzenie rezerw w najbliższej przyszłości.

Drugi ważny trend, który pilnie analizujemy, to procesy urbanizacyjne. I nie chodzi tylko o prostą konstatację, że ludzie częściej osiedlają się w miastach, ale o gruntowną analizę czegoś, co można określić mianem konektografii – a więc infrastruktury, linii komunikacyjnych, linii wymiany informacji i towarów, usług pomiędzy jednostkami i instytucjami coraz częściej zlokalizowanymi w obrębie dużych aglomeracji. Tu wątek technologiczny jest również bardzo istotny. Zastanawiamy się na przykład, jak armia mogłaby prowadzić działania operacyjne w megacity czy smart city – w miastach, w którym budynki, szpitale, urzędy, pojazdy połączone są siecią 5G i administrowane za pomocą sztucznej inteligencji. Analizie poddawane są nowe domeny działań, takie jak obszar informacyjny czy przestrzeń kosmiczna, które będą podlegać militaryzacji jak każda z obecnych.

Wszystko, co słyszymy, jest opinią, nie faktem. Wszystko, co widzimy, jest punktem widzenia, nie prawdą. W moim odczuciu zalew informacji powoduje, że nie dostrzegamy najważniejszych spraw.

## Nauka dla biznesu

Refleksja i działania w trzech obszarach opisanych powyżej z pewnością przysparzają armii zwinności operacyjnej. Ich funkcja w biznesie może być podobna. Przywództwo rozproszone, a więc cywilna odmiana dowodzenia przez cele, sprawdza się nie tylko jako narzędzie budowania zaangażowania, ale też tworzenia innowacyjnych rozwiązań wspólnym wysiłkiem całej organizacji, w każdej organizacji.

Świadomość wyzwań związanych z obszarem komunikacji nie tylko pozwala dbać o wizerunek firmy na zewnątrz, ale też lepiej zarządzać przepływem informacji pomiędzy poszczególnymi działami, a uwzględnienie upodobań poszczególnych grup demograficznych w kwestiach komunikacyjnych (serwisy społecznościowe i komunikatory dla młodszych, e-maila dla starszych) może znacząco wpłynąć na zaangażowanie personelu. Komunikacyjna dojrzałość pozwala wreszcie lepiej filtrować informacje napływające z zewnątrz i precyzyjniej opisywać otoczenie biznesowe, w którym firma działa.

Także ten wątek środowiska operacyjnego, czy w przypadku firmy otoczenia biznesowego, wymaga szczególnej uwagi ze strony prezesów firm. Właściwe zrozumienie długookresowych trendów w branży jest kluczowe dla sukcesu firmy. Dobre zrozumienie klientów, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych grup demograficznych i zjawisk społecznych, może przesądzić o sukcesie czy porażce przedsięwzięcia o charakterze biznesowym.

Radziłbym jednak patrzeć na otoczenie biznesowe bardzo szeroko. Nawet jeśli firma działa w jednym obszarze

technologicznym, jeśli dostarcza jakąś wyspecjalizowaną usługę, powinna spoglądać na swoje otoczenie szerzej, nawet globalnie, ponieważ w efekcie kompresji czasu (wszystko jest na już) i globalizacji środowisko, w którym działamy, jest siecią globalnych połączeń, których istnienia często sobie nie uświadamiamy. I tak działania o charakterze militarnym na zachodnim Pacyfiku wpływają na liczbę statków przepływających codziennie przez cieśninę Malakka, łączącą Pacyfik z Oceanem Indyjskim, co z kolei przekłada się na zmniejszenie dostaw towarów do Europy i Polski, a w efekcie na bezpieczeństwo i biznes.

Tych zależności na co dzień nie dostrzegamy, a powinniśmy. Wydaje się nam, że skoro zamówiliśmy coś w sklepie online, a kurier przyniesie to następnego dnia, to ów towar był gdzieś w pobliskim magazynie. Tymczasem realizacja zamówienia to efekt coraz bardziej skomplikowanych zależności, a dostawa często sterowana jest algorytmicznie. Dlatego szerokie spojrzenie na otoczenie zyskuje na znaczeniu.

## Bezpieczeństwo danych

Jest jednak jeszcze jeden ważny aspekt zwinności operacyjnej armii, który może być inspiracją dla biznesu, a mianowicie bezpieczeństwo informacyjne. W armii od wielu lat obserwujemy hipertrofię użycia sieci w kontaktach osobistych i służbowych, co zaowocowało znaczącym naciskiem na bezpieczeństwo danych. Mimo powszechności sieci społecznościowych czy smartfonów armia kładzie ogromny nacisk na korzystanie z własnych, bezpiecznych technologii komunikacyjnych. W biznesie, zwłaszcza w czasie pandemii, takiej ostrożności nie widzę.

Jeśli jednak firmy będą troszczyć się o bezpieczne agregowanie danych i zarządzać nimi w sposób systemowy, z pewnością zwiększą swoje szanse na osiągnięcie zwinności operacyjnej.

Spotkania firmowe odbywają się na Zoomie czy z wykorzystaniem innych komunikatorów wideo, także te pomiędzy członkami zarządu, i nie są specjalnie zabezpieczane. W ten sposób firmy udostępniają i pozostawiają w sieci wiele wrażliwych informacji. Ktoś te dane z pewnością zbiera i będzie mógł ich użyć w celach komercyjnych lub konkurencyjnych. W wojsku na co dzień żyjemy w cieniu konfliktu na Ukrainie, potężnego kryzysu na Białorusi, jesteśmy bombardowani fake newsami, będącymi elementem wojny informacyjnej, atakowane są też nasze sieci w cyberprzestrzeni. Dlatego stale współpracujemy z Narodowym Centrum Bezpieczeństwa Cybernetycznego i dbamy o bezpieczeństwo łączności. Zalecam biznesowi podobną ostrożność. Wiemy już też, że dzisiaj cywilne podmioty ponadpaństwowe dysponujące dużymi zbiorami danych są w stanie wzbudzać emocje, kształtować opinie wpływać na zachowania całych grup społecznych. Walka o dane staje się naturalnym polem bitwy, także w biznesie. Uważam, że jeśli biznes nie zadba o ochronę swoich danych i swojej łączności, tymi danymi w pewnym momencie zaczną zarządzać ktoś inny.

Jeśli jednak firmy będą troszczyć się o bezpieczne agregowanie danych i zarządzać nimi w sposób systemowy, z pewnością zwiększą swoje szanse na osiągnięcie zwinności operacyjnej. Za przykład niech posłuży najnowsze doświadczenie armii. W czasie pandemii zostaliśmy zmuszeni zarządzać wrażliwymi danymi, których dotąd nie używaliśmy (nie było takiej potrzeby), zaś system funkcjonował sprawnie, ale w innych warunkach. Konkretnie, chodzi o dane na temat personelu medycznego, lekarzy i wojskowych ratowników medycznych. Niewielka część z nich służy w jednostkach wojskowych, pozostali to żołnierze rezerwy. W każdej armii świata zatrudnienie lekarza specjalisty czy ratownika medycznego wysoko kwalifikowanego jest niezwykle drogie, więc utrzymuje się tylko niezbędne etaty, a w czasie wojny wzywa rezerwistów. Okazało się jednak, że wielu tych ludzi pracuje w szpitalach. Gdybyśmy chcieli ich do siebie wezwać, rozmontowalibyśmy system cywilny, który i tak jest ogromnie obciążony. Musielibyśmy przekonfigurować nasze bazy danych i wprowadzić do nich inne parametry, które pozwalają uniknąć takich sytuacji. Rozpoczęliśmy dodatkowe szkolenia medyczne. Zrealizowaliśmy to z wykorzystaniem istniejących rozwiązań systemowych, procedur i aplikacji. Jeśli chodzi o cywilny biznes, podobna zwinność operacyjna jest kluczowa, gdy nagle zmienia się sytuacja rynkowa czy otoczenie konkurencyjne. Bezpieczeństwo informacyjne i odpowiedzialne administrowanie bazami danych i skalowalna struktura są w tym kontekście ważniejsze, niż nam się wydaje.

Inny przykład: system budowania wspólnego obrazu sytuacyjnego. Okazało się, że dynamika sytuacji powoduje, że brakowało czasu na klasyczną część meldunkową, raportową. Dzięki pewnej rekonfiguracji systemu zarządzania danymi, ale też upowszechnieniu systemu, tę przeszkodę udało nam się pokonać. Zachęciliśmy oficerów administrujących danymi, by zamiast wysyłać pisma do kilkuset jednostek z prośbą o raporty, przerzucili odpowiedzialność za aktualizację danych na poszczególne jednostki. W efekcie wspólny obraz sytuacyjny jest budowany w czasie rzeczywistym. Tutaj zmiana dotyczyła nie tyle nowych technologii, co kultury organizacyjnej, ale to także istotny element pozwalający zapewniać bezpieczeństwo danych.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden wątek, a mianowicie na rozróżnienie pomiędzy cyberbezpieczeństwem a bezpieczeństwem informacyjnym. Nigdy wcześniej nie uświadamialiśmy sobie tak wyraźnie, że to zdecydowanie odrębne zagadnienia. Także w biznesie zrozumienie różnicy staje się, mam wrażenie, coraz większe. Wielu organizacjom wydaje się, że zabezpieczenie systemów informatycznych przed różnego rodzaju włamaniami wystarcza, żeby chronić cenne dane. Nie wystarcza. Jeśli ktoś ma szczelne systemy informatyczne, wcale nie oznacza to, że jest odporny na propagandę czy inne działania dezinformacyjne.

W dużych firmach, które dysponują wieloma wrażliwymi danymi, jest pod tym względem podobnie jak w armii: czym innym jest sposób przechowywania danych i zarządzania nimi (cyberbezpieczeństwo), a czym innym to, jakie informacje ich dotyczące pojawiają się w przestrzeni medialnej (bezpieczeństwo informacyjne). W mediach społecznościowych czy komunikacji internetowej można wywołać pewną dynamikę, niepokoje, kryzysy, do czegoś namówić albo zniechęcić. W biznesie może mieć to fatalne skutki. Jeśli firma z jakiejś branży zainwestowała określone środki, nagle jest kompromitowana, naciskana, ma to bezpośrednie przełożenie na biznes.



Wiele organizacji ma trudność w reagowaniu na informacje pojawiające się w przestrzeni medialnej, często źle odczytują sygnały płynące ze świata zewnętrznego i działają zbyt reaktywnie. Pandemia pokazała to dobitnie. Pojawiło się wiele głosów mówiących, że po pandemii nic nie będzie już takie jak dawniej. John Allen, emerytowany czterogwiazdkowy generał i prezes Brookings Institution, wyraził niedawno opinię, że historię napiszą zwycięzcy COVID-19. Mam wątpliwości, czy tak będzie rzeczywiście. Wydaje mi się bowiem, że wyzwania związane z pandemią, które tak nas obecnie pochłaniają, odwracają naszą uwagę od rzeczywistych długoterminowych trendów i niepotrzebnie odwodzą organizacje od realizowania długoterminowych celów strategicznych. Parafrazując wypowiedź Allena, mam wrażenie, że historię napiszą ci, którzy mimo pandemii nie utracili z oczu swoich strategicznych celów.

Podejście strategiczne wymaga pokory i powściągliwości. Pandemia wcale nie musi przeobrazić wszystkiego. Zwinność operacyjna jest wartością, ale z drugiej strony tej zwinności nie powinniśmy fetyszyzować, bo może ona być oznaką zbytnej reaktywności, ta jest strategicznie niepożądana. Żeby nadać tej myśli pewien kontekst, przypomnę, że w siłach zbrojnych sztuka wojenna jest podzielona na trzy obszary: taktykę, sztukę operacyjną i strategię. W biznesie te pojęcia są często mylone, warto jest więc je doprecyzować.

Najniższy poziom taktyczny to walka, obrona, natarcie, działania opóźniające, prowadzenie działań bojowych pododdziałów i oddziałów, bezpośrednie zwanie w bitwie. Na poziomie operacyjnym wszystkie te elementy prowadzą do jednego celu, który chcemy osiągnąć. Sztuka operacyjna jest właśnie sztuką łączenia tych poszczególnych elementów. Najwyższy poziom to jest poziom strategiczny, to jest wykorzystanie operacji sił zbrojnych do realizacji celów politycznych państwa.

Zwinność operacyjna jest wartością, ale z drugiej strony tej zwinności nie powinniśmy fetyszyzować, bo może ona być oznaką zbytnej reaktywności.

Taktyczna sprawność, zwinność to jedno, ale podejście strategiczne wymaga innych kompetencji. Jak mówił Carl von Clausewitz, pruski generał i teoretyk wojny: Strategia jest prosta, ale nie łatwa. Strategia to kierunek użycia określonego zestawu środków w wybrany sposób w celu osiągnięcia pożądanego celu wojskowego. Strategia nie lubi mediów społecznościowych, ale współczesny lider musi je brać pod uwagę, ponieważ ludzie mają ogromną potrzebę, i możliwości techniczne, by dzielić się każdą informacją. Współczesny przywódca musi więc balansować pomiędzy strategiczną wizją a taktyczną zwinnością.

Żeby nie działać impulsywnie, czy reaktywnie każdy przywódca musi dostrzegać bardzo złożone procesy, o których wspominałem, takie jak demografia, urbanizacja, postęp technologiczny czy zmiany klimatyczne. Nie

może tylko gonić za nowinkami, robotyzacją platform, automatyzacją procesów czy sztuczną inteligencją. Jestem gorącym zwolennikiem tych technologii, ale uważam jednocześnie, że niekiedy bardziej od nich współczesnym liderom potrzebna jest refleksja i dotyczy to zarówno armii, jak i biznesu. Generał Omar N. Bradley, pierwszy Przewodniczący Komitetu Wojskowego NATO mawiał, by w życiu zawsze wyznaczać kurs według gwiazd, nie według światła każdego statku, który nas mija. Wtedy zmierzamy w dobrym kierunku, a nie reagujemy na rozpraszające uwagę bodźce codzienności.

Źródło: <https://mitsmr.pl>