


AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Płk dr Cezary RUTKOWSKI

# PRAKSEOLOGICZNE ASPEKTY STRATEGII WOJSKOWEJ

Rozprawa habilitacyjna

58023

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/3761
05-003761-002-0

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej
58023
09-058023-000-0

WARSZAWA

1998



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY

BIBLIOTEKA GŁÓWNA AKADEMII OBRONY NARODOWEJ
Nr 58023

Płk dr Cezary RUTKOWSKI

# PRAKSEOLOGICZNE ASPEKTY STRATEGII WOJSKOWEJ

Rozprawa habilitacyjna

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ...
Biuro Zbiorów Jawnych - Akademii ON

WARSZAWA 1998

***„ Nasza cywilizacja potrzebuje „prakseologii”, nauki o skutecznym działaniu...”***

*R.Aron*

***„ ...W tej nauce strategia może i powinna odegrać główną rolę , aby nadać świadomego i rozważnego charakteru decyzjom, za pomocą których dąży się do zapewnienia zwycięstwa określonej polityce.***

***Oto cel, do którego powinna zmierzać każda praca na temat strategii”***

*A. Beaufre*

## WPROWADZENIE. ELEMENTY METODOLOGII

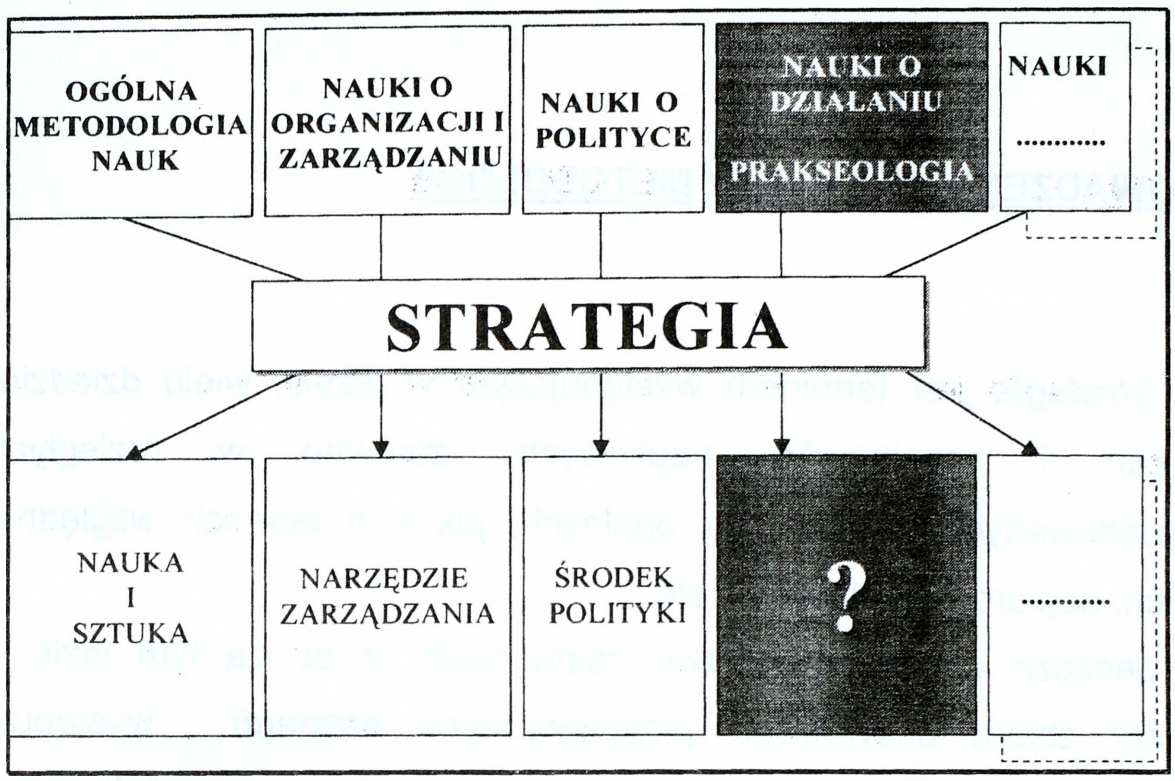
***Strategia*** jest terminem występującym w języku wielu dziedzin, dyscyplin i specjalności naukowych, zarówno w rozległych i ukształtowanych już teoriach ogólnych, jak i w teoriach względnie wąskich, dopiero kształtujących się.

Jeszcze większe bogactwo zastosowań, a co za tym idzie – rozmiary zbioru desygnatów przypisywanych ***strategii*** , występuje w obszarze praktyki i właściwych mu językach - specjalistycznym i potocznym.

*Strategię* można badać pod różnymi kątami, jako przedmiot konkretnych dziedzin, dyscyplin i specjalności, można – w ramach poszczególnych podejść - rozpatrywać wiele jej aspektów. Rezultaty badań, niezależnie od konkretnych aspektów i podejść, nie wykluczają się wzajemnie, lecz uzupełniają , dopełniają naszą wiedzę o strategii, porządkują ją i organizują.

W pracy niniejszej *strategię* rozpatruje się głównie pod kątem jej aspektów prakseologicznych, odnosząc ją do sfery racjonalnego, zorganizowanego i sprawnego działania. Przyjęty kierunek, orientację ogólną badań na tle innych, możliwych podejść ilustruje poniższy rysunek.

Wyodrębnionym w świetle takiego podejścia przedmiotem badań staje się **STRATEGIA DZIAŁANIA**, którą definiuje się i umiejscawia w systemie pojęć prakseologicznych określających *czyn, działanie* .




*Rys. 1 Strategia jako przedmiot badań różnych nauk i kierunków*

Identyfikacja struktury strategii działania, połączona z analizą funkcji spełnianych przez nią w procesach przygotowania i realizacji działań pozwoliła, na bazie definicji ogólnej, określić znaczenie terminów pochodnych i związanych bezpośrednimi relacjami – *strategii działań konkretnych*, w tym – **strategii działalności wojskowej państwa.**

Z punktu widzenia prakseologii badanym *działaniem* jest *działalność wojskowa państwa /sojuszu, koalicji/*, którą rozpatruje się – najogólniej rzecz ujmując – pod kątem sprawności jej przygotowania i realizacji.

*Strategia działania złożonego* i strategia konkretnej jego formy – *działalności wojskowej podmiotu* są w pracy niniejszej bezpośrednim obiektem badań.

**Strategia wojskowa** również może być i jest przedmiotem badań wielu nauk, dyscyplin rozpatrujących ją pod określonym kątem, badających wybrane aspekty /rys.2 /. Także w tym przypadku rezultaty poszczególnych podejść, badania różnych aspektów, składają się na

sumę wiedzy o przedmiocie, współkształtują wieloaspektową, ogólną teorię *strategii wojskowej*.




*Rys. 2 STRATEGIA **WOJSKOWA** jako przedmiot badań różnych nauk*

Koncentrację wysiłku badawczego na sekwencji ***strategia*** – ***strategia działania*** – ***strategia konkretnego działania*** można więc wskazać następująco:




Na gruncie ogólnej teorii strategii szczególnym przedmiotem zainteresowania uczyniono obszar ***strategii działania*** oraz jej konkretnego przypadku – *strategii* ***działalności wojskowej państwa*** */podmiotu/*.

*Działalność wojskowa* i określająca ją *strategia wojskowa* traktowane są więc jako konkretne przypadki, formy działania i strategii w ogóle.

W odniesieniu do dowolnego, ale konkretnego podmiotu system jego działań powiązano z systemem adekwatnych strategii, osadzając w ten sposób działalność /politykę/ i strategię wojskową w konkretnym układzie elementów i relacji.

Stworzyło to podstawę do badań nad **projektowaniem** *strategii działania*, w ujęciu zarówno ogólnym jak i konkretnym, odniesionym do ***strategii wojskowej***.

W nauce o działaniu ***cel*** – jako element działania i problem badawczy - nie jest postrzegany jednoznacznie, jako pożądany, wymierny, końcowy rezultat działania, czego zazwyczaj oczekuje się od sformułowań opisujących jakość i rozmiar niewiedzy, którą chce się wypełnić wynikami badań.

Dekompozycja kategorii celu dokonana przez L.Krzyżanowskiego[1] oraz badania H. Kreikebauma[2] potwierdzają wieloznaczność terminu *cel /cel działanial* , jego wcale nie ostateczne ani nadrzędne czy pierwotne miejsce w systemie pojęć opisujących pożądane rezultaty działania.[3] Ilościowe precyzowanie pożądanego rezultatu działań ma charakter procesualny, iteracyjny i otwarty, następuje na pewnym etapie jakościowo – ilościowych uzgodnień potrzeb, możliwości i woli działania.

Uwzględniając powyższe, **CEL PRACY** sformułowano w dwóch ujęciach:

---

[1] *L.Krzyżanowski,* Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, *PWN, Warszawa 1994, wyd. II, s. 179*

[2] *H.Kreikebaum,* Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, *PWN, Warszawa 1996. s.56*

- Poprzez **jakościowe określenie ogólnych zamierzeń**;
- W drodze wskazania założonych, **wymiernych rezultatów** pracy odniesionych do poszczególnych problemów badawczych.

***ZAMIAREM OGÓLNYM*** uczyniono:

1. W drodze prakseologicznego ujęcia ***strategii*** zidentyfikować ***STRATEGIĘ DZIAŁANIA***, *opisać ją na zbiorze wszelkich działań złożonych;*
2. Dokonać charakterystyki ***STRATEGII WOJSKOWEJ*** *jako* ***strategii działania***.

Zamiar ten odnieść można do trzech obszarów dziedzinowych, w których umiejscowione i konkretyzowane są rezultaty badań:

1. Rozwinięcie ***teorii strategii*** o aspekty prakseologiczne, związane z odniesieniem *strategii* do *działania,* w tym – działalności wojskowej państwa /podmiotu/;

   Opis i wyjaśnienie istoty, struktury, funkcji i cech *strategii działania* oraz metodyki jej planowania /projektowania/.

2. Rozwiniecie ***teorii strategii wojskowej*** o aspekty wynikające z jej prakseologicznego ujęcia – jako *strategii działania*, odniesienia do wszelkich działań złożonych, realizowanych w obszarze działalności wojskowej państwa /podmiotu/.

   Opis i wyjaśnienie istoty, struktury, funkcji i cech *strategii wojskowej* jako *strategii działania* oraz metodyki jej planowania /projektowania/.

3. Rozwinięcie ***teorii działania*** o aspekt *strategii* jako elementu i agregatu elementów każdego działania złożonego.

---

[3] *Również analiza semantyczna wyrażeń bliskoznacznych* celowi, *występujących w języku angielskim, dostarcza kilkunastu, zdecydowanie różnych znaczeń tej kategorii. Problem* celu działania *rozwinięty jest w pierwszym rozdziale pracy.*

Szczególną motywację podjęcia problemów strategii w ogóle oraz planowania strategicznego i projektowania strategii bezpieczeństwa, obronności czy też strategii wojskowej tworzyły trzy przesłanki:

1. aktualny **STAN TEORII STRATEGII**, stopień jej ukształtowania i uporządkowania, spójności i generalnej zgodności tez, twierdzeń i postulatów będących rezultatem wysiłków badawczych podejmowanych w wielu dziedzinach i ośrodkach naukowych;

   Ocena dokonana w świetle powyższych kryteriów wskazuje szereg problemów w obszarze strategii , które pozostają otwarte, a aktualne kierunki i wyniki badań są wysoce zróżnicowane i nie zapowiadają powstania w najbliższym czasie spójnej teorii ogólnej. Oto niektóre z tych problemów:

   - Czy strategia w ogóle jest /może być/ nauką ?
   - Jaki jest jej przedmiot badań – wojsko, siła, wojna, działania zbrojne, inne?
   - Czy strategia jest nauką wyłącznie wojskową, domeną wojska?
   - Czy podmiotem /"właścicielem"/ strategii może być zarówno wielka organizacja społeczna /państwo, sojusz, koalicja itp. /, jak i korporacja przemysłowa, przedsiębiorstwo, a także pojedyncze osoby ?
   - Czy o strategicznym wymiarze czegokolwiek przesądza ważność, ranga, znaczenie, czy też obszar, skala lub rozległość lub horyzont czasowy, a może umiejscowienie decyzji w hierarchii kierowania lub stopień ogólności podejścia ?
   - Czy strategia – w odniesieniu do działania - jest planem, programem, koncepcją czy może sposobem podejścia, filozofią działania lub sposobem myślenia?
   - Jaki zespół założeń ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych, abstrakcyjnych pojęć i ogólnych twierdzeń wyjaśnia dostępną wiedzę opisową w obszarze strategii [4] ?

   Problemy te, wskazujące przez sam fakt występowania aktualny stan teorii, stopień ukształtowania strategii jako nauki [5], w dużej mierze podejmowane są w rozprawie.

---

[4] *Wymienione elementy traktuje się jako elementarne składniki każdej teorii. Za: J.H.Turner,* Struktura teorii socjologicznej, *PWN, Warszawa 1985, s.12*

[5] *Warta zacytowania w tym przedmiocie jest opinia J.H.Turnera /podkr. – CR/:„**Lata dziecięce <u>każdej</u> nauki** charakteryzuje koncentracja na poszukiwaniu **pojedynczych** danych, klasyfikacji, zmiennych wartych uwzględnienia oraz izolowanych hipotez, określających relacje między tymi zmiennymi. [...] **Tym, co charakteryzuje natomiast współczesną naukę, jest nacisk na <u>organizację wiedzy</u>**", cyt. wyd., s.43*

2. pogłębiająca się świadomość **NIERACJONALNOŚCI DZIAŁAŃ PRAKTYCZNYCH** realizowanych w tych obszarach, w jakiejś mierze spowodowanej niedostatkiem teorii lub jej słabością;

Przesłankę tą można określić jako niepokój wynikający z obserwacji praktyki planowania w naszym państwie i siłach zbrojnych.

***„PLANOWANIE jest jednym z najbardziej złożonych i trudnych rodzajów działalności intelektualnej, w jaką człowiek może się zaangażować /..../, wymaga co najmniej tyle samo sztuki co nauki.***
***/.../ To, że się jej dobrze nie wykonuje, nie jest grzechem, ale jest nim godzenie się z takim wykonywaniem"*** [6]

Obserwacja codzienności, zarówno cywilnej jak i wojskowej, oraz studia rozwiązań teoretycznych i praktycznych stosowanych w innych krajach, w zestawieniu ze przytoczoną powyżej oceną R.L. Ackoffa wywoływały wspomniany niepokój, który można wyrazić pytaniami:

- dlaczego inni potrafią, chcą i mogą działać racjonalnie w tych dziedzinach, w których my, Polacy błądzimy od lat jakby po omacku, metodą prób i błędów /własnych/ tracimy to co najcenniejsze – czas i zaufanie? Czy brakuje nam wiedzy, czy chęci i woli jej poznania i wykorzystania ?

- dlaczego po podobnych zmianach cywilizacyjno – ustrojowych jedne państwa zaczynają kształtować swą teraźniejszość i przyszłość zgodnie z powszechnie znaną logiką: **misja** → **wizja** → **strategia** → **kultura** → **działanie**, my natomiast logikę tą często odwracamy lub odrzucamy ? Czy brakuje nam wiedzy, czy chęci i woli jej poznania i wykorzystania ?

- dlaczego tak łatwo ulegamy trendom do naśladownictwa, mitom o złotych środkach do dobrobytu, przeświadczeniu o odpowiedzialności świata / raz ZSRR, raz USA, a potem może Chin/ za losy Polski ? Czy brak nam wiedzy, mądrości, a może szacunku dla samych siebie?

---

[6] *R.L.Ackoff*, Zasady planowania w korporacjach, *PWE, Warszawa 1973, s.20*

Państwo, jak każdy inny podmiot polityczny, zobligowane jest do ciągłego posiadania i aktualizowania odpowiedzi na pytania normujące jego politykę: *do czego dążyć?, co osiągnąć ?, jak działać ?*
Te właśnie problemy – główne treści strategii i przedmiot planowania strategicznego rozpatruje się w pracy, dążąc do zaspokojenia praktycznej potrzeby uzyskania wskazówek realizatorskich.

Prakseologiczny aspekt *strategii* , odniesienie jej do *działań,* wydaje się być najbardziej dziś praktyce potrzebny.

3. **POTRZEBA DYDAKTYCZNA** – konieczność uzyskania uporządkowanej, spójnej, naukowej podstawy teoretycznej kształcenia i samokształcenia w obszarze strategii.

W dzisiejszej praktyce dydaktycznej, nie tylko w ośrodku akademickim /w Akademii Obrony Narodowej/, obserwuje się dużą dowolność doboru i interpretacji treści kształcenia już na poziomie aparatury pojęciowo – znaczeniowej. Zjawisko to można uznać za naturalne w świetle aktualnego stanu teorii, mnogości podejść, założeń i tez preferowanych przez poszczególne ośrodki, a nawet – poszczególnych wykładowców.

Poprawa tego stanu rzeczy uzależniona jest właśnie od kształtowania się ogólnej teorii strategii, a tym co można zrobić już dziś jest organizacja wiedzy - treści kształcenia na gruncie podejść poszczególnych nauk, dziedzin oraz wzbogacanie tych treści o nowe aspekty, pozwalające postrzegać i rozumieć strategię w ujęciach różnych nauk i teorii.

W ten sposób ukształtowała się naturalna triada potrzeb – przesłanek podjęcia działania: **NAUKA** /poznanie, wyjaśnienie/ – **PRAKTYKA** /działanie, świadomość, racjonalność/ – **DYDAKTYKA** /kształcenie, samokształcenie/.

Te właśnie obszary , elementy każdej misji naukowej, uczyniono adresatami wysiłków badawczych, dla których miarą oceny wartości będzie użyteczność w każdym z nich.

Wyrażony powyżej niepokój o jakość aktualnych rozwiązań praktycznych pozwolił dostrzec jeszcze jedną lukę występującą także w obszarze *strategii* – niedostatek systemu wiążącego teorię z praktyką, ***słabość transmisji wiedzy*** , której znaczenie jednoznacznie ocenił Profesor Krzyżanowski:

> *„Przekonanie o bezpośredniej recepcji wiedzy naukowej przez praktyków i bezpośrednim wpływie wytworów nauki na efektywność działań zorganizowanych jest dziś anachronizmem .”*[7] /podkr.– CR/

Opinia ta wzbogaciła motywację podjęcia pracy, wskazała dodatkowy, ważny obszar jej praktycznej użyteczności.

* *

W 1742 roku Thomas Pelham HOLLES /diuk Newcastle/ sformułował myśl, która na wiele lat stała się podstawą angielskiej polityki imperialnej :

> ***„Francja wyprzedzi nas na morzu, jeśli nie będzie musiała bać się na lądzie, /.../ marynarka powinna bronić naszych sojuszy na kontynencie, które zmuszając Francję do ponoszenia innych wydatków, umożliwią nam utrzymanie przewagi na morzu.”***

Motywem, który zrodził ową myśl, było dążenie do zapewnienia państwu bezpiecznego i trwałego dobrobytu, w obliczu potencjalnego zagrożenia ze strony odwiecznego konkurenta strategicznego.

Idea przedstawiona w tej myśli, bezpośrednio lub pośrednio zawiera to wszystko, co w pracy niniejszej ujmuje się pod pojęciem ***„strategia działania”*** :

- ***warunki*** *– rosnąca konkurencja ze strony Francji, możliwe zagrożenie żywotnych interesów Imperium, siła brytyjskiej marynarki i słabość wojsk lądowych ;*
- ***cele*** *– przewaga na morzu, swoboda komunikacji z koloniami, a stąd gwarancja bezpiecznego rozwoju i dobrobytu;*
- ***środki*** *– zawieranie i obrona sojuszy kontynentalnych, utrzymanie potężnej marynarki, stwarzanie zagrożeń Francji na lądzie ;*
- ***zasoby angażowane*** *– dyplomacja, marynarka wojenna, pieniądze;*
- ***sposoby działania*** *– najpierw..., następnie..., potem...;*
- ***wybraną, dynamiczną kombinację*** *warunków, celów, środków, zasobów i innych elementów działań - połączenie poszczególnych wyborów.*

---

[7] *Krzyżanowski L.*, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, *PWN, Warszawa 1994, wyd. II, s.61*

Łatwo wyobrazić sobie, nawet bez znajomości ówczesnej struktury państwowo – wojskowej Anglii, ogólny ciąg działań, który myśl diuka Newcastle zamienił w zbiór dyrektyw realizacyjnych dla poszczególnych wykonawców : *dyplomacji, marynarki, finansów* .

Taki właśnie, niezbędny ciąg działań, prowadzący od myśli, pomysłu, do ogólnych modeli zadań, struktur i procesów realizacyjnych ***- planowanie*** - uczyniono jednym z przedmiotów badań.

Przyjęta przez angielskiego diuka kombinacja treści elementarnych składników złożonego działania */warunków, celów, środków itd./* opisuje to działanie, określa je w sposób możliwie najprostszy, ale i wystarczający dla uruchomienia działań przygotowawczych oraz wykonawczych .

W pracy poszukuje się odpowiedzi na pytania:

- *jakie elementy i w jakich relacjach powinna zawierać strategia, by określić* ***co danym działaniem osiągnąć, co i jak zrobić, by to osiągnąć ?;***
- *czym różni się strategia od idei działania, koncepcji, planu, programu, również określających planowane działanie ?;*
- *czy każde działanie ma „swoją" strategię?;*
- *co jest materiałem do jej konstruowania?*
- *jaki ciąg działań prowadzi do projektu strategii ?*

Uzyskane odpowiedzi starano się przenosić do dziedziny ***działalności wojskowej państwa*** */podmiotu/*, weryfikując je w specyficznych warunkach tej działalności.

Myślą przewodnią i przyjętym sposobem podejścia było zbadanie problemów struktury, konstrukcji i projektowania strategii od strony głównie, ale nie tylko, prakseologicznej, z wykorzystaniem twierdzeń, zasad, i systemu pojęciowo – znaczeniowego nauki o działaniu, a szczególnie – sprawnym działaniu.

Założony /dość dawno/ ogólny tok badań prowadził od identyfikacji **problemu głównego:**

***co charakteryzuje STRATEGIĘ WOJSKOWĄ postrzeganą jako STRATEGIĘ DZIAŁANIA?***

poprzez jego dekompozycję oraz - umożliwiające określenie potrzeb badawczych - studiowanie dotychczasowych rozwiązań teoretycznych i praktycznych, do sformułowania **składowych problemów badawczych**, których rozwiązanie wyznacza **konkretne cele pracy:**

1. jaka jest istota ***strategii działania***, jaką rolę pełni ona w procesie przygotowania i realizacji tego działania, co i jak wiąże ją z innymi, elementarnymi składnikami czynu /działania/ - warunkami, celami, środkami, zasobami, sposobami ?

   - *działanie* jako układ odniesienia i przedmiot opisu strategii;
   - *strategia* jako element działań złożonych, jej związki z innymi elementami;
   - *strategia działania* jako agregat elementów opisujących i normujących działanie;
   - *struktura, cechy, funkcje strategii działania,* związki z pojęciami pokrewnymi;

2. jak można opisać i wyjaśnić ***strategię wojskową*** */strategię działalności wojskowej/* jako egzemplifikację, formę konkretną *strategii działania* ?

   - *działalność wojskowa* w systemie działań podmiotu /państwa/;
   - *strategia wojskowa* jako agregat elementów , opisujący i normujący działalność wojskową państwa;
   - *struktura, cechy i funkcje strategii wojskowej* , związki z innymi strategiami działań politycznych państwa /podmiotu/;
   - *projektowanie strategii działania – strategii wojskowej* .

Badania zasadnicze w pierwszym etapie ukierunkowano na ***prakseologiczne ujęcie strategii***, określenie jej na tle i w związku z elementarnymi składnikami wszelkich działań złożonych, wieloimpulsowych. Motywem takiego podejścia była stwierdzona

potrzeba praktyczna i funkcjonująca w tej praktyce reguła *wiązania strategii z działaniem*, reguła którą teoria mogła podważyć lub, *a posteriori* , potwierdzić. W jakimś stopniu realizowano przez to funkcję każdej teorii polegającą na *„dostarczaniu wyjaśnienia dostępnej wiedzy opisowej na temat rzeczywistości oraz ukierunkowywaniu dalszych badań”:*[8]

Zasadnicza teza wyprowadzona na tym etapie , w myśl której ***strategia jest elementem składowym <u>każdego</u> działania złożonego, <u>łączącym</u> w sobie inne elementy tego działania*** */warunki, cele, środki, zasoby, sposoby itd. /,* stała się podstawą do określenia <u>struktury</u> <u>strategii</u> i funkcji spełnianych przez nią w procesie przygotowania oraz realizacji działania. Teza ta pozwoliła także , na bazie zastosowanego podejścia systemowego, podjąć problem określenia zbioru i współzależności wielu strategii w systemie działań podmiotu. Wyjaśnieniu tego zagadnienia od początku przypisywano duże znaczenie praktyczne. Polegało to na jednoznacznym określeniu możliwości *planowania nieciągłego działań makrospołecznych*. Wracając do studium przypadku diuka Newcastle – czy możliwe i racjonalnie uzasadnione było by planowanie, a przede wszystkim - prowadzenie polityki **bez jego myśli przewodniej** i jej organizacyjnej roli, a w formie rozproszonych decyzji i działań wielu ośrodków ?

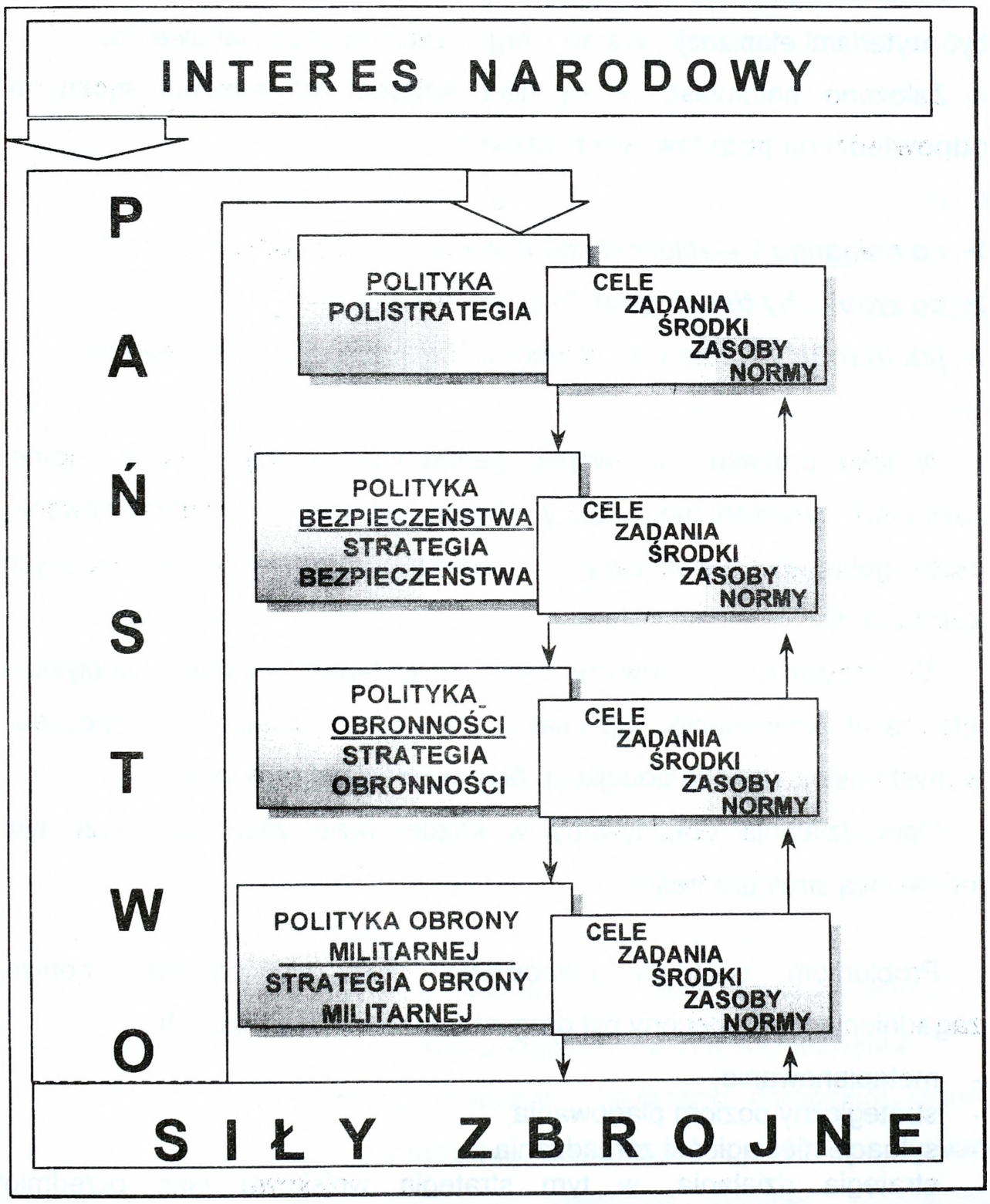
Rozwiązując ten problem, weryfikowano jednocześnie dwie hipotezy:

- pierwszą, zakładającą <u>konieczność</u> liniowej i hierarchicznej organizacji planowania /rys.3/, wysunięto na bazie krytyki podejścia A.Klasika wyrażonego za pomocą schematu analizy strategicznej. Nadrzędne i pierwotne / w przyjętym w pracy podejściu/ elementy planowania – **wartości** i **cele** , A. Klasik wprowadza do procesu planowania dopiero <u>po sformułowaniu możliwych strategii</u>;[9]

---

[8] *Za: J.H.Turner,* Struktura teorii socjologicznej, *PWN, Warszawa 1985, s. 12*
[9] *A.Klasik,* Planowanie strategiczne, *PWE, Warszawa 1993, s. 99*

- drugą, w której istotą procesu planowania uczyniono iteracyjne pasmo czynności polegających na cyklicznym określaniu planowanego stanu i działania za pomocą dostępnych na danym etapie, różnych ilościowo i jakościowo decyzji, dotyczących poszczególnych, prakseologicznych elementów składowych /warunki, cele, środki , zasoby, sposoby, i ich kombinacje/.




*Rys. 3 Hierarchiczno – liniowa organizacja planowania na przykładzie polityki obrony militarnej*

W myśl powyższego założenia, konstrukcja procesu planowania, zgodna z racjonalnym modelem decydowania i adekwatna do rzeczywistych procesów psychicznych, nie opiera się na sekwencjach typu : *analiza zadania* →*ocena sytuacji* →., czy też: *badanie otoczenia* →*badanie organizacji* → *analiza synergii* .... . Czynności te nie mogą być kryteriami etapizacji , a stąd – organizacji procesu planowania.

Założono natomiast, iż są nimi **kolejne przybliżenia łącznych odpowiedzi na podstawowe pytania :**

- ***co osiągnąć ?*** *– zbiory elementów opisujących pożądany stan;*
- ***co zrobić, by to osiągnąć ?****- zbiory działań składowych;*
- ***jak to robić?*** *– zbiory kombinacji opisujących działania składowe*

W toku procesu planowania, generowane w tej właśnie ogólnej kolejności wymienione zbiory będą iteracyjnie konkretyzowane, uszczegóławiane, weryfikowane i opisywane w formie ich dynamicznych **kombinacji.**

Sukcesywnie formułowane /wraz z postępem studiów i napływem informacji/ kombinacje, opisujące planowane działanie wyznaczają, w myśl postulowanego podejścia, ***fazy procesu planowania.***

Opis działania dokonywany w każdej fazie zachowuje przy tym jednakową strukturę treści .

Problemom ogólnym *planowania* oraz wymienionym poniżej zagadnieniom poświęcony był drugi etap badań zasadniczych.:

- metaplanowanie;
- strategiczny poziom planowania;
- sytuacje nieciągłości zarządzania ;
- strategia działania, w tym strategia wojskowa jako przedmiot i rezultat planowania.

Podstawowy **materiał badawczy** stanowiły, oprócz opracowań teoretycznych i dokumentacji dydaktycznej, wyniki wieloletnich badań praktyki planowania, prowadzonych w toku ćwiczeń na studiach podyplomowych w Akademii Obrony Narodowej, oraz ćwiczeń w wyższych sztabach WP.

Funkcją tego etapu wobec całości badań i problemu głównego było dostarczenie merytorycznych i metodologicznych podstaw do badań nad ***projektowaniem strategii.***

Etapem niejako pobocznym, uzupełniającym, lecz niezbędnym dla osiągnięcia zakładanych celów były badania nad istotą i strukturą działalności /polityki/ państwa w ogóle, jako działania głównego, nadrzędnego w rozpatrywanym systemie.

Uzyskane wyniki umożliwiły zdefiniowanie, adekwatnych do systemu działań państwa /podmiotu/, polityk i strategii w obszarze bezpieczeństwa. W świetle ich systemowej i sytuacyjnej współzależności, oraz po części wspólnego obszaru z polityką i strategią wojskową, było to niezbędne działanie systematyzujące, pozwalające osadzić strategię wojskową w systemie strategii nad-, współ- i podrzędnych.

Traktując ogólną politykę państwa i jego polistrategię jako układ odniesienia, dążono do określenia cech strategii wojskowej jako przedmiotu i rezultatu planowania. Celem bezpośrednim tego zabiegu było określenie czy i w jakim stopniu dotychczasowe, „klasyczne" podejścia, metody, techniki i narzędzia planowania mogą być wykorzystywane w procesie projektowania strategii w nadawanym jej w pracy znaczeniu; czy i jakie nowe podejścia i metody są niezbędne.

Rezultaty badań obfitego materiału, będącego dorobkiem głównie nauki o organizacji i zarządzaniu, wskazały celowość poszukiwania odmiennej od dotychczasowych metodyki ogólnej planowania, konstruowania metody na podstawie innych założeń.

Założenia te, sformułowane pod kątem badań nad procesem projektowania strategii działania, określiły konieczność:

- zastosowania prakseologicznego ujęcia struktury planowanych działań, uwzględniającego agregującą funkcję strategii wobec pozostałych elementów działania;
- oparcia konstrukcji metody planowania na sekwencji działań wynikających z racjonalnego modelu decydowania;
- uwzględnienia praktycznego wymogu możliwości /konieczności/ normowania działań przygotowawczych i realizacyjnych na dowolnym etapie planowania;
- możliwie dużego dostosowania modelu metody do rzeczywistego /praktycznego/ przebiegu procesów psychicznych w sytuacjach problemowych /postulaty H.Simona, H.Minzberga, S.Beera opisane w dalszej części pracy/.

Tezy powyższe ukierunkowały końcowy etap badań zasadniczych , poświęcony kształtowaniu modelu metody projektowania strategii działania, w tym – strategii wojskowej. Inne podejście konstrukcyjne przyniosło rezultat w postaci zarysu metody opartej na wskazanych już fazach procesu planowania.

Strategia – będąca rezultatem uzyskiwanym na pewnym etapie procesu przygotowania działania – może być postrzegana /jak każdy zresztą plan, program / jako „ *tymczasowe sprawozdanie* ” /R.L. Ackoff/ z realizacji zadania polegającego na udzieleniu odpowiedzi na podstawowe pytania planowania /*co osiągnąć, co i jak robić by to osiągnąć?*/.

Z chwilą sformułowania i przyjęcia strategia, tak jak wcześniej idea i koncepcja, staje się merytoryczną podstawą realizacji dalszych czynności przygotowania działania, a w razie konieczności – również podstawą organizacji i podjęcia działań wykonawczych.

Jednocześnie jednak sama *strategia* w dalszym ciągu podlega procesom weryfikacji, uszczegóławiania, operacjonalizacji, by w kolejnych fazach planowania „przerastać" w **plan działania i program działania**.

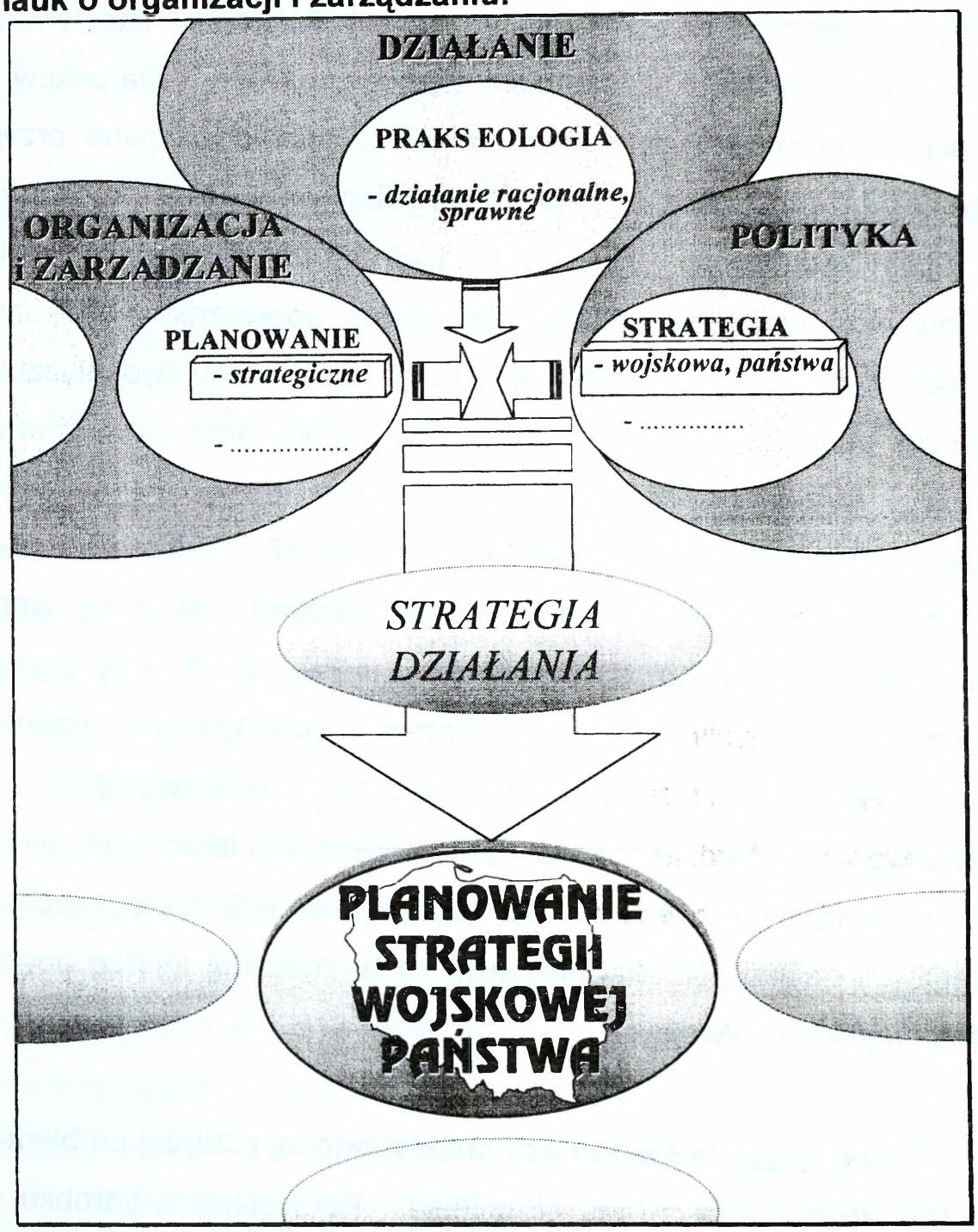
Prezentowany w pracy szkic modelu ogólnej metody planowania, oraz bardziej uszczegółowiony – metody projektowania strategii, mają, zgodnie z założeniami, uniwersalną postać końcową, zapewniającą możność wykorzystania w szerokim zakresie działań i warunków ich realizacji. W modelu tym łatwo odnaleźć można zarówno przyjęte założenia jego konstrukcji jak i mechanizm planowania, jego procedurę.

Pozytywne wyniki wstępnych badań weryfikujących wartość postulowanego podejścia i metody planowania, upoważniły do wdrożenia tych rozwiązań, również w celu weryfikacji, do procesu dydaktycznego. Na bazie ogólnego modelu metody planowania oraz postulowanego zakresu i struktury treści *strategii działania* przygotowane zostały ćwiczenia studyjne w latach akademickich 1996/97 i 1997/98. W dwóch grupach kontrolnych w każdym ćwiczeniu badano praktyczną wartość postulowanych rozwiązań na tle wyników uzyskiwanych przy podejściu klasycznym. Pozwoliło to na bieżące dokonywanie poprawek, wypracowywanie szczegółowych technik realizacyjnych oraz konstruowanie najbardziej użytecznych narzędzi planistycznych. Studyjny charakter ćwiczeń umożliwił twórcze uczestnictwo w tych procesach wielu studentów i nauczycieli akademickich, co w znacznej mierze podniosło wartość wyników końcowych.

Obszar badań poświęconych przedstawionej powyżej problematyce jest dość trudny do ścisłego określenia . Korzystano z dorobku wielu dziedzin i specjalności, sięgano do zagadnień stanowiących przedmiot ich badań, stosowano właściwe im metody, techniki i narzędzia badawcze.

Filarami przyjętego podejścia, orientacji badawczej, pozostawały jednak systemy pojęciowo –znaczeniowe, twierdzenia i teorie z obszaru trzech - czterech nauk oraz praktyka tychże dziedzin /rys.4/:

- **nauki o działaniu, a szczególnie prakseologii;**
- **nauk o polityce i stosunkach międzynarodowych, oraz**
- **nauk o organizacji i zarządzaniu.**

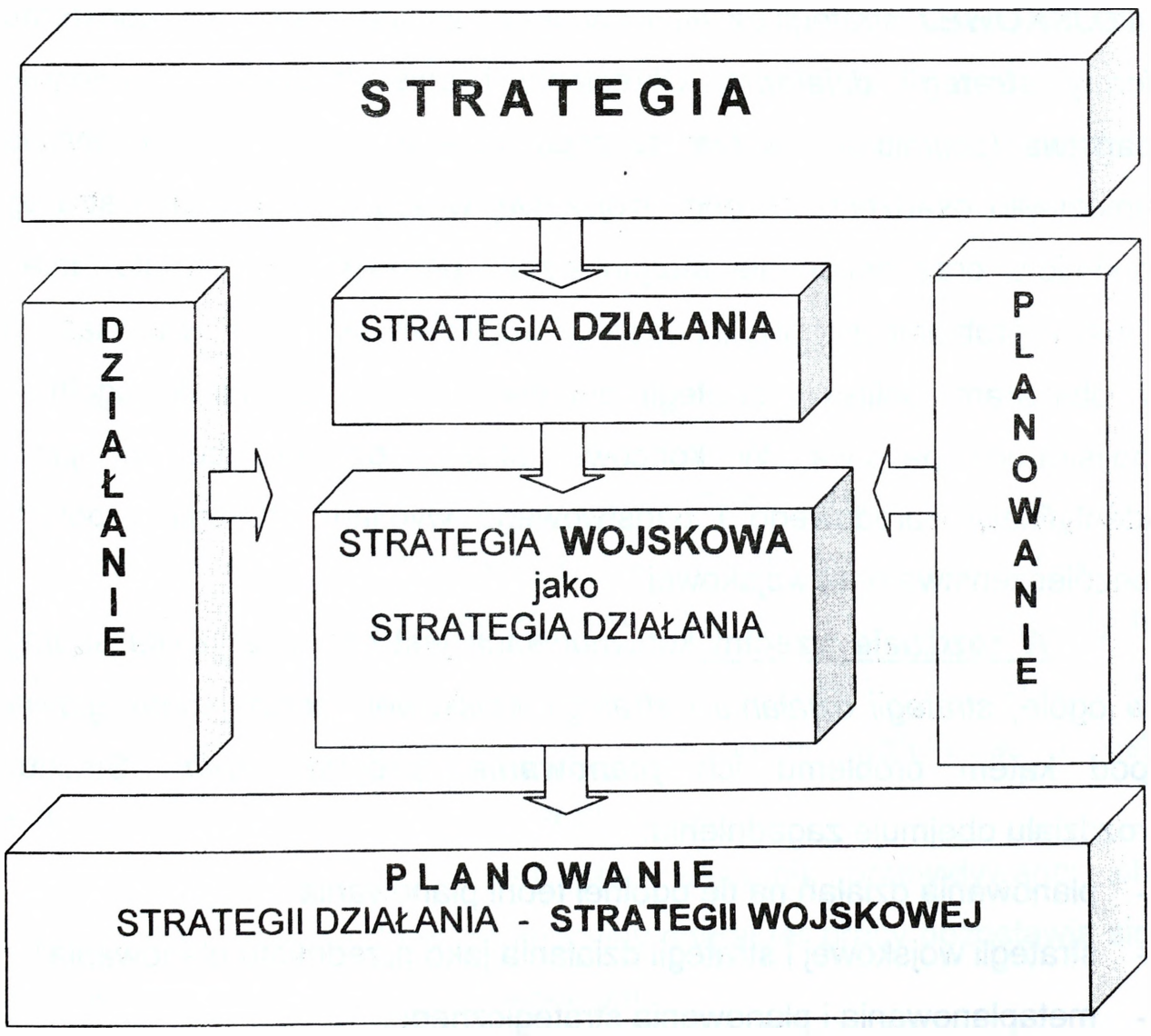



*Rys. 4 Obszar i przedmiot badań w trzecim etapie*

Trzy podstawowe kategorie używane w pracy: *działanie, strategia, planowanie,* w sposób jak najbardziej naturalny występują w języku wszystkich wskazanych dziedzin, nauk.

Równie naturalne było więc wykorzystanie ich specyficznych podejść i aspektów do badania konkretnych kombinacji znaczeniowych tych pojęć. Naświetlany z różnych stron **przedmiot badań – strategia, w jej odniesieniu do działania, oraz jej projektowanie postrzegane na tle szerszych procesów planowania i zarządzania**, zyskiwał na swej autentyczności, realności odwzorowania. Jednocześnie charakter rzeczywistych zależności, w jakie uwikłany jest ten przedmiot wymuszał ich uwzględnienie w procesie badawczym.

**Ogólna konstrukcja pracy**, układ bloków problemowych, jest w dużej mierze zgodny ze strukturą podejmowanych problemów i tokiem badań. Wyraża to poniższy schemat.




*Rys. 5 Struktura pracy i przedmioty badań /szkic/*

**W rozdziale pierwszym** , na gruncie prakseologicznego ujęcia ***strategii*** , dokonuje się identyfikacji **STRATEGII DZIAŁANIA** oraz wyznaczenia obszaru jej występowania. Powiązanie systemu działań podmiotu z adekwatnym systemem strategii wprowadza do problemów struktury *strategii działania* oraz funkcji wypełnianych przez nią w procesach przygotowania i realizacji działań. Postulowane ujęcie *strategii działania* porównuje się z innymi, rozpowszechnionymi podejściami definiującymi. Rozdział zamyka krótkie ustosunkowanie się do zagadnienia racjonalności podmiotu i jego działań nakierowanych na przyjęcie określonej strategii.

**W rozdziale drugim** dokonuje się przedstawienia ***STRATEGII WOJSKOWEJ*** */strategii działalności wojskowej podmiotu/* jako konkretnej formy ***strategii działania.*** Określenie i opis działalności wojskowej państwa /podmiotu/ , w tym szczególnie – w sferze bezpieczeństwa, umożliwiło osadzenie *strategii wojskowej* w systemie działań i strategii podmiotu oraz dokonanie strukturalizacji problemu jej formułowania . Obszar problemowy *polityki* i *strategii wojskowej* określono w powiązaniu z obszarami polityk i strategii pokrewnych, na tle polityki ogólnej i polistrategii państwa. W końcowej części rozdziału podjęto próbę identyfikacji narodowego i państwowego wymiaru strategii /i polityki/ bezpieczeństwa oraz wojskowej.

**W rozdziale trzecim** kontynuowana jest charakterystyka *strategii* w ogóle, *strategii działania* i *strategii wojskowej* , teraz jednak głównie pod kątem problemu ich ***planowania /projektowania/***. Struktura rozdziału obejmuje zagadnienia:

- planowania działań na tle ogólnej teorii planowania;
- strategii wojskowej i strategii działania jako przedmiotu planowania;
- metaplanowania i planowania strategicznego;
- metody planowania strategii działania, w tym – strategii wojskowej.

Każdy rozdział pracy poprzedzono krótkim przedstawieniem zakresu jego treści, struktury problemowej oraz funkcji spełnianej wobec całości pracy. Materiał tekstowy starano się możliwie często ilustrować schematami i rysunkami ułatwiającymi jego percepcję, jasną i jednoznaczną interpretację prezentowanych tez, poglądów. W końcowej części rozdziałów zamieszczono *podsumowania*, w których dokonuje się syntetycznego ujęcia i powiązania wyników, oraz krótkiej oceny ich wartości metodologicznej, a także - użyteczności dla nauki i praktyki.

Ocena przewidywanej użyteczności przedstawionych w pracy rozwiązań wynika z jednej strony bezpośrednio z rangi podejmowanych problemów i związanych z nimi potrzebami teorii i praktyki, z drugiej natomiast strony związana jest z realną wartością przedstawionych tez, postulatów.

Odnosząc się do pierwszego z powyższych aspektów, można stwierdzić za Ackoffem:

> ***„Gdyby można było podejmować decyzje naprędce bez uszczerbku dla ich skuteczności, planowanie nie byłoby potrzebne”*** [10]

Ocena ta nie wymaga szerszych komentarzy i jednoznacznie wskazuje obszar zastosowań planowania w całokształcie ludzkiej aktywności. W rozprawie *strategia* definiowana jest jako pewien ***system decyzji określających <u>każde działanie złożone</u>*** . Znaczenie podejmowania tych decyzji nie naprędce, lecz w sposób maksymalnie racjonalny i zorganizowany , planowy , nie może budzić wątpliwości i jest powszechnie znane, doceniane. A w praktyce ...

Ocenę wartości rozwiązań, jako wskaźnik przewidywanej ich użyteczności, ze względu na promocyjny charakter pracy pozostawia się osobom i instytucjom do tego powołanym.

---

[10] *R.L.Ackoff*, cyt. wyd., *s.21*

Uwagi autorskie ograniczą się, niejako uprzedzając krytykę, do wskazania przyjętych założeń i podkreślenie zamierzonego charakteru pracy.

Podejmowane problemy starano się przedstawiać na możliwie szerokim tle ogólnym, obejmującym osiągnięcia wielu dziedzin wiedzy. W wykładzie treści z kolei, dążono do możliwie wielu uogólnień i syntez, zachowania względnie wysokiego poziomu ogólności sformułowań.

Charakter badań sytuuje je na pograniczu wszystkich trzech , wyróżnianych najczęściej typów badań, tj. badań podstawowych, stosowanych i rozwojowych[11] , z pewną dominacją tego ostatniego. Wypełniają one przez to /badania i rezultaty/ głównie prognostyczną i instrumentalno – techniczną funkcję nauki, wzbogacając wiedzę o ogólnych prawidłowościach przebiegu zjawisk w obszarze zarządzania, w tym szczególnie planowania działań, o sposobach i środkach realizacji celów, o warunkach, możliwościach i sposobach usprawniania działań w sferze głównie planowania i realizacji polityki wojskowej.

Nie było zamiarem autora wypracowanie jakiejś całościowej, względnie wyodrębnionej teorii, czy nawet subteorii w badanym obszarze. Wielokrotnie podkreśla się w pracy szeroki, ale wycinkowy zakres badań oraz koncentrację na prakseologicznym podejściu do wieloaspektowych problemów . Podejście takie, w sposób naturalny powodujące pewne rozproszenie wyników, starano się rekompensować dokonywanymi syntezami, uogólnieniami, a przede wszystkim – ciągłym i bezpośrednim ukierunkowaniem postępowania badawczego na rozwiązywane problemy – złożone i wieloaspektowe, ale wyraźnie określone, badane w konkretnym wymiarze i zakresie .

---

[11] *Typologia wg.: A.Chodubski,* Wstęp do badań politologicznych, *wyd.Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 111*

* *

Pragnieniem autora, kierowanym do każdego Czytelnika tej pracy jest to, by podejmując swój trud uwzględnił słowa J. Alexandra i L.Cosera:

> ***„W naukach społecznych /.../ wyraźne spory wokół ogólnych założeń stanowią zupełnie podstawowy aspekt normalnego rozwoju poznania"***[12]
> ***„Zwłaszcza w przypadku nauki tak młodej jak nasza, w której istnieje jeszcze wiele dróg, a żadna z nich nie może być aktualnie uznana za wyłącznie owocną – najważniejsza jest wielka doza tolerancji wobec konkurujących ze sobą kierunków teorii i badań"***[13]

Przez cały okres przygotowywania i opracowywania rozprawy towarzyszyły autorowi /w sposób równie złowieszczy co inspirujący i zmuszający do konstruktywnego wysiłku/ formalne wymogi stawiane rozprawom habilitacyjnym. Lata studiów , rosnące „hałdy" książek nie zmniejszają, lecz przeciwnie – zwiększają świadomość ogromu niewiedzy i ciągle zbyt niskiego tempa poznawania, odkrywania tego, co już poznane dzięki wysiłkowi innych. Narasta poczucie niewiary w możliwość choćby poznania tej wiedzy, nie mówiąc o „wniesieniu wkładu". [14]
Równocześnie odzywają się jednak ambicje, i krzyczą potrzeby praktyczne, wzrasta ciekawość i kształtuje wola by iść dalej w pasjonujący świat wiedzy.
To one właśnie pisały tą pracę. Dzięki nim można *stanąć na barkach olbrzymów (Newton).*

---

[12] *J.Alexander,* Theoretical Logic in Sociology, *za: J.H.Turner,* Struktura teorii socjologicznej, *PWN, Warszawa 1985, s. 15*
[13] *L.Coser,* Letter to a Young Sociologist, *za: tamże, s.28*

Pokora, którą też daje wiedza, a raczej znowu - świadomość niewiedzy, pozwoliła „mierzyć zamiary na siły", ukierunkowała wysiłek na stosunkowo wąski aspekt rozległego problemu.

Tym, co pracą tą zamierza się wnieść w rozwój nauki, nauk wojskowych jest **próba opracowania teoretycznych podstaw *strategii wojskowej w ujęciu prakseologicznym* , oraz dostosowania adekwatnych rozwiązań w sferze planowania działań, projektowania tej strategii jako *strategii działania*.**

* *

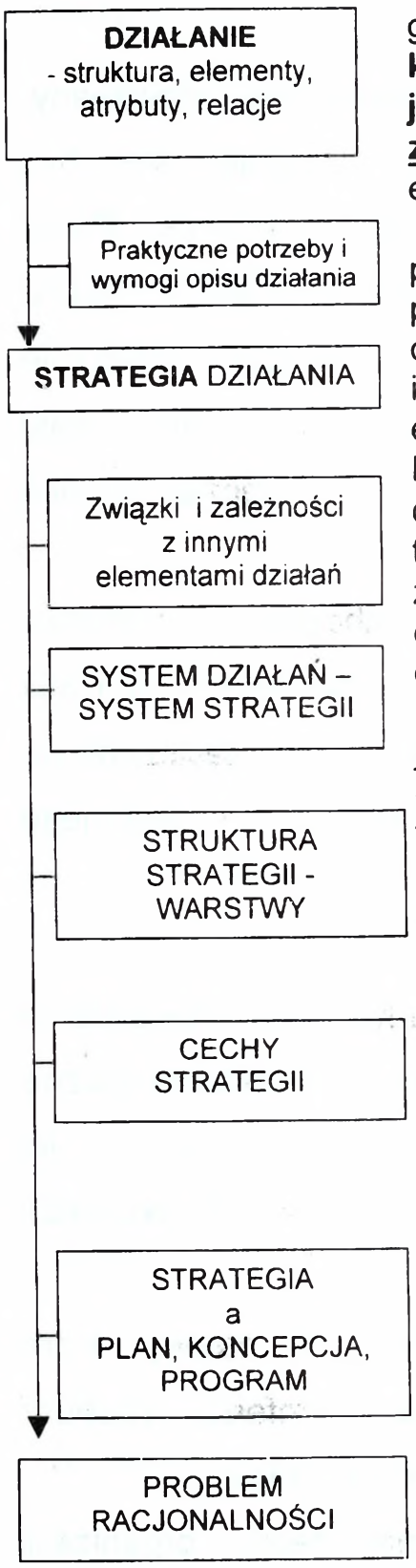
***Nie będąc w stanie wymienić wszystkich Autorów prac, z których korzystałem, wszystkich Rozmówców, z którymi dyskutowałem zawarte w tej pracy problemy, wszystkich Współpracowników i Studentów, którzy pomagali mi w codziennej pracy, uświadamiali ciągle nowe problemy i wskazywali możliwości ich rozwiązywania –***

- ***dziękuję wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej pracy.***

---

[14] Dzieje się tak mimo , a może właśnie dlatego /?!/, **eksplozji dostępu do wiedzy** , co związane jest zarówno z przemianami ustrojowymi, otwarciem na świat, jak i procesami komputeryzacji oraz informatyzacji, ułatwiającymi dostęp do wiedzy.

# ROZDZIAŁ 1. PRAKSEOLOGICZNE UJĘCIE STRATEGII. STRATEGIA DZIAŁANIA




W rozdziale poniższym wyprowadza się na gruncie nauki o działaniu tezę, iż **„strategia" jest kategorią prakseologiczną, i jako taka właściwa jest wszelkim złożonym działaniom zorganizowanym** , jest ich immanentnym elementem i atrybutem.

Próba zdefiniowania „strategii" w tym ujęciu polegała na wyznaczeniu konstytutywnej treści jej pojęcia, to jest określeniu zbioru cech minimum definicyjnego[15], stanowiącego warunek konieczny i wystarczający wyróżnienia „strategii" ze zbioru elementów i atrybutów działania.

Postulowane rozwiązanie w ujęciu nominalnym jest definicją projektującą, stanowi propozycję używania terminu w określonym znaczeniu. Przyjęto przy tym założenie syndromatyczności, wskazując w definicji określone relacje, związki empiryczne między cechami konstytutywnymi.[16]

Zdefiniowanie „strategii" w języku prakseologii, jako „strategii działania", pozwoliło zarysować granicę zbioru desygnatów i opisać go na zbiorze typów, rodzajów i klas działań, ze szczególnym uwzględnieniem działań państwa /jako podmiotu/ w sferze bezpieczeństwa . System strategii odniesiono więc do systemu działań.

Strukturalizacja *działań złożonych* stanowiła tło wyróżnienia adekwatnych warstw w samej *strategii*, co z kolei pozwoliło rozwinąć jej ujęcie definicyjne oraz wzbogaciło opis cech określających strategię działania.

Dla wyeksponowania proponowanego ujęcia *strategii* zestawiono je z dotychczas nadawanymi jej znaczeniami. Umożliwiło to jednocześnie określenie miejsca strategii w systemie pojęć bliskoznacznych /plan, koncepcja, program/.

Rozdział zamyka ustosunkowanie się do problemu racjonalności działań, ocena racjonalności *strategii* jako rezultatu planowania działania.

---

[15] *W rozumieniu K. Ajdukiewicza, Logika pragmatyczna, Warszawa 1975, s. 50, 51*
[16] *Por. S. Nowak, Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 1985, s.149*

## 1.1. „STRATEGIA" jako kategoria prakseologiczna

Termin *strategia* jest na tyle znany, powszechnie stosowany, że truizmem, sporem czysto „akademickim" wydaje się być podejmowanie kolejnej próby jego definiowania, określania. Przez kilkadziesiąt lat każdy student uczelni wojskowej uczył się o *„nauce i sztuce przygotowania i prowadzenia wojny", „najwyższym poziomie sztuki wojennej"* itp., a studenta uczelni cywilnej /przynajmniej u nas/ pozostawiano w przekonaniu, że *strategia* jest rzeczą wojska i wojskowych, im niepotrzebną.

Dopiero zapożyczenie tego terminu przez zachodnich teoretyków i praktyków **zarządzania** wprowadziło *strategię* do podręczników i auli uniwersyteckich. Termin przyjął się bardzo szybko i rozprzestrzenił na inne dziedziny wiedzy i praktyki. Dziś problemem nie jest jego nieznajomość lecz nadużywanie.

Zamiarem realizowanym w niniejszej pracy jest nie tyle wprowadzenie *„strategii"* do kolejnej dziedziny – prakseologii, co **prakseologiczna interpretacja strategii**, uporządkowanie i systematyzacja jej wykorzystania w obszarze bardzo rozległym, bo obejmującym ***wszelkie działania złożone***.

*Logika czynu, teoria praktyczności działań* – to nazwy, które zamiennie z ***prakseologią*** stosował jej twórca – Profesor Tadeusz Kotarbiński. W świetle tejże *logiki i teorii* ustawia się *strategię*.

We współczesnych pracach w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania, w badaniach operacyjnych, cybernetyce, teorii decyzji i socjotechnice dokonuje się coraz częstszych prób

***makro****prakseologicznego* ujmowania wysoce złożonych działań wielopodmiotowych, funkcjonowania złożonych systemów społecznych. Pewnej rewizji poddawane są przy tym dotychczasowe podstawy i założenia metodologiczne, aktualnie stosowane pojęcia i terminy.

Polega to z jednej strony na przystosowywaniu bogatego już dorobku mikroprakseologii, odnoszącej się zazwyczaj do indywidualnego sprawcy i jego działań, do warunków funkcjonowania wielkich organizacji i systemów społecznych, z drugiej natomiast – na dostosowywaniu języka tych dyscyplin do systemu pojęć prakseologicznych, z możliwością stosowania w ogólnej teorii działania, teorii systemów, ogólnej teorii organizacji i zarządzania.

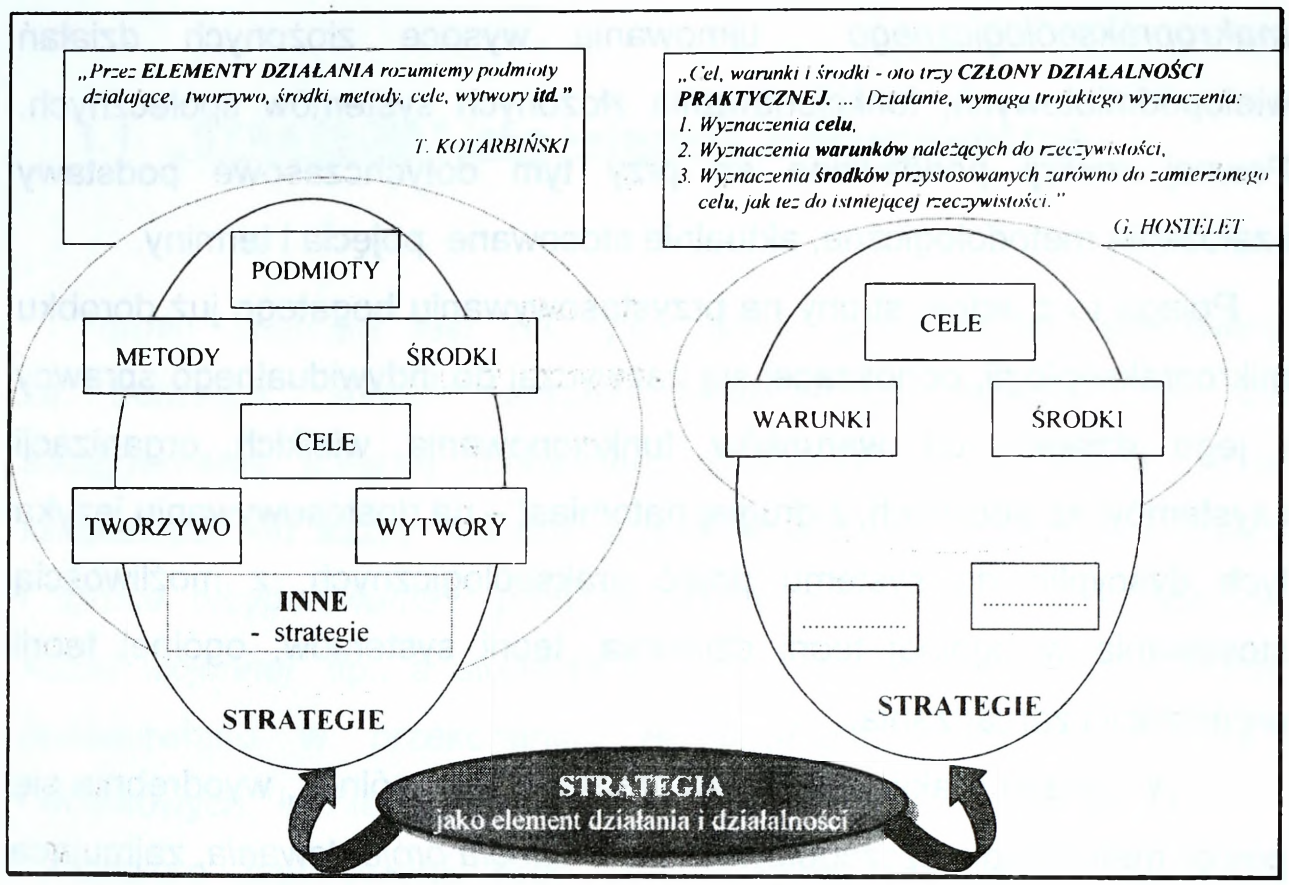
W ramach prakseologii – jako metodologii ogólnej , wyodrębnia się powoli metodologia szczegółowa – *metodologia projektowania*, zajmująca się przygotowaniem działań w aspekcie czynności projektotwórczych /"jak się projektuje ?"/ oraz ich wytworów, czyli tym, co jest projektowane. W tym właśnie obszarze podejmuje się próbę osadzenia ***strategii działania*** oraz jej formy konkretnej, związanej z ***wojskową działalnością państwa*** */podmiotu/.*

Układem odniesienia dla określenia miejsca *strategii* w systemie pojęć podstawowych prakseologii czyni się w pracy tej obszar „*elementów działania*", wyznaczony przez Profesora Kotarbińskiego[17] oraz „*człony działalności praktycznej*" określone przez innego współtwórcę prakseologii – G.Hosteleta[18]

Graficzne zobrazowanie /rys.6/ miejsca /obszaru/ *strategii* na tle przytoczonych na schemacie twierdzeń tych Autorów wyraża istotę hipotezy i punkt wyjścia procesu identyfikacji *strategii działania*.

---

[17] *T.Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum 1982, wyd. siódme, s.16*
[18] *G.Hostelet, Aperçu sur les position de problemés de l`action, za: T.Kotarbiński, cyt.wyd. s.19*




*Rys. 6 Umiejscowienie strategii na tle elementów działania /działalności /*

Trzeba zaznaczyć, że w okresie kształtowania się prakseologii /przełom XIX i XX wieku/ termin „strategia" funkcjonował wyłącznie w obszarze wojskowości, dlatego też nie znajdzie się go w indeksach ówczesnych publikacji z innych dziedzin. Dopiero w drugiej połowie naszego stulecia termin ten został upowszechniony /o czym już wspomniano/ na gruncie nauk ekonomicznych, nauk o organizacji i zarządzaniu w okresie ich dynamicznego rozwoju połączonego ze zmianą paradygmatów i adekwatnych systemów pojęciowo – znaczeniowych.

Znamiennym zjawiskiem towarzyszącym „wyrwaniu się" terminu „strategia" z wielowiekowej, wojskowej „niewoli" było jego błyskawiczne wprost przyjęcie się w języku potocznym i językach wielu specjalności praktycznych oraz dyscyplin naukowych.[19] Analiza przyczyn tego zjawiska pozwala wysunąć tezę o:

---

[19] *Szerzej m.in. w: C. Rutkowski , Aparat pojęciowy strategii ..." wyd. AON, Warszawa 1995*

***społecznym /praktycznym/ zapotrzebowaniu na nowy termin, umożliwiający wyrażenie, określenie pewnego obszaru rzeczywistości, niemożliwego do nazwania /syntetycznego ujęcia/ za pomocą dotychczas funkcjonującej aparatury pojęciowej.***

Potrzeba ta funkcjonowała i funkcjonuje właśnie w obszarze związanym z ***działaniem*** , z opisem /wyrażaniem/ jego charakteru, przebiegu, przyjętego zamysłu i sposobu realizacji. Zarówno w potocznym jak i specjalistycznym oraz naukowym użyciu, uprzedmiotowieniem terminu „strategia" jest zawsze jakieś **działanie** , czy to ze sfery materialnej, czy też abstrakcyjnej, myślowej.

Zwraca również uwagę dość ostro zarysowany obszar tak potocznego, jak i i specjalistycznego stosowania terminu „strategia".

Konstatacje powyższe stanowiły przesłankę i motyw podjęcia próby projektującego zdefiniowania strategii właśnie w obszarze i języku prakseologii.

W dotychczasowych definicjach, jeżeli w ogóle umieszczano strategię w tym obszarze i wiązano z *działaniem,* równoważnikami definiującymi /"**strategia to ...**"/ czyniono najczęściej:

- **plan** /np. Hampton/[20], /Neuman, Morgenstern, Henderson/[21]
- **program** /np. Koontz, Weihrich[22]/;
- **sposób** /np. Matricon, Duhamel[23], Aron[24]/;
- **proces** /np.Chandler[25], Besseyre[26]/;
- **działanie** /np. Gelinier[27], Charnay[28]/;
- **algorytm działań** /Szaniawski[29]/.

---

[20] *D.R.Hampton,* Management, *NY 1986, s.708*

[21] *Cyt. Autorzy,* Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, *Würtzburg 1961. Za: H.Kreikebaum, cyt.wyd., s.26; B.D.Henderson,* Direction générale et strategie d`entreprise, *za: M.Marchesnay,* cyt.wyd., *s.174*

[22] *H.Koontz, C.O`Donnell,* Zasady zarządzania, *PWN, Warszawa 1969*

[23] *Za: M.Marchesnay,* cyt.wyd., *s.175*

[24] *R.Aron,* Pokój i wojna miedzy narodami, *Centrum A.Smitha, Warszawa 1995, s.18, 41, F.Skibiński,* Rozważania o sztuce wojennej, *MON, Warszawa 1972, s.109*

[25] *A.D,Chandler,* Strategy and Structure...,*Cambridge 1962, s.13*

[26] *Za: M.Marchesnay,* cyt.wyd., *s.172*

[27] *Za: M.Marchesnay,* cyt.wyd., *s.174*

[28] *J-P. Charnay,* La strategie, *Paris 1995. Za: SM 2/1995*

[29] *K.Szaniawski,* O nauce, rozumowaniu i wartościach, *PWN, Warszawa 1994, s.86*

Nie dąży się tutaj w najmniejszym nawet stopniu do podważania czy obalenia powyższych interpretacji znaczeniowych. Proste wyliczenie sposobów definiowania jest narażone na oderwanie ich od kontekstów w których zostały zastosowane. Analizując ów kontekst, uwzględniając przyjęte przez autorów podejścia, kierunki i obszary badań, należy stwierdzić, że ich definicje mogą być zasadne, słuszne, jednak – co trzeba podkreślić – **wyłącznie w ramach badanych obszarów i zastosowań**.[30]

Różnicę podejść i rozwiązań wyjaśnia z jednej strony młodość dziedziny badań, z drugiej natomiast - odwieczność i rozległość praktyki w zakresie strategii.

Nie chodzi tu więc o pytanie *„czym, w końcu, jest strategia ?”* lecz o to, czy każde /dowolne z przytoczonych/ jej rozumienie jest pełne, poprawne , zamknięte i wystarczająco użyteczne. Można więc zgodzić się, iż *strategia* może być w określonych ujęciach rozumiana jako *plan, proces* czy *program*, jednakże takie jej ujęcie nie zbliża do definicji bardziej ogólnej, o względnie szerokim zastosowaniu.

Analiza stwierdzonej potrzeby praktycznej i badania zakresu treściowego najczęściej używanych znaczeń /desygnatów pojęcia/ „strategia” pozwoliły na dokonanie następujących ustaleń:

- zarówno w języku potocznym jak i specjalistycznym *strategia* nie ma ściśle określonego obszaru podmiotowości. Jej „właścicielem” mogą być zarówno jednostki, grupy jak i szersze zbiorowości społeczne o różnym stopniu zorganizowania, w tym: partie, narody, ale i firmy, organizacje, państwa, koalicje itp. podmioty instytucjonalne, systemowe; **zawsze jednak** /w warunkach konkretnego działania/ **strategia**

---

[30] Kłopot i błąd pojawia się /niestety często/ , gdy inni autorzy posiłkują się owymi ujęciami definicyjnymi lub przenoszą je w obszar ogólniejszych konstrukcji teoretycznych bez uwzględnienia owego zastrzeżenia.

**jest *czyjaś*** [31], choćby domyślnie odnosi się do pewnego podmiotu rozważającego lub realizującego jakieś działanie ;

- również zakres, rodzaj, typ czy charakter działań do których odnosi się w praktyce termin „strategia" nie jest ściśle ani nawet ostro zarysowany. Zidentyfikowano jedną tylko lecz bardzo istotną granicę owego zbioru: ***strategia* odnosi się wyłącznie do *działań złożonych*** [32] - czyn prosty, jednoimpulsowo – jednopodmiotowy nie potrzebuje strategii. Można wiec odnotować: ***strategia* zawsze odnosi się do działań, działań złożonych;**

- *podmiot* i *przedmiot* strategii są w praktyce **konotacją konieczną**, jej określenie warunkuje komunikatywność języka, pozwalając przy tym na pełną w zasadzie dowolność obszaru zastosowań[33];

- w praktyce, w odniesieniu do konkretnego działania, **niewystarczające** jest zazwyczaj ani wskazanie jego celu, ani samych środków, zasobów czy sposobów realizacji. Zarówno w języku potocznym jak i fachowym odpowiedź na pytanie „jaka jest twoja /wasza/ strategia ?" zawsze /choć w różnym zakresie oraz stopniu i sposobie uporządkowania/ zawiera **łączne ujęcie** celów, środków, zasobów, sposobów, warunków i innych elementów opisywanego działania.

Stwierdzenia powyższe upoważniają do wysunięcia kolejnej tezy:

***potrzeba opisu, określenia konkretnego działania wymaga wskazania podmiotu, przedmiotu oraz łącznego ujęcia tych cech[34] i wskaźników, które charakteryzują owo działanie w sposób konieczny i wystarczający zarówno dla jednoznaczności rozumienia, jak i funkcjonalności*** */pragmatyzmu/* ***opisu względem sfery realizacyjnej.***

---

[31] W ujęciu abstrakcyjnym możliwe jest bezpodmiotowe ujmowanie strategii, np. przy identyfikacji jej typów, odmian. Podejście takie możliwe i celowe jest w takim samym stopniu jak podobne rozpatrywanie *działań* w ogóle

[32] *„Działaniem złożonym"* w przyjętym za Profesorem Kotarbińskim znaczeniu jest czyn, *„w którym podmiot dokonywa więcej niż jednego impulsu dla osiągnięcia określonego celu /.../, lub gdy wspólny przedmiot działań łączy impulsy więcej niż jednego podmiotu"* . T.Kotarbiński, *cyt.wyd.*, s.442

[33] Negatywne skutki oderwania „strategii" od określonego podmiotu i /lub/ przedmiotu dają się łatwo zauważyć tak w wypowiedziach polityków czy publicystów, jak i w literaturze fachowej czy naukowej. Podobne zjawiska o tym samym podłożu obserwuje się również w odniesieniu do innych terminów, np. *kryzys, bezpieczeństwo, zagrożenie*.

[34] *„Cecha"* /za L.Krzyżanowskim/ - *to, co orzeka się o przedmiocie /tu - działaniu/ odpowiadając na pytanie „jaki on /ono/ jest ?"*

Interpretację postulowanego zakresu treściowego strategii powinno poprzedzić prześledzenie obszaru jej zastosowań określonego zbiorem działań, którym *strategia* „przysługuje" w myśl definicji uznawanych za klasyczne lub wzorcowe /rys.7/.

Łatwo dostrzec prawidłowość wiązania, kojarzenia *strategii* z obszarem działań bądź to *stricte* militarnych /Beaufre, Aron/, bądź bardzo bliskim, rozszerzonym na konflikt lub siłę w ogóle /Charnay, PPS USA[35]/.

Większość ujęć współczesnych w obszarze nauki o polityce oraz nauk wojskowych wydaje się być zdominowana paradygmatem Arona[36] wprowadzającym dychotomiczny podział rzeczywistości politycznej na „świat dyplomaty" i „świat żołnierza". Temu ostatniemu odpowiada, służyć ma *strategia*[37].

Dopiero wspomniana „rewolucja" w teorii i praktyce zarządzania wprowadziła strategię do języka innych dziedzin aktywności ludzkiej – ekonomiki, dyplomacji, sportu itd[38]. Zastosowania te budzą jednak do dziś wiele kontrowersji i sprzeciwów. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać można w dość naturalnym konserwatyzmie zarówno praktyków jak i środowisk naukowych, ich oporze wobec zmian tradycyjnie ukształtowanego porządku pojęciowego. Od procesu dywersyfikacji zastosowań *strategii* nie ma jednak odwrotu. Naturalną rzeczą jest dziś mówienie o *strategii dyplomacji, strategii biznesu, strategii wyścigu* itp. Trzeba się z tym pogodzić jeżeli tylko owe strategie określają dane działania w sposób im właściwy.

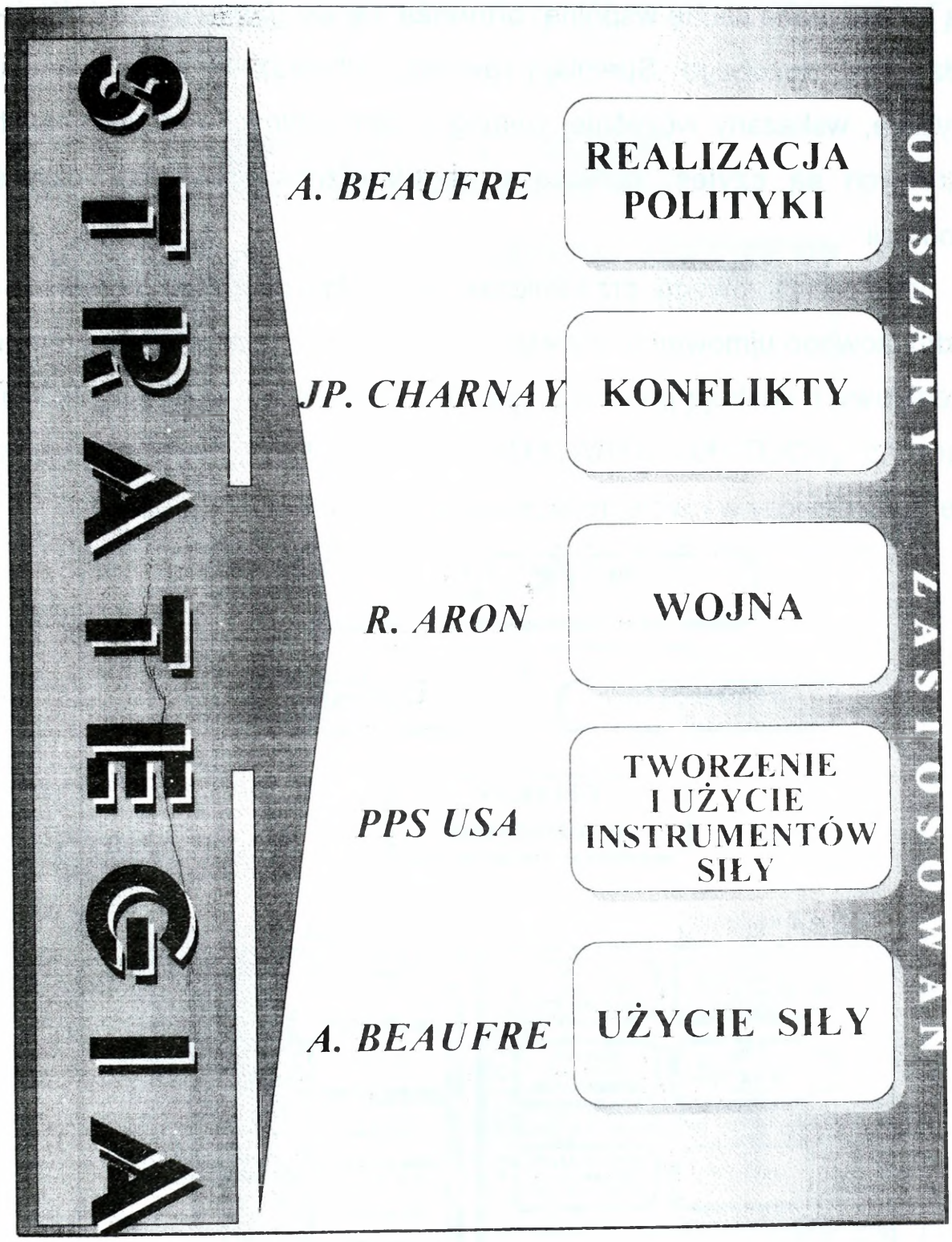
---

[35] *Publikacje Połączonego Sztabu SZ USA*

[36] *E.Aron,* cyt.wyd. *s.17,18*

[37] *Np.* definicje zawarte w publikacjach Połączonego Sztabu SZ USA

[38] Przykładem może być ogólne ujęcie strategii przez A.K.Kożmińskiego, jako *„koncepcji realizacji procesu". W: Współczesne koncepcje zarzadzania , PWN, Warszawa 1983, s. 61*

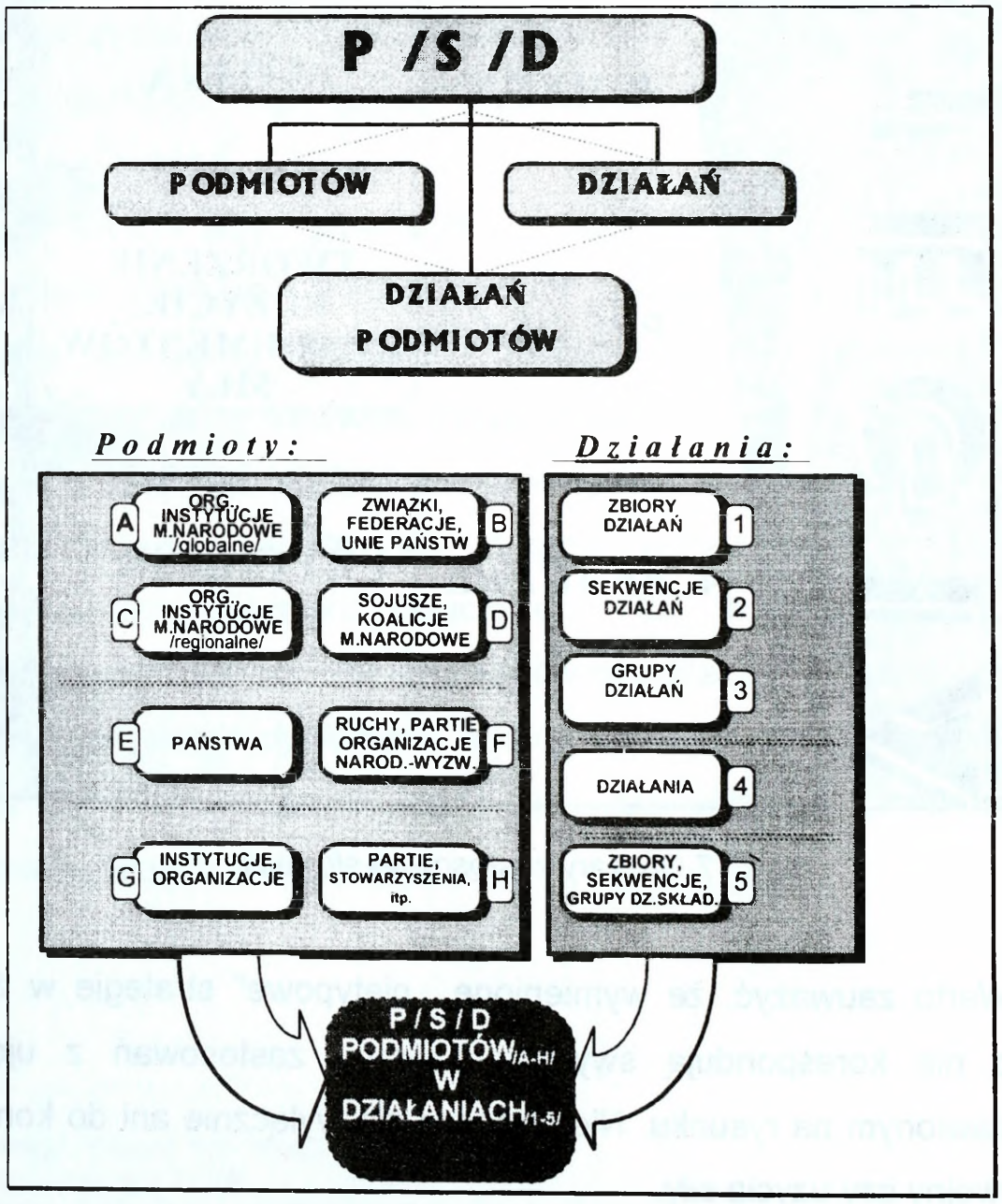



*Rys. 7 Obszary zastosowań strategii*

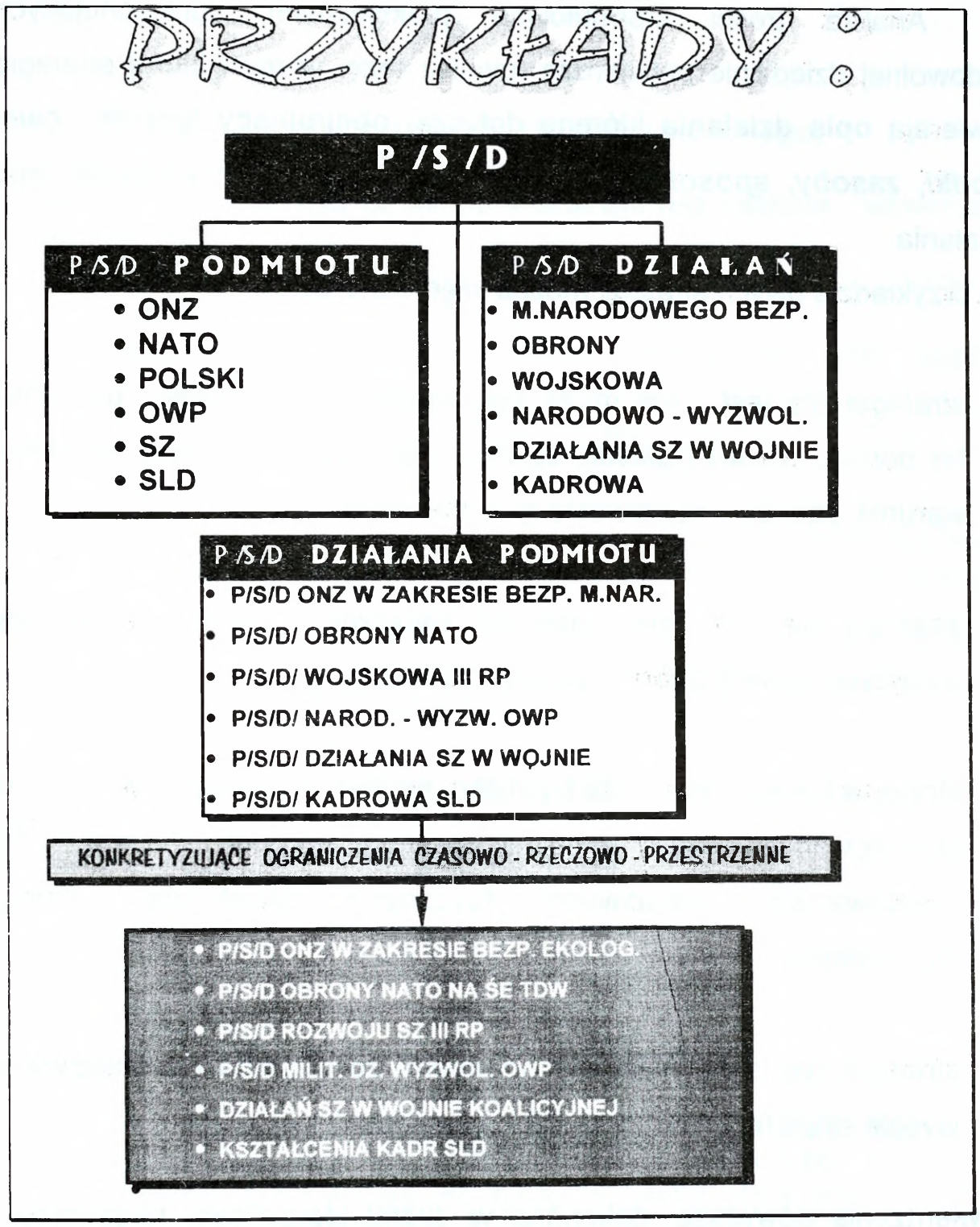
Warto zauważyć, że wymienione, „nietypowe" strategie w żaden sposób nie korespondują swymi obszarami zastosowań z ujęciem przedstawionym na rysunku. Nie odnoszą się wyłącznie ani do konfliktu, ani do wojny czy użycia siły.

Mają jednak jedną cechę wspólną: **odnoszą się do *działania*** , a ściślej – do działania złożonego. Spełniają również, chociaż w tym przypadku domyślnie, wskazany wcześniej wymóg podmiotowości – w warunkach konkretnych **są czyjeś**, dotyczą czyjegoś biznesu, wyścigu, czyjejś dyplomacji.

Ideę podmiotowego, przedmiotowego i połączonego, podmiotowo – przedmiotowego ujmowania *strategii* oraz przykłady konkretnych strategii szczegółowych ilustrują poniższe rysunki. Symbolem – skrótem „ P/S/D" oznaczono „POLITYKI / STRATEGIE / DOKTRYNY" , stosując go tam, gdzie treść dotyczy w równej mierze wszystkich trzech pojęć.




*Rys. 8 Podmiotowość i przedmiotowość strategii działania*




*Rys. 9 Strategie podmiotowo – przedmiotowe. Przykłady*

Wymogiem dyscypliny językowej winno być zawsze jak najpełniejsze określanie konkretnej *strategii* przez wskazanie zarówno podmiotu jak i przedmiotu /działania określanego przez strategię/ oraz zakresu /ram rzeczowo – czasowo – przestrzennych/ stosowanego ujęcia.

Analiza treści sformułowań praktycznych, funkcjonujących w dowolnej dziedzinie potwierdza również tezę, w myśl której strategie zawierają **opis działania** którego dotyczą, **obejmujący łącznie *cele, środki, zasoby, sposoby, warunki*** i ewentualnie inne elementy tego działania.

Na przykładzie owych strategii można więc stwierdzić:

- *strategia* nie jest i nie może być wyłącznie *sposobem* działania, bo oprócz *doboru i układu działań składowych*[39] zawiera np.. cele, warunki, zasoby, i kombinacje tych elementów;

- *strategia* nie jest i nie może być wyłącznie *planem* , bo nie jest wyłącznie *opisem doboru i układu czynności* [40]

- strategia nie jest i nie może być tylko *projektem* , jako że nie jest tylko *„symulowaniem tego , co pragniemy wykonać..."*[41] ani też *znajdowaniem właściwych fizycznych składników struktur materialnych*[42] ;

- strategia nie jest wreszcie *programem,* ze względu na właściwy jej wysoki stopień ogólności i niski - operacjonalizacji.

Stwierdzenia powyższe, dokonane w duchu identyfikacji negatywnej , pozwalają przejść do próby określenia pozytywnego - *czym strategia jest i jaki jest obszar jej zastosowań*. Można już postawić tezy zasadnicze, po części wyrażone graficznie na rys.6 :

---

[39] T. Kotarbiński, cyt.wyd., s.79
[40] Tamże, s.75
[41] P.J.Booker,*Contemporary Teaching of Engineering Design,* London 1964. Za: W. Gasparski, *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań,* PWN, Warszawa 1978, s.67
[42] Ch. Alexander, *The Determination of Components for an Indian Village.* Za: W. Gasparski, *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań,* PWN, Warszawa 1978, s.67

1. **strategia** ***jest elementem <u>każdego</u> działania złożonego;***

2. **strategia** ***konkretnego działania wskazuje lub zakłada istnienie <u>podmiotu</u>, który:***
   - ***posiada pewną ideę, zamierzenie*** */nadrzędne wobec bezpośredniego celu działania/;*
   - ***wyraża wolę realizacji*** */przygotowania realizacji/* ***tego zamierzenia;***
   - ***dysponuje określonym systemem wartości i preferencji, a stąd - zbiorem kryteriów wartościujących;***

3. **strategia** ***konkretnego działania <u>łączy w sobie</u>*** */zawiera/* ***właściwe dla niego <u>inne elementy działania</u> : cel, środki, zasoby, sposoby*** */metody/* ***itp. oraz jego <u>warunki</u>;***

4. **„strategia <u>działania</u>”** ***jest <u>uporządkowanym</u> <u>zbiorem</u> <u>założeń i decyzji</u>*** */wyborów/* ***wyrażających akceptowane*** */planowane, projektowane/* ***jego cechy odniesione do:***
   - ***warunków;***
   - ***elementów działania*** */celu, środków, zasobów, sposobów itp./;*
   - ***ich dynamicznej kombinacji;***
   - ***taktyk i technik kontrolno - realizacyjnych;***

5. **„strategia działania”** ***określa to działanie w sposób <u>możliwie najprostszy</u> i <u>najogólniejszy</u>, jednak w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji*** */wyróżnienia/* ***oraz normowania działań sfery realizacyjnej.***

Pięć powyższych tez prowadzi do projektu definicji następującej:

**„STRATEGIA DZIAŁANIA"** ***jest uporządkowanym zbiorem współzależnych założeń[43] i decyzji dotyczących warunków[44], elementów składowych tego działania, ich dynamicznej kombinacji oraz taktyk i technik kontrolno – realizacyjnych, określających działanie w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji oraz normowania procesu przygotowawczego i realizacyjnego.***

Graficzne zobrazowanie treści powyższej strategii przedstawia rysunek.




*Rys. 10 Istota „STRATEGII DZIAŁANIA"*

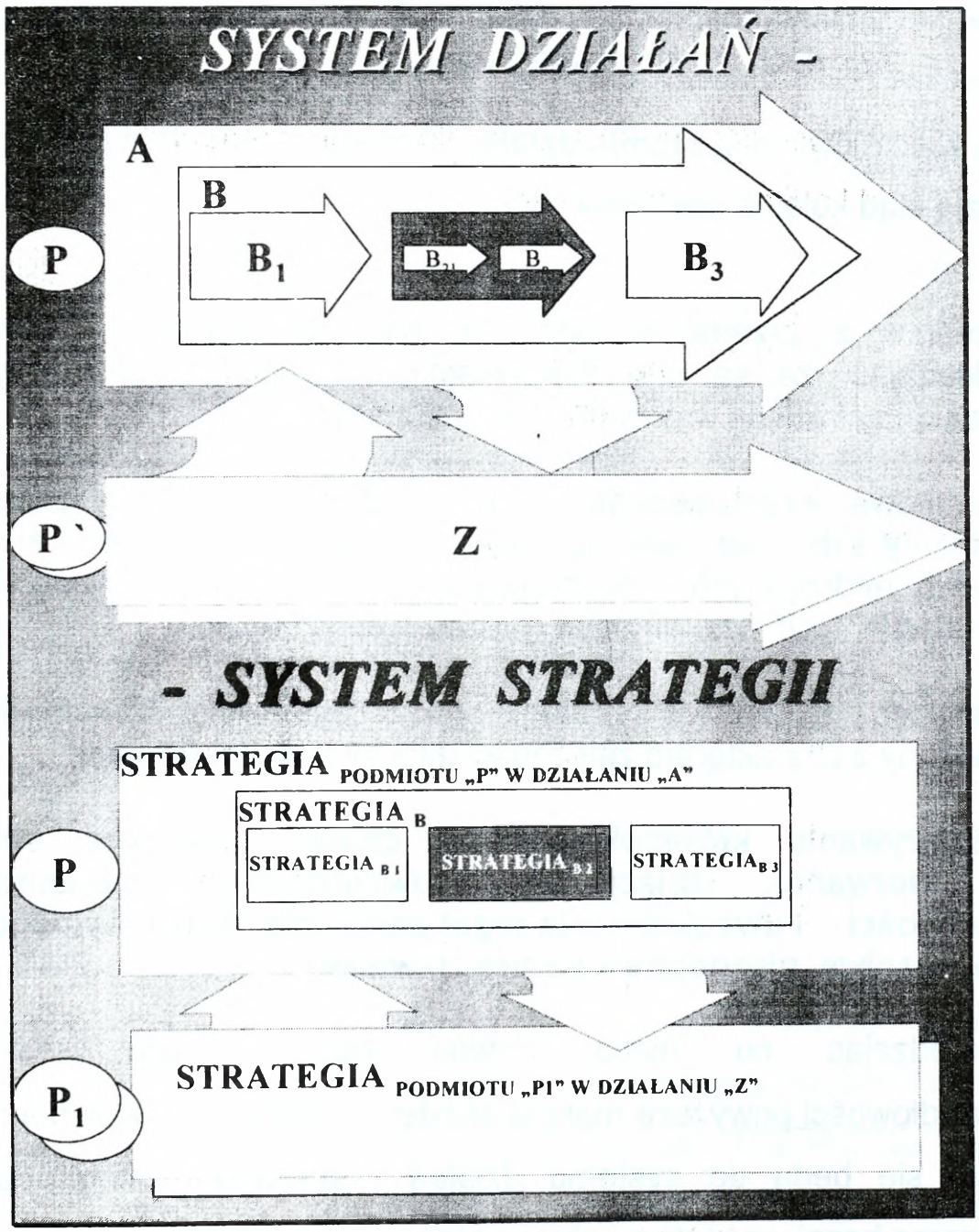
---

[43] Wyodrębniono „*założenia*" jako element „*strategii*" ze względów analitycznych. W istocie są one również zbiorem decyzji.

[44] W niektórych publikacjach *warunki* traktowane są jako czynnik zewnętrzny wobec samego działania, nie zaś jego element składowy. Nie podzielając w żadnej mierze takiego podejścia ale licząc się z jego rozpowszechnieniem, wymieniono warunki oddzielnie, nie podejmując w tym miejscu stosownej polemiki.

Wyznaczenie obszaru zastosowań powyższej definicji wymaga interpretacji przyjętego podejścia i znaczenia terminu „***działanie***"[45] /rys.11 /.

Podejście to należałoby nazwać „systemowo – sytuacyjnym", jako że każde konkretne działanie ujmuje się w jego systemowym otoczeniu, obejmującym działania w danej sytuacji wobec niego nadrzędne , współrzędne i podrzędne, traktowane jako konkretny układ odniesienia.




*Rys. 11 Działanie – system działań*

---

[45] Znaczenie ogólne pojęcia „*działanie*" i jego usytuowanie w stosunku do „*praktyki*" przyjęto za WEP PWN. Por. też: W.Gasparski, *cyt.wyd.*, s.11

Wyróżnionemu na rysunku *działaniu* $B_2$ zgodnie z przyjętym podejściem należy przypisać następujące cechy:

- jest elementem /działaniem składowym/ nadrzędnego działania złożonego „A";
- leży w paśmie lub akordzie działań $B_1$- $B_3$;
- samo obejmuje wewnętrzne działania składowe $B_{21}$ - $B_n$;
- może wywierać wpływ na inne działania podmiotu „P" lub działania innych podmiotów realizowane w danym obszarze oraz samo może ulegać wpływowi tych działań;
- zmiana dokonana w działaniu $B_2$ wpłynie na zmianę minimum w dwóch innych działaniach;

Można wiec mówić o **systemie działań** , którego elementem jest $B_2$.

Wynikają stąd kolejne prawidłowości:

- każdemu z przedstawionych na rysunku działań – wektorów /zakładając, że są one działaniami złożonymi/ można przypisać określoną strategię w przyjętym jej rozumieniu;

- systemowe współzależności działań „dziedziczone" są przez ich elementy składowe: cele działania „B" będą współzależne z celami działań nadrzędnych i podrzędnych /"A", „$B_1$" itd./, zasoby, środki i **strategie** tych działań będą również współzależne;

- charakter zależności strategii poszczególnych działań będzie związany z charakterem zależności między tymi działaniami;

- **rozpatrywanie któregokolwiek z działań lub jego strategii w oderwaniu, izolacji, bez uwzględnienia systemowych zależności i uwzględnienia reguł podejścia idealizacyjnego jest niewłaściwe, niezgodne z naturą zjawiska**.

Uprzedzając co nieco wywód treści można stwierdzić, że prawidłowości powyższe mają charakter uniwersalny i w pełnej mierze odnosić się będą do systemu działań i systemu strategii państwa w obszarze bezpieczeństwa i obronności.

We wstępnej części rozdziału przedstawiono postulowane umiejscowienie „strategii" na zbiorach pojęć podstawowych prakseologii.

Na tle klasycznych elementów działania /za prof. Kotarbińskim/ „*strategia*" występuje dwukrotnie – raz jako kategoria elementarna, odpowiadająca kategoriom typu *cel, środki, zasoby* itd., drugi raz /dużymi literami/ - jako kategoria ogólna, funkcjonalna, łącząca w pewien sposób składniki elementarne. Ujęcie takie jest rezultatem połączenia podejścia analitycznego i syntetycznego do nadrzędnego obiektu – *działania* i wyraża chyba najlepiej proponowane postrzeganie „strategii".

Reasumując:

- ***strategia*** z jednej strony **jest elementem podstawowym** działania złożonego, jednocześnie /w innym ujęciu/ jest ona **cechą** tego działania, **agregatem elementów podstawowych**.

Odniesienie *strategii* do układu *członów działalności praktycznej* G.Hosteleta jest trudniejsze, jako że wymaga interpretacji przyjętego przez autora znaczenia pojęć podstawowych: *środki, cele, warunki*.

Czy można jednak zgodzić się z tezą iż wyznaczenie *celów, środków i warunków* jest wystarczające do podjęcia i realizacji *każdego* działania ?

W przypadku działań złożonych, wielopodmiotowych, realizowanych przez wielu wykonawców, wieloimpulsowych, osadzonych w systemie działań współzależnych, podejście takie wydaje się być niewystarczające. Istnieje potrzeba określenia choćby współzależności działań składowych, porządku ich realizacji, podziału zasobów, czaso – przestrzennego opisu działania.

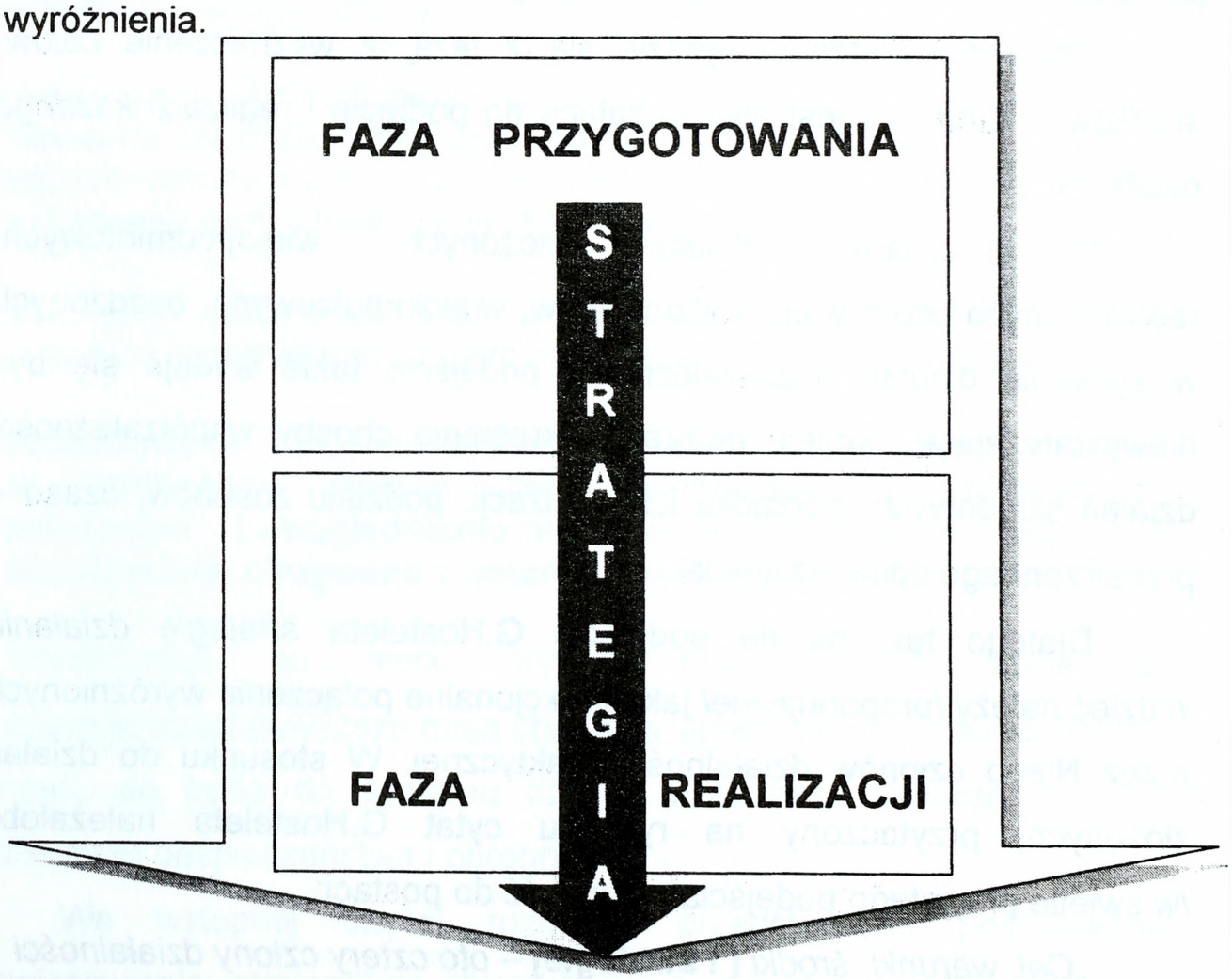
Dlatego też, na tle podejścia G.Hosteleta *strategię działania* widzieć należy /proponuje się/ jako funkcjonalne połączenie wyróżnionych przez Niego członów działalności praktycznej. W stosunku do działań złożonych, przytoczony na rysunku cytat G.Hosteleta należałoby /w świetle przyjętego podejścia/ uzupełnić do postaci:

> *„Cel, warunki, środki* **[ i strategie]** *– oto cztery człony działalności praktycznej".*

## 1.2. Struktura i funkcje *strategii działania*

Rozwinięcie i weryfikacja postulowanego podejścia do *strategii* wymaga analizy jej miejsca, roli oraz funkcji w innych układach odniesienia – na tle podstawowych ***faz działania,*** oraz na tle ***warstw strukturalnych działania*** wyróżnionych ze względu na właściwy im stopień ogólności, konkretyzacji, operacjonalizacji i zweryfikowania.

W stosunku do powszechnie wyróżnianych faz działania – *przygotowawczej i realizacyjnej* ***strategię*** umiejscowić należy w sposób pokazany na rys.12 , to jest wewnątrz obydwu faz, z zachowaniem pełnej ciągłości, bez względu na rzeczywiste granice tych faz i ostrość ich wyróżnienia.




*Rys. 12 FAZY DZIAŁANIA – strategia*

Można stwierdzić, iż *strategia* /z chwilą swojego powstania, sformułowania, przyjęcia/ jest elementem **łączącym** obydwie fazy, **ukierunkowującym i normującym ich przebieg**. Jest ona także swoistym , koniecznym układem odniesienia i kryterium wartościowania wszelkich działań, czynności realizowanych w ramach tych faz.

Powszechnie przyjmuje się i akceptuje konieczność *celowości* wszelkich działań i ich czynności składowych, to jest zgodności przebiegu i rezultatu z przyjętą funkcją *celu*. Wymóg ten nie wydaje się być jednak ani wystarczającym, ani też wygodnym w zastosowaniu. Dowolne działanie, czynność oprócz tego, że powinno prowadzić w kierunku pożądanego rezultatu końcowego /celu/ musi również spełniać wiele dodatkowych wymogów zgodności, np. z *warunkami, zasobami, możliwościami* itd.

***Strategia*** **jest tworem konceptualnym, układem odniesienia, które wymogi te pozwala agregować i to w sposób uporządkowany, dynamiczny i synergiczny**[46].

Zgodność jakiejkolwiek czynności przygotowawczej /planistycznej, organizacyjnej, motywacyjnej/, kontrolnej czy też realizacyjnej z przyjętą **strategią działania** pozwala wyprowadzać zarówno sądy jednostkowe o zgodności celów, warunków, środków, zasobów tych czynności z adekwatnymi elementami działania nadrzędnego , jak i sądy ogólne, łączne, o zgodności **kombinacji tych elementów w całościowym ujęciu uwzględniającym ich dynamiczną synergię .**

Fakt ten wskazuje bardzo istotną funkcję „strategii działania".

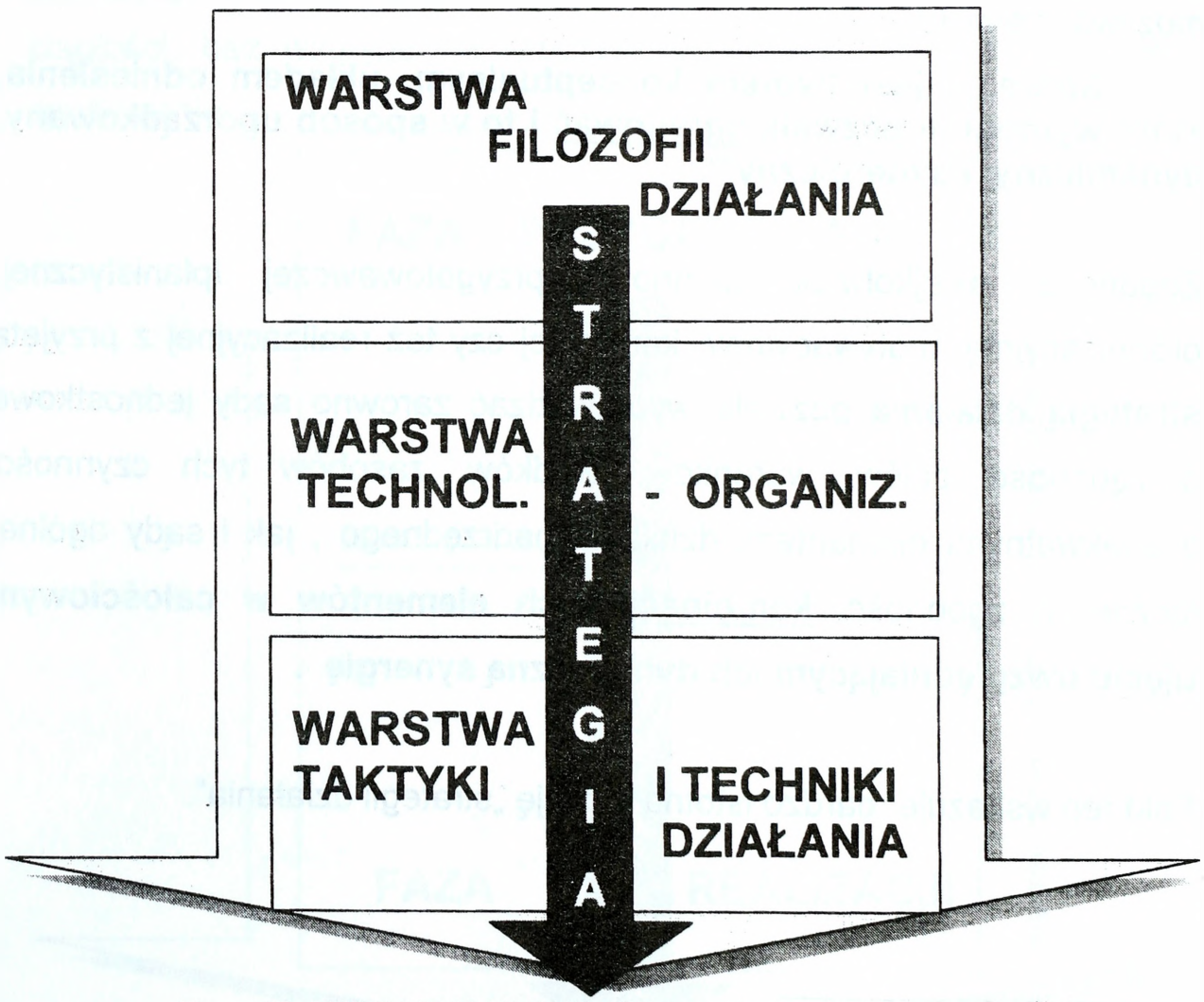
---

[46] *Synergia* , w przyjętym za T.Kopalińskim jej rozumieniu , oznacza współdziałanie, kooperację czynników /tu : wymogów/ , skuteczniejszą niż suma ich oddzielnych oddziaływań. W.Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych,* WP, Warszawa 1989, wyd. XVII, s.294

Próba odniesienia „strategii" do **warstw strukturalnych działania** /rys. 13/ prowadzi do wniosków o podobnych zależnościach i funkcjach *strategii*.

W każdym działaniu złożonym można wyróżnić:

- warstwę ***filozofii działania*** - zawierającą podstawowe i najogólniejsze założenia danego działania, jego związki z działaniami nadrzędnymi i współrzędnymi - a wiec główne wskaźniki identyfikacyjne i normatywne;
- warstwę ***technologiczno – organizacyjną*** [47] - zawierającą modele struktury zadań, procesów i jednostek wykonawczych;
- warstwę ***taktyczno – techniczną*** – dotycząca szczegółowych zagadnień instrumentalizacji, sposobów, taktyk i technik danego działania.




*Rys. 13 WARSTWY DZIAŁANIA – strategia i jej warstwy*

[47] Znaczenie pojęć określających nazwę warstwy przyjęto za L. Krzyzanowski. cyt.wyd., s.216

Również w tym ujęciu *strategia* , w przyjętym w pracy jej rozumieniu , przenika wszystkie warstwy, spełniając przy tym /od momentu jej sformułowania i przyjęcia/ funkcje: łączącą, koordynującą, kierunkową i normującą.

Istotnościowe odniesienie *strategii* do poszczególnych *warstw działania* pozwala na podstawie tych samych kryteriów wyróżnić ***warstwy*** samej ***strategii działania***:

- ***METASTRATEGIĘ*** –
  „strategię strategii", zgodnie z postulowaną definicją -
  - „*uporządkowany zbiór decyzji /.../ określających dynamiczną kombinację elementów działania..*", na poziomie *filozofii działania,* z właściwym dla niego poziomem ogólności, konkretyzacji itd.

    W istocie swojej *metastrategia* wyznacza najogólniejsze ramy działania, tj. kierunek, zakres, rezultat oraz podstawowe założenia ukierunkowujące jego przygotowanie i realizację, zazwyczaj w skali ogólnosystemowej;

- ***MEZOSTRATEGIĘ*** – warstwę pośrednią, zawierającą właściwą koncepcję technologiczno – organizacyjną . Struktura *mezostrategii* również jest zgodna z ujęciem definicyjnym /"*uporządkowany zbiór decyzji* ...."/, jednak na niższym poziomie ogólności, a wyższym – konkretyzacji.

  Stanowi ona oczywiście *kontinuum* /jednak nie „liniowe" a iteracyjne/ ustaleń dokonanych na poziomie *metastrategii.*

- ***TECHNOSTRATEGIĘ*** – najniższą i zarazem najbardziej konkretną warstwę, określającą w istocie wybory dokonane w zakresie doboru taktyk, technik, instrumentów realizacyjnych oraz uznanych za konieczne zasad, reguł i norm wykonawstwa.

W każdej z wymienionych warstw działania i jego strategii można mówić o elementach typu *cele, środki, zasoby, warunki, sposoby* oraz ich kombinacji, w każdej jednak na innym poziomie ogólności, konkretyzacji, operacjonalizacji i zweryfikowania.

Uzupełniając poprzedni projekt definicji ***strategii*** wnioskami z powyższych refleksji wyprowadzić można pełniejszą jej postać:

„**STRATEGIA DZIAŁANIA**" ***jest uporządkowanym zbiorem wzajemnie powiązanych we wszystkich fazach, warstwach i etapach działania najistotniejszych założeń i decyzji dotyczących warunków, elementów składowych tego działania, ich dynamicznej kombinacji oraz taktyk i technik kontrolno – realizacyjnych, określających działanie w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji oraz normowania procesów przygotowawczych i realizacyjnych.***

Analiza definicji pozwala zestawić poniższe wnioski:

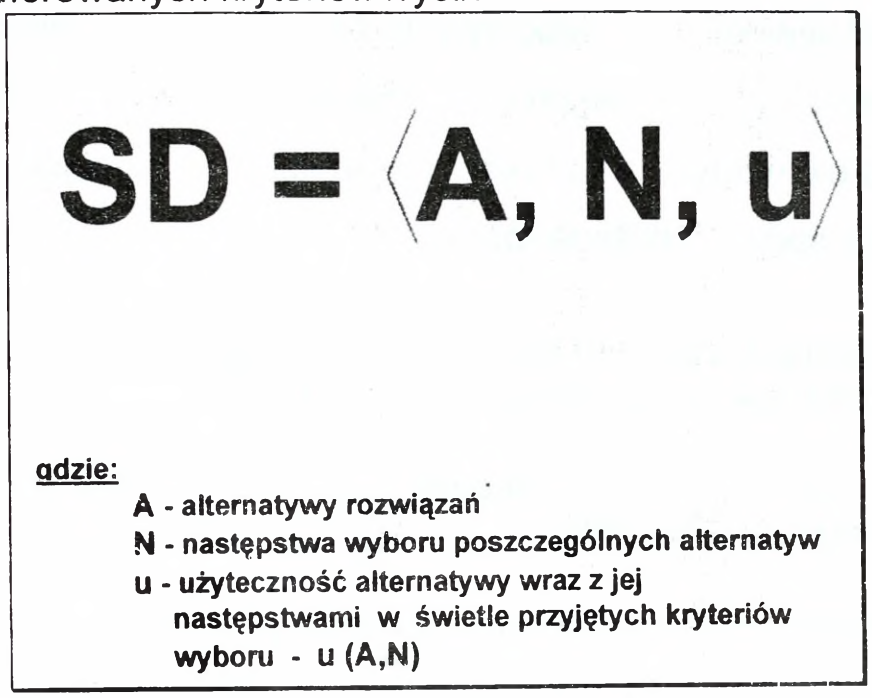
- Strategia jest **uporządkowanym zbiorem decyzji;**
- Zbiór obejmuje **najistotniejsze decyzje**;
- Decyzje są ze sobą **powiązane** /pozostają względem siebie w określonych związkach zależności/;
- Nie można wydzielić niezależnych podzbiorów decyzji[48];
- Zbiór /system/ decyzji **określa działanie** w sposób możliwie ogólny ale wystarczający do jego identyfikacji;
- Strategia obejmuje decyzje o różnym stopniu ogólności i konkretności;
- Obejmuje decyzje **podejmowane w całym procesie przygotowywania działania** /działania nowego lub zmiany dotychczasowego/;
- Przedmiotem decyzji /wyborów/ są /mogą być/:
    - potrzeby;
    - zamierzenia;
    - wola podjęcia /przygotowania/ działania;
    - cele ogólne i konkretne;
    - kryteria wartościowania;
    - warunki realizacji;
    - środki;
    - zasoby;

---

[48] R.L.Ackoff, *cyt.wyd.*, s.21-22

- sposoby ;
- zadania;
- wykonawcy;
- kombinacje;
- zasady, normy, reguły realizacji;
- .....

- Decyzje są wyborem nielosowym jednej z możliwości dotyczących powyższych czynników, tzn. uznania alternatywy wraz z jej następstwami za najbardziej użyteczną w świetle preferowanych kryteriów /rys./:




*Rys. 14 Sytuacja decyzyjna /SD/* [49]

- Decyzje powzięte wcześniej uwzględniane są przy dokonywaniu kolejnych wyborów[50];
- Decyzji nie można urzeczywistnić jednocześnie[51];
- Zbiór decyzji posiada cechy systemowe, można więc mówić o systemie decyzji;
- Zbiór /system/ decyzji jest wystarczający dla normowania przygotowania i realizacji działania.

Prezentowane podejście, **ujęcie „strategii" jako elementu i atrybutu działania złożonego, zbioru decyzji orzekającego o działaniu oraz**

---

[49] Por. J.O`Shaughnessy, *Metodologia decyzji*, *PWE, Warszawa 1975*
[50] R.L.Ackoff, *cyt.wyd., s.21,22*
[51] Tamże

**normującego jego przygotowanie i realizację** nie pretenduje do miana odkrywczego. Jest ono – podejście i jego rezultaty – wynikiem żmudnych i długotrwałych dociekań, opartym jednak na wielu rozwiązaniach przyczynkarskich innych Autorów, ich dorobku który nie tylko inspirował ale również wskazywał kierunki poszukiwań, zarysowywał ich ramy.

Szczególną przy tym rolę należy przypisać tym rozwiązaniom, które choćby częściowo sytuowały strategię w obszarze teorii działania, zdarzeń, prakseologii lub wskazywały te cechy, właściwości strategii, które ją z tym obszarem wiązały. Poniżej przedstawiono te rozwiązania, podkreślając elementy bliskie prezentowanym w pracy ujęciom, w jakiejś części choćby spójne, zbliżone /podkr. – CR/:

> *„Strategia jest **zbiorem decyzji** /.../ dotyczących wyboru metod i zasobów dla osiągnięcia celu" (Thietart)*
>
> *„Strategia – **ogół decyzji** podejmowanych w związku z otoczeniem" (Ansoff)*
>
> *„Zbiór decyzji stanowi **pewien system**" (Ackoff)*
>
> *„Strategia" – **prakseologia społeczna łącząca dynamiczną kombinację środków, metod, idei itd.** ze sztuką dowodzenia armią.(Charnay)*
>
> *„Strategia – **koncepcja realizacji procesu**" (Koźmiński)*
>
> *„Strategia to **ogół decyzji** i działań dotyczących problemów rozwoju produktów ..." (Marchesnay)*
>
> *„Strategia to określona **koncepcja systemowego działania**, plan działań..." (Penc)*
>
> *„Strategia - **całość** złożona z refleksji, **decyzji** i działań..." (Marchesnay)*
>
> *„Strategie wskazują, **w jaki sposób należy realizować zamiary**. Dlatego mogą one funkcjonować również jako **środek do spełnienia celów /zamiarów/**." (Kreikebaum)*

Chociaż żadna z powyższych definicji nie może być w całości i bezwarunkowo zaakceptowana na gruncie stosowanego podejścia, to jednak niektóre z zawartych w nich ujęć, tez stanowiły materiał wyjściowy, podstawę dalszych przekształceń, modyfikacji i uzupełnień.

Bardziej szczegółową analizę rodzaju i struktury treści poszczególnych podzbiorów decyzji składających się na *strategię działania* odkłada się do czasu podjęcia problemu jej projektowania.

Z zamiarem wyeksponowania proponowanego, prakseologicznego ujęcia *strategii* na tle innych podejść, określających strategie jako *plan, program, koncepcję, projekt* czy *sposób działania*, zamieszczono poniżej graficzne odwzorowanie położenia najczęściej spotykanych równoważników definiujących w stosunku do postulowanego w rozprawie zakresu treści pojęcia:

- *"STRATEGIA TO **PLAN**..."*



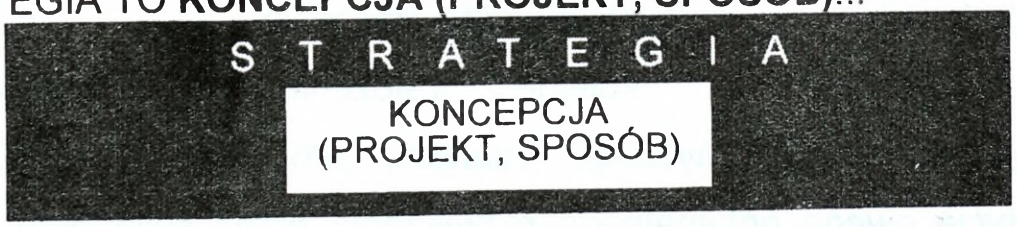

*Plan jest konstruktem wtórnym wobec strategii.*

- *„STRATEGIA TO **PROGRAM**..."*



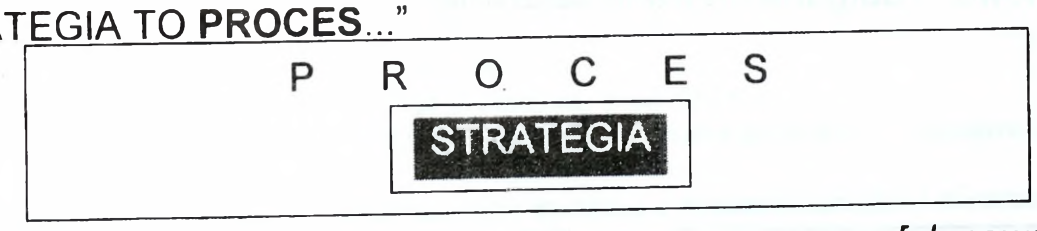

*Program jest konstruktem wtórnym wobec strategii i planu.*

- „STRATEGIA TO **KONCEPCJA (PROJEKT, SPOSÓB)**..."




*Koncepcja [działania] jest elementem treści strategii.*

- „STRATEGIA TO **PROCES**..."




*Strategia jest elementem i rezultatem procesu [planowania, zarządzania].*

Jak widać, w grę wchodzą wszystkie chyba możliwe zależności logiczne, związki podrzędności i nadrzędności, poprzedzania, wynikania i przynależności. Zestawienie to pozwala jednak dobrze określić miejsce „strategii" w systemie pojęć podstawowych teorii działania.

* *

W zakończeniu rozdziału podejmuje się zagadnienie budzące wiele kontrowersji, a nawet podważające funkcjonujące paradygmaty, warte wyjaśnienia i zajęcia stanowiska – problem **racjonalności podmiotu i jego działań**.

Racjonalistyczny nurt w badaniach nad organizacją i zarządzaniem oraz podejście normatywne w psychologii działania i teorii decyzji zakładają, iż decyzje są i powinny być podejmowane w sposób racjonalny, logiczny, zgodny z naukowymi teoriami. Optymalna strategia działania jest w tym ujęciu rozwiązaniem w pewnym sensie ukrytym, które powinno zostać znalezione dzięki logicznemu rozumowaniu[52]. Założenie racjonalności i sprawności oraz logiki działań /funkcjonowania/ odnoszone jest zarówno do decydenta /planisty/ jak i procesu decydowania oraz jego systemowego otoczenia.

Konsekwencją są kolejne założenia o przewidywalności /prognozowalności/ sytuacji, zdarzeń, procesów[53] oraz możliwości wykrycia owego optymalnego rozwiązania przez świadome, rozważne, planowe i uargumentowane działania.

---

[52] Por. M.Marchesnay, *cyt.wyd.*, s.29,30

[53] Szerzej m.in. w : C.Rutkowski, *Nieprzewidywalność syrtuacji i jej skutki w zarządzaniu strategicznym*, ZN AON 1997

Tymczasem założenia te są oczywistym uproszczeniem i jako takie są coraz częściej podważane zarówno na gruncie teorii[54] , jak i praktyki[55].

Uwzględnienie tej krytyki i **rzeczywistego** charakteru sytuacji, w jakiej formułowana będzie strategia konkretnego działania, a więc zniesienie lub ograniczenie założeń *racjonalności, logiki, przewidywalności i prognozowalności* prowadzi do konieczności weryfikacji dotychczasowych stwierdzeń pod kątem ich zgodności z dorobkiem *teorii działania* w tym zakresie oraz użyteczności praktycznej.

W prakseologii – nauce o ***sprawnym działaniu*** – postulat *racjonalności* traktowany jest jako jeden z głównych kierunków oceny, wartościowania działań. Działanie *sprawne „cechuje maksymalna w danych warunkach racjonalność , to jest ugruntowanie poznawcze , zużytkowanie wiedzy o prawidłowościach w dziedzinie działania, o właściwościach terenu działań, o naturze i kolejności przewidywanych faktów tworzących ramy tego działania".* /podkr. – CR/[56] Zauważyć należy, że mowa o *racjonalności* „w danych warunkach", nie zaś *w ogóle*.

*Racjonalność* w sensie rzeczowym postrzegana jest jako maksymalizacja przystosowania do istniejących okoliczności, i oparcia na sądach prawdziwych. W sensie metodologicznym natomiast oznacza *„postępowanie wedle wskazań posiadanej wiedzy"* [57], rozumianej jako *„ogół tych posiadanych informacji, którym, zważywszy na sposób ich uzasadnienia,* podmiot *winien przypisać prawdopodobieństwo*

---

[54] Np. prace H.Mintzberga, H-A. Simona, K.Obłoja

[55] Np. oceny zawarte w *Narodowej Strategii Wojskowej USA /NSW/:*
*„...realne zagrożenia, najbardziej dzisiaj istotne, to* ***nieznajomość i nieokreśloność przyszłej sytuacji"***
*„przyszłe zagrożenia interesów amerykańskich wynikają z* ***nieokreśloności i niestabilności*** *szybko zmieniającego się świata"* , cytaty za: B.Balcerowicz, C.Rutkowski, *NSW USA 1992 a problemy polskiej strategii*", AON 1993, s.20,21

[56] T.Kotarbiński, *cyt.wyd.*, s.117-118, 305, 373

[57] Tamże

*dostateczne do tego, by postępować tak, **jak gdyby były prawdziwe**" (wszystkie wyróżnienia – CR)*[58].

*Racjonalność* w powyższej interpretacji nie jest więc cechą czy wskaźnikiem ostrym, zero – jedynkowym i stałym, lecz relatywnym, stopniowalnym, opartym na prawdopodobieństwie prawdziwości wiedzy. I to wiedzy posiadanej przez podmiot, nie zaś wiedzy w ogóle. Można więc mówić o ***racjonalności rzeczywistej i racjonalności sytuacyjnej***, zdecydowanie różnych od jej stanu idealnego.

W odniesieniu do *strategii działania* uwagi powyższe dotyczą w pełni *racjonalności* tak w ujęciu uniwersalnym, jak i syntetycznym oraz manualnym /narzędziowym/.

Pozwala to na uzupełnienie dotychczasowych tez poniższymi stwierdzeniami:

- *strategia* to zbiór decyzji o **różnym** stopniu racjonalności, uargumentowania, zgodności z teorią;
- zawarty w *strategii działania* zbiór przyjętych założeń jest generowany subiektywnie i obejmuje elementy o **różnym** stopniu prawdziwości, racjonalności, obiektywizmu, zweryfikowania;
- *strategia* jest rezultatem zastosowania wybranych technik, narzędzi i procedur jej formułowania; wybór ten jest w **różnym** stopniu obiektywny, racjonalny, optymalny;
- *strategia* konkretnego działania powstaje /formułowana jest/ w określonych warunkach zewnętrznych w stosunku do podmiotu i wewnętrznych, które w **różnym** stopniu wpływają na organizację, przebieg i rezultaty procesu;

- **abstrahowanie od powyższych prawidłowości prowadzi do nierzeczywistego, idealnego ujmowania *strategii***, może być jednak podejściem celowym i użytecznym w warunkach **prognostycznego projektowania strategii**[59].

---

[58] Tamże, s.125

[59] Projektowanie prognostyczne przy zastosowaniu metody G.Nadlera i odniesieniu do **modelu idealnego** za: H.Bieniok, J.Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,* PWN Warszawa 1984, s.148 i n.

***Podsumowanie:***

Rozdział powyższy, w którym w drodze prakseologicznego ujęcia ***strategii*** dokonano identyfikacji ***strategii działania***, przedstawia rezultaty realizacji pierwszego z przyjętych celów – zamiarów /por. s.7/.

Opis specyficznych cech i związków *strategii* - jako elementu działania złożonego – z innymi elementami tych działań, stwarza podstawę do badań nad *strategią wojskową* jako konkretną formą *strategii działania*, dotyczącą *działalności wojskowej państwa /podmiotu/.*

Podstawowym materiałem badawczym były:

1. klasyczne ujęcia prakseologiczne, opisujące strukturę działań, ich rodzaje i cechy.

   Zaczerpnięto z nich głównie wyróżnienie i charakterystykę elementów działań złożonych, które zastosowano w badaniach jako układ odniesienia dla identyfikacji *strategii działania* oraz określenia jej struktury. Pozwoliło to także zdefiniować tą strategię w ukształtowanym języku nauki o działaniu.

2. opracowania teoretyczne i rozwiązania praktyczne określające istotę, cechy, obszar zastosowań i funkcje *strategii* w innych, nie prakseologicznych jej ujęciach.

   Szczególnie przydatne okazały się opracowania z dziedziny teorii zarządzania, w naturalny sposób wiążące *strategie* z *działaniami* opisywanymi w tej teorii.

Świadomie i w sposób zamierzony pominięto współczesne opracowania, teorie prakseologiczne, modyfikujące lub rozwijające rozwiązania klasyczne. Uwzględnienie tego materiału spowodowało by konieczność rozproszenia badań, analizy poglądów wielu autorów, szkół, ośrodków, co w konsekwencji utrudniło by lub uniemożliwiło przyjęcie spójnej podstawy teoretycznej dla badań nad podjętymi problemami. Decyzję powyższą można ocenić z jednej strony jako prowadzącą do uproszczenia i zubożenia podstaw badawczych, z drugiej natomiast strony – jako niezbędny zabieg metodologiczny, wpływający na przejrzystość badań i ich wyników.

Prezentowane w rozdziale wyniki badań można ująć syntetycznie w postaci zbioru elementów definiujących *strategię* w ujęciu prakseologicznym, oraz określających jej atrybuty i cechy jako *strategii działania*:

- potrzeba opisu, określenia konkretnego działania wymaga wskazania podmiotu, przedmiotu oraz łącznego ujęcia tych cech i wskaźników, które charakteryzują owo działanie w sposób konieczny i wystarczający zarówno dla jednoznaczności rozumienia jak i funkcjonalności /pragmatyzmu/ opisu względem sfery realizacyjnej;

- *strategia* jest elementem składowym i atrybutem wszelkich działań złożonych;

- *strategia* w konkretnych warunkach jest elementem upodmiotowionym i uprzedmiotowionym;

- *strategia działania* łączy w sobie /agreguje/ inne elementy działań: *podmiot, warunki, cele, zasoby, środki, sposoby*;

- *strategia działania* jest uporządkowanym zbiorem współzależnych założeń i decyzji określających wybrane cechy i wartości elementów składowych działania oraz ich dynamiczną kombinację;

- *strategia* określa działanie w sposób możliwie najogólniejszy i najprostszy, jednak wystarczający dla jego identyfikacji oraz normowania dalszych przedsięwzięć przygotowawczych i realizacyjnych;

- w działaniach o dużym stopniu złożoności systemowi działań składowych /podrzędnych/ odpowiada adekwatny system *strategii* tych działań;

- *system strategii* stanowi konieczny układ odniesienia , otoczenie niezbędne dla badania, formułowania *strategii* poszczególnych działań składowych /nie można rozpatrywać np. *strategii wojskowej* w oderwaniu od *polistrategii, strategii ekonomicznej, społecznej, dyplomacji* i innych;

- z chwilą sformułowania *strategia* jest elementem łączącym i normującym fazy, warstwy i etapy przygotowania oraz realizacji danego działania;

- struktura strategii odpowiada strukturze działań i obejmuje warstwy: *meta*strategii, *mezo*strategii oraz *techno*strategii;

- zbiory założeń i decyzji określane w poszczególnych warstwach strategii są ze sobą powiązane i uwzględniają oraz rewidują wcześniej dokonane wybory;

- struktura treści strategii – jako zbioru decyzji niemożliwych do jednoczesnego urzeczywistnienia – obejmuje *ogólną ideę działania* oraz sekwencję strategii działań składowych w wybranej kombinacji kolejności ich realizacji;

- rzeczywista racjonalność w procesie określania *strategii działania* jest funkcją przystosowania do istniejących okoliczności oraz postępowania według posiadanej wiedzy.

Uznano, że wyniki powyższe w pełni uzasadniają możliwość i celowość prakseologicznej interpretacji *strategii* oraz dokonywania w tym aspekcie identyfikacji *strategii* konkretnych działań złożonych, w tym – *strategii działalności wojskowej państwa /podmiotu/.*

W sferze nauki podejście takie umożliwia rozwinięcie teorii prakseologicznej o nowe zagadnienia, kierunki badań związane m. in. z wyjaśnianiem i normowaniem funkcji *strategii* w konkretnych typach i rodzajach działań, związków z innymi elementami działania, wypracowaniem teorii sprawnego projektowania *strategii działania* .

W obszarze teorii strategii wojskowej, podejście prakseologiczne implikuje potrzebę m. in. rozwinięcia badań nad metodami, technikami i narzędziami projektowania strategii specyficznych działań w sferze wojskowości oraz wkomponowaniem strategii i jej projektowania w proces przygotowania tych działań.

W sferze **praktyki** , prakseologiczne ujęcie *strategii* jako pewnego minimum pozwalającego określać i normować działania wykonawcze, pozwoli – w jakimś stopniu – usprawnić transmisję wiedzy ze sfery teorii do środowiska bezpośrednich wykonawców.

Nawiązując do zamieszczonej we *Wstępie* krytycznej oceny procesu recepcji wiedzy naukowej przez praktyków oraz wpływu wiedzy na efektywność realizowanych działań, *strategia* może być narzędziem pośredniczącym w tych procesach, przyczyniać się do ich usprawnienia. Oczekiwania, wymogi i postulaty teorii mogą być w *strategii działania* wyłożone w sposób pożądany przez praktykę.

Opis wybranej, dynamicznej kombinacji elementów działania */warunków, celów, środków, zasobów, sposobów/,* stanowić może lepszy punkt wyjścia, podstawę, organizowania działań praktycznych niż życzenia i postulaty typu *„odeprzeć każdą agresję", zapewnić suwerenność"* czy *„zyskać czas na reakcję międzynarodową".*

W zakończeniu podsumowania trzeba wskazać te problemy, obszary i kierunki badań, w których przedstawione w rozprawie wyniki wymagają dalszych działań poznawczych, zabiegów weryfikujących lub systematyzujących. Należy tu wymienić m. In. zagadnienia:

- **określania niezbędnego minimum treści *strategii* pozwalającego jej wypełniać funkcję normowania działań praktycznych.**

  Zagadnienie to dotyczy w równej mierze *strategii* jako agregatu elementów składowych działania, jak i samych elementów: *warunków, celów, zasobów* i innych. Istotę problemu można wyrazić pytaniem : *"co, w warunkach określonych typów, rodzajów działań, musi zawierać* strategia *, by stanowiła wystarczającą podstawę dalszego planowania i organizowania działań wykonawczych ?"*

- **szerszej weryfikacji tezy o możliwości odnoszenia *strategii* do <u>wszelkich</u> działań złożonych.**

Tezę powyższą należałoby zweryfikować w stosunku do specyficznych rodzajów działań /np. działań o bardzo wysokim stopniu złożoności/, oraz warunków ich realizacji /np. ekstremalna niejasność sytuacji lub znaczny niedobór zasobów/.

- **określenia** /uszczegółowienia/ **zawartości poszczególnych , zidentyfikowanych w rozprawie, warstw *strategii działania* : metastrategii, mezostrategii i technostrategii.**

Szczególnie warstwa *metastrategii* , „*strategii strategii*" powinna stać się przedmiotem wieloaspektowych badań wyjaśniających obszar i wyznaczniki jej treści, strukturę, proces konstruowania /formułowania/.

- **identyfikacji** elementów i **relacji *systemów działań* oraz adekwatnych *systemów strategii* w odniesieniu do konkretnych dziedzin, problemów polityki państwa /podmiotu/.**

Zagadnienia powyższe stanowią otwarte problemy naukowe, których opracowanie determinuje dalszy rozwój prakseologicznej teorii strategii.

# ROZDZIAŁ 2. SYSTEM DZIAŁAŃ – SYSTEM STRATEGII W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA. STRATEGIA WOJSKOWA




Podrozdział ten, uwzględniając przyjęte, ogólne rozumienie *strategii* jako elementu i atrybutu działań złożonych, wprowadza w obszar specyficznego działania – ***działalności wojskowej państwa***, pozwalając zidentyfikować te jego elementy i relacje, które złożą się na treść **STRATEGII WOJSKOWEJ.**

Wymagało to, zgodnie z przyjętym podejściem systemowym, osadzenia *„działalności wojskowej"* w systemie działań państwa oraz umiejscowienia *strategii* tego działania w systemie strategii, to jest w polistrategii[60] państwa.

Konieczność uwzględnienia rzeczywistego charakteru zależności między omawianymi zjawiskami, procesami ze sfery polityki, bezpieczeństwa, stosunków międzynarodowych, wymusiła poszukiwanie prawidłowości, zasad, a stąd i twierdzeń, tez, definicji ogólnych i uniwersalnych.

Jednocześnie, ze względu na obecny stan /stopień/ spójności, uporządkowania i akceptacji systemu pojęć, twierdzeń i subteorii w obszarze badań, konieczne było opowiedzenie się za jednym z funkcjonujących podejść, rozwiązań, lub też przyjęcie własnych założeń /w formie ustaleń pojęciowo – znaczeniowych/, niezbędnych do rozwiązania problemów.

Zakładanym rezultatem postępowania badawczego było:

- określenie istoty i struktury /rozumianej tu jako dobór i układ elementów oraz relacji/ STRATEGII WOJSKOWEJ PAŃSTWA na tle /w powiązaniu/ ze strategiami nadrzędnymi i współrzędnymi;
- identyfikacja treści tej *strategii* i jej elementów składowych.

Funkcją tych działań było stworzenie niezbędnej podstawy do podjęcia w dalszej części pracy problematyki ***planowania strategii działania*** w ogóle, a w tym – ***strategii wojskowej*** *państwa* /podmiotu/.

---

[60] *„Polistrategia" – nowy, bardzo użyteczny termin wprowadzony przez Profesora Kukułkę, obejmujący sumę, zbiór wszystkich strategii dziedzinowych, obszarowych itd. odniesionych do określonych celów i działań państwa / J.Kukułka,* Międzynarodowe stosunki polityczne, *PWN, Warszawa 1982, s. 100/. W niniejszej pracy termin „polistrategia" stosuje się w znaczeniu syntetycznym, jako synergiczną sumę, systemowy zbiór* ***wszystkich*** *strategii podmiotu, obejmujących* ***wszelkie*** *jego zamiary, cele, działania, całość nadrzędną wobec strategii składowych i normującą je.*

## 2.1. SYSTEM DZIAŁAŃ – SYSTEM STRATEGII

*Polityka i strategia wojskowa państwa* jako przedmiot badań osadzone są w nadrzędnych wobec nich politykach i strategiach w sposób wielce złożony, uwarunkowany wielostronnymi powiązaniami, zależnościami o różnym charakterze. Wyodrębnienie, na potrzeby analizy, jednego z elementów tego złożonego systemu, jest zabiegiem uzasadnionym metodologicznie, stwarzającym jednak zawsze zagrożenie odejścia od rzeczywistości, zniekształcenia jej, a stąd - uzyskania wyników o nikłej albo żadnej wartości tak poznawczej jak i użytkowej. Uwzględniając powyższe przyjęto dwa założenia wstępne:

- państwo postrzega się zawsze jako jeden z elementów różnorodnych systemów nadrzędnych, w pewnych, mniej lub bardziej określonych, ale zawsze systemowo zależnych warunkach jego funkcjonowania / nie zaś w formie wyabstrahowanej/;

- działalność państwa w dowolnej sferze, kierunku, zakresie traktuje się jako jedno z działań składowych, element systemu polityki państwa prowadzonej zawsze w pewnych, mniej lub bardziej określonych, ale zawsze systemowo złożonych warunkach.

Nie wdając się w zawiłości metodologiczne towarzyszące różnorodnym, funkcjonującym w literaturze klasyfikacjom państw, polityk, dziedzin, sfer ich działania itd., na potrzeby badań wyprowadzono tezy ogólne ułatwiające przejście do wybranych problemów :

1. *Polityka państwa /podmiotu/ obejmuje całokształt jego działań ukierunkowanych na osiąganie zakładanych celów.*

   Działania polityczne[61] można grupować, klasyfikować, wyodrębniać przy zastosowaniu różnorodnych kryteriów,

---

[61] *Znaczenie pojęcia* „działania polityczne" *przyjęto za: A.Bodnar /red./,* Nauka o polityce, *PWN, Warszawa 1988, s. 164 oraz E.Haliżak, R.Kuźniar /red./,* Stosunki międzynarodowe – geneza, struktura, funkcjonowanie, *wyd. UW, Warszawa 1996, s.20,21.*

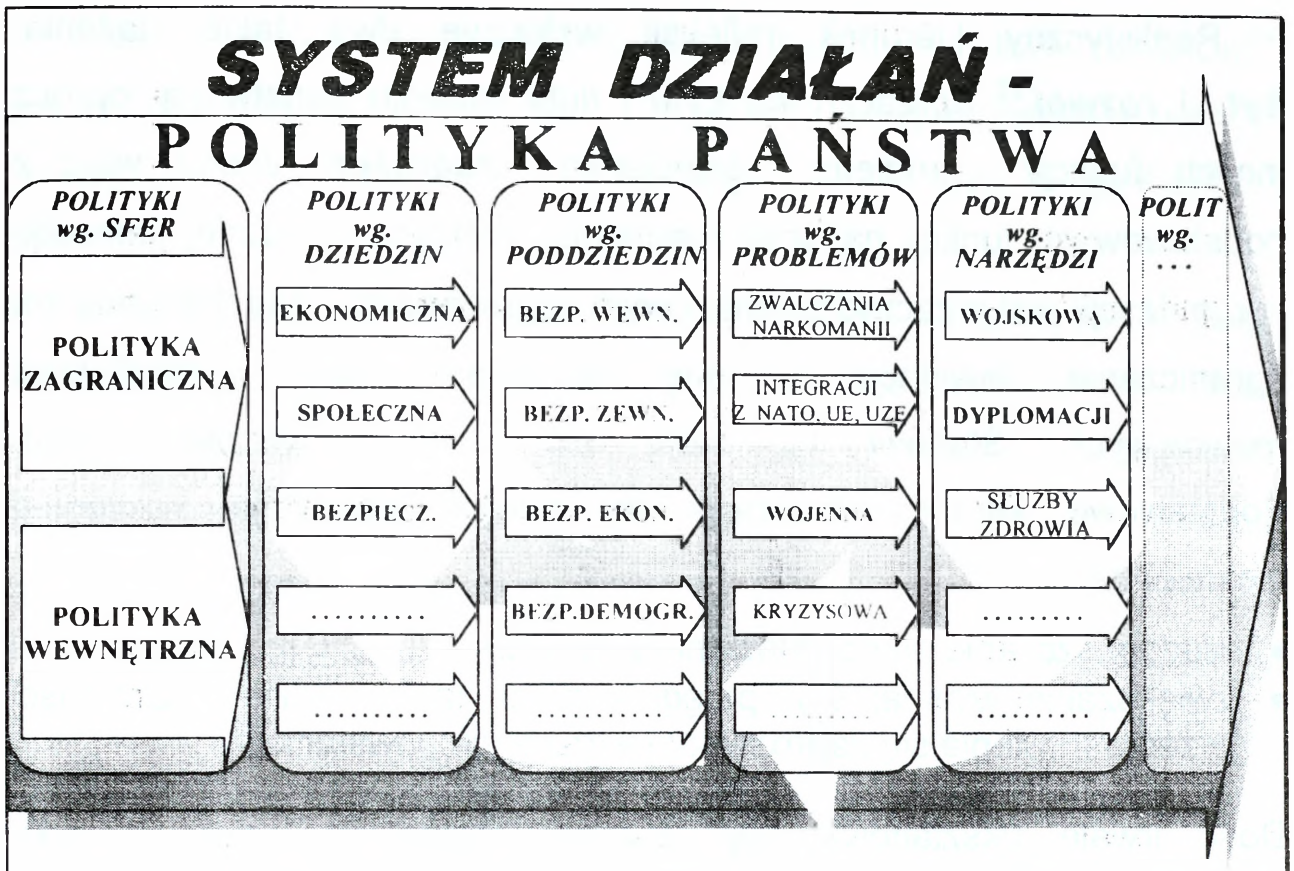
w zależności od celu i sposobu podejścia badawczego.
**Ogół działań politycznych określać będzie się mianem *„polityka”* z odniesieniem do ich podmiotu i przedmiotu.**
Dowolny wyodrębniony zakres działań politycznych nazywać się będzie *„polityką szczegółową”*, wskazując przy tym kryterium jej wyodrębnienia i zakres treściowy. Współzależność „polityk szczegółowych” i ich miejsce w strukturze hierarchicznej polityki ogólnej rozpatrywana będzie tylko w zakresie metodologicznie niezbędnym.

2. *Polistrategia państwa /podmiotu/ obejmuje najogólniejszą ideę* całokształtu jego działalności oraz zbiór wszelkich strategii działań składowych, wyróżnianych na podstawie dowolnych kryteriów.

> Polistrategię */w podanym znaczeniu/ nazywać się będzie w skrócie „strategią” , wskazując przy tym jej podmiot /*”właściciela”*/. Wszelkie strategie składowe, wyróżniane na podstawie dowolnych kryteriów, określane będą mianem* „strategii szczegółowych” . *Współzależność „strategii szczegółowych” i ich miejsce w strukturze hierarchicznej strategii ogólnej rozpatrzona zostanie tylko w zakresie metodologicznie niezbędnym.*

Zlokalizowanie i określenie *działalności wojskowej* i *strategii wojskowej* podmiotu /państwa/ na tle przedstawionego poniżej systemu działań i strategii wymaga przyjrzenia się działaniom i strategiom szerszym zakresowo, ogólniejszym, podmiotowo uniwersalnym. Wymaga to także choćby ogólnego uzmysłowienia procedury przygotowania działań, toku planowania strategicznego.
Na podstawie rezultatów analizy funkcjonujących rozwiązań praktycznych przyjęto następującą hipotezę:

> ***obszaru, zakresu treściowego polityki i strategii np. wojskowej nie można jednoznacznie, zupełnie i ostro wyróżnić z szerszych zbiorów przy zastosowaniu jakiegokolwiek jednego kryterium. Identyfikacja wymaga łącznego użycia wielu wyróżników i jest działaniem tylko optymalizującym rezultat.***




*Rys. 15 System działań /polityk/ - system strategii podmiotu /państwa/*

Nadrzędnym wyróżnikiem obszarów działalności dowolnego podmiotu są jego motywy, dążenia pierwotne.

Realistyczny kierunek refleksji wskazuje dwa takie dążenia: ***byt*** i ***rozwój***.[62] Sprzeczności bytu i /lub/ rozwoju państw są /oprócz innych funkcji/ źródłem i przesłanką **zagrożeń**. Jedną więc z podstawowych funkcji państwa /podmiotu, praktycznie każdej jednostki i organizacji/ jest przeciwdziałanie owym zagrożeniom – zapobieganie im, ograniczanie, likwidacja w imię zachowania *bytu* i możliwości *rozwojowych*. Stanowi to istotę jego *polityki bezpieczeństwa.* Podstawowe kierunki /obszary/ tej polityki pozostają względnie niezmienne:

- niedopuszczanie do powstawania zagrożeń;
- zwiększanie własnej siły, potęgi – a co za tym idzie – zdolności przeciwstawienia się zagrożeniom w razie ich powstania.

Dość trwale ukształtował się również pogląd na środki polityki: *dyplomacja i strategia* /w znaczeniu nadawanym im przez Clausewitza, Beufra, Arona/. Problemy bezpieczeństwa lokowano przy tym w obszarze *bytu*. *Rozwój* pozostawał domeną ekonomiki.

Analiza tego podejścia przy uwzględnieniu jakiegokolwiek konkretnego podmiotu wraz z jego aspiracjami, wolą, potrzebami i zdolnościami, funkcjonującego w pewnych warunkach, zabiegającego o swój *byt* i *rozwój,* pozwala wysunąć tezę odmienną od postulatów *realistów* i *neorealistów* , dostrzec dodatkowy motyw, dążenie chyba równie pierwotne jak pozostałe - **INTERES** [63]. Interes podmiotu chcącego nie tylko *być i rozwijać się* , ale również czerpać określone **korzyści**, osiągać określone zyski, **znaczyć**, **móc** i **mieć więcej** /niż dotąd, niż inni/.

W pracy ***interes, interesowność*** postrzega się jako **atrybut, naturalną cechę każdego podmiotu społecznego.**

---

[62] *Por.np. J.Stefanowicz,* Bezpieczeństwo współczesnych państw, *PAX, Warszawa 1984, s. 16.*

[63] *Rozumienie ogólne kategorii „interesu" i jego związków z potrzebami przyjęto za definicją J.F.Plamenetza wg: K.Opałek /red./,* Elementy teorii polityki, *PWN, Warszawa 1989, s. 218*

Bliska przyjętemu podejściu jest sztandarowa teza *realistów*[64] *„jakiekolwiek byłyby cele ostateczne..."* [państw (bezpieczeństwo, prestiż, prosperity, hegemonia itp.)][65] , *„...potęga jest zawsze bezpośrednim celem*".

Potęgę postrzega się jednak w pracy jako korzyść samą w sobie, dość luźno wpisującą się w kategorie *bytu i rozwoju,* ale jednocześnie - jako środek do osiągania innych korzyści, celów, zaspakajania fundamentalnych ***interesów***. *Potęga* jako cel i środek leży w **interesie** państwa /podmiotu/.

Pewne wątpliwości budzi również kategoria *rozwoju.* W odróżnieniu od *bytu, istnienia* jest ona zbyt rozmyta, wieloznaczna i trudna do zoperacjonalizowania. Konkretnemu podmiotowi nie chodzi o *rozwój* jako zjawisko, względnie ciągły proces, lecz o rozwój w określonym tempie, kierunku .

Dlatego też postuluje się konkretyzację tego motywu, dążenia rządzącego zachowaniem podmiotów przez wprowadzenie wskaźnika wymierności rozwoju – ***„jakości bytu"***. Jest to pojęcie wystarczająco ogólne, by objąć, wyrazić dowolne wartości, dziedziny, stany, a jednocześnie wystarczająco konkretne by umożliwić operacjonalizację w dowolnych ujęciach.

Sprzeczności *„bytu i rozwoju"* jako źródła, przesłanki zagrożeń i konfliktów w postulowanym podejściu proponuje się zastąpić triadą:

***sprzeczności BYTU, JAKOŚCI BYTU i INTERESÓW***.

*Interes* sytuuje się przy tym w sposób szczególny /rys. 16 /, rezerwując dlań miejsce centralne i pierwszoplanowe.

---

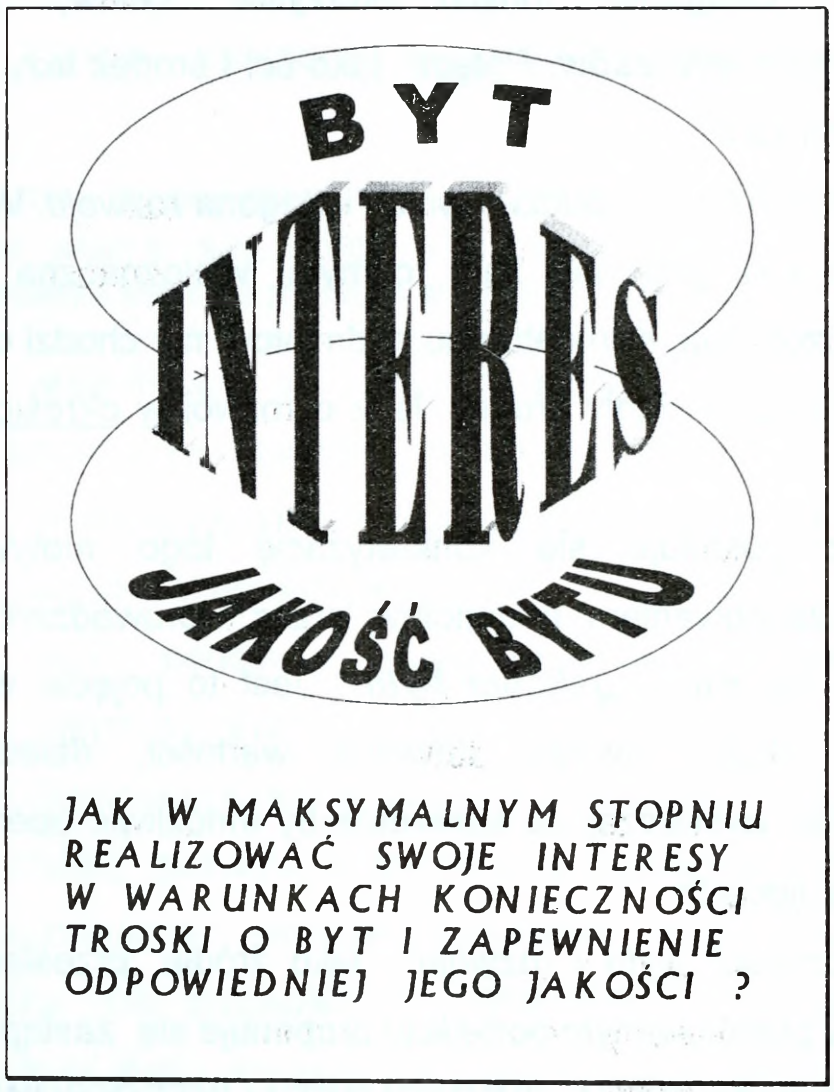
[64] *H.J.Morgenthau, K.W.Thompson,* Politics Among Nations, *N.Y. 1985, s. 31*

[65] *Za: S.P.Sałajczyk,* Wizje rzeczywistości międzynarodowej, *w: E.Haliżak, R.Kuźniar /red./* STOSUNKI MIĘDZYNARODOWE geneza, struktura, funkcjonowanie, *wyd. UW, Warszawa 1996, s. 38*

Analiza postaw i działań podmiotów politycznych w sytuacjach konkretnych prowadzi do wniosku, który /parafrazując Morgenthaua/ można ująć następująco:

***„jakiekolwiek byłyby cele ostateczne,***
***interes jest zawsze celem bezpośrednim"***

*„Byt"* i *„jakość bytu"* wchodzące w skład triady motywów pierwotnych widzieć należy jako stałe warunki konieczne dla realizacji *interesów*.




*Rys. 16 Byt, jakość bytu i interes – pierwotne motywy działania*

Przedstawione na rysunku pytanie traktuje się jako **ujęty najogólniej generalny problem określający istotę i treść polityki** /działalności/ **każdego podmiotu.**[66]

---

[66] *Mowa o działaniach względnie racjonalnych i świadomych.*

Zastosowane ujęcie pozwala określić trzy podstawowe problemy aktywności podmiotów, wyznaczniki ich postaw, działań i zachowań:

1. ***maksymalizacja prawdopodobieństwa zachowania bytu;***
2. ***maksymalizacja zaspokojenia potrzeb związanych z pożądaną jakością bytu;***
3. ***maksymalizacja stopnia realizacji własnych interesów.***

Zastrzec przy tym należy, iż problemy te mogą być postrzegane wyłącznie jako korelat, agregat , na tle iteracyjnego i nierozdzielnego w swojej istocie procesu ich rozwiązywania .

Ujęcie problemów w formie czasownikowej ułatwia ich postrzeganie jako **działań, polityk** podmiotu. Jeżeli przyjąć /zgodnie z proponowanym podejściem/, że *strategia działania* ma dać odpowiedź /w formie zbioru decyzji normującego proces realizacyjny/ na pytania „ *co osiągnąć , co i jak zrobić, by to osiągnąć?"*, wskazane trzy problemy w kontekście określonego stanu pożądanego traktować można jako ***nadrzędne problemy strategiczne***:

- ***co osiągnąć, co i jak robić, by maksymalizować prawdopodobieństwo zachowania bytu ?***

- ***co osiągnąć, co i jak robić, by maksymalizować zaspokojenie potrzeb związanych z pożądaną jakością bytu ?***

- ***co osiągnąć, co i jak robić, by maksymalizować stopień realizacji własnych interesów ?***

W powyższym podejściu ***bezpieczeństwo*** w aspekcie przeciwdziałania zagrożeniom odnosi się do wszystkich trzech kategorii i problemów podstawowych. Może być zatem traktowane /również w jednym z aspektów/ jako:

- ***pożądany stan podmiotu, warunek*** *sprzyjający /często – konieczny/ realizacji interesów przez podmiot .*

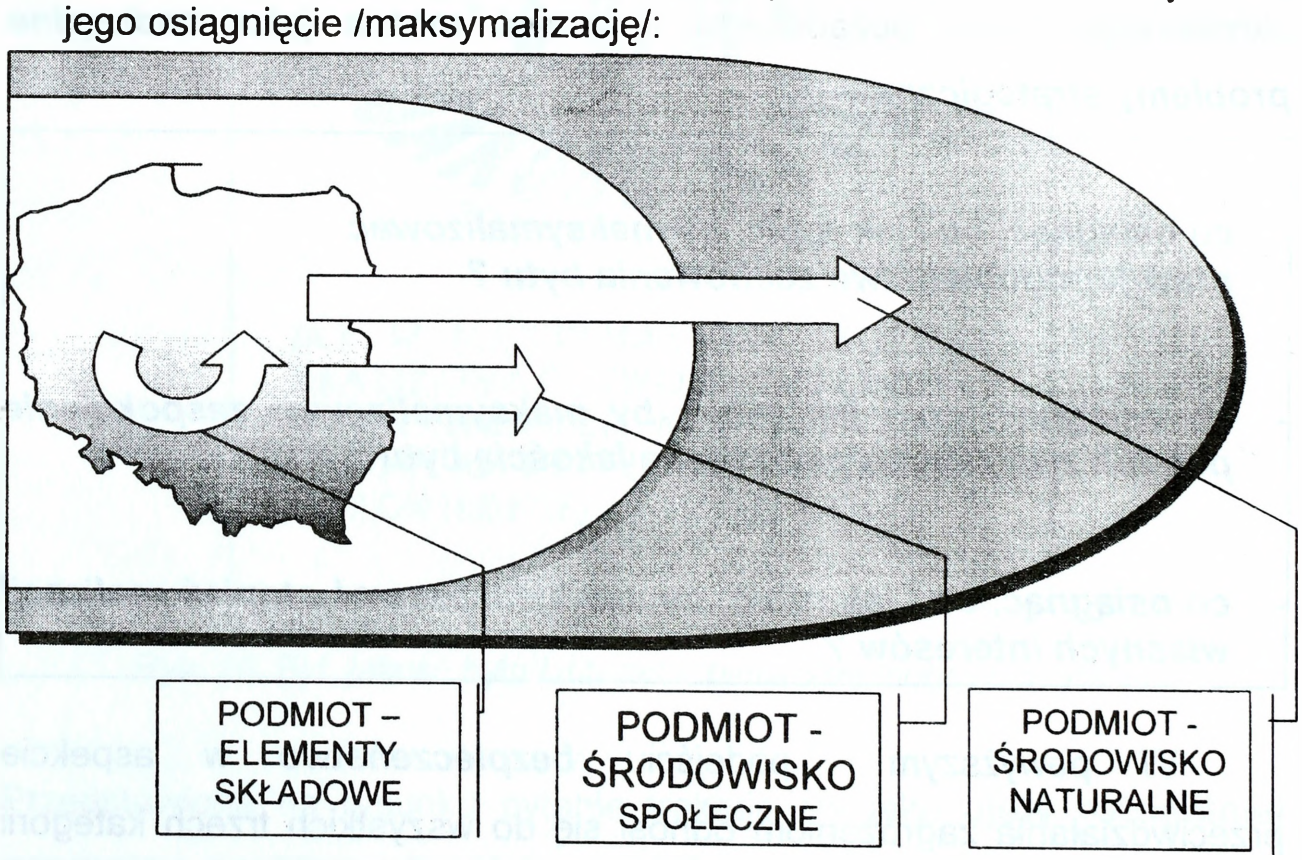
Można więc wyrazić je w formie *pytania o działanie:*

***- co i jak robić, by maksymalizować bezpieczeństwo podmiotu?***

Bezpieczeństwo jest więc w tym ujęciu jednym z **interesów** podmiotu, jednym z kierunków jego działań. Zauważyć należy, że problem ten jest wtórny w stosunku do problemów generalnych */bytu, jego jakości, interesów/* . Rozwinięcie wstępnego i wąskiego określenia *„bezpieczeństwa"* prowadzi do następujących stwierdzeń:

- **BEZPIECZEŃSTWO jest subiektywnym stanem świadomości podmiotu, w którym istniejący lub prognozowany poziom i rodzaj zagrożeń nie wywołuje, dzięki posiadanym zdolnościom ochronnym i obronnym, lęku, obawy, strachu o zachowanie /osiągnięcie/ uznawanych wartości [67].**

- Upodmiotowienie zjawiska bezpieczeństwa /"czyje bezpieczeństwo?"/ pozwala wyróżnić trzy kierunki /obszary/ działań nakierowanych na jego osiągnięcie /maksymalizację/:




*Rys. 17 Kierunki aktywności podmiotu*

---

[67] Zdolność [obronną] *postrzega się jako funkcję potencjału /siły/, możliwości i woli, określaną skalą i rodzajem zadań które podmiot jest w stanie zrealizować. Funkcję tę najczęściej rozpatruje się relatywnie, w stosunku do określonych zadań.*

- Bezpieczeństwo realizuje się zawsze w *jakimś* otoczeniu, w *jakichś* warunkach wewnętrznych i zewnętrznych, obiektywnych i subiektywnych. Dlatego też obok aktywności badanego podmiotu uwzględniać trzeba równoczesną aktywność **innych podmiotów stosunków społecznych** /wewnętrznych i międzynarodowych/, ich potrzeby, interesy, postawy, działania itd. oraz wzajemne relacje podmiotów ze **środowiskiem naturalnym**[68]

- Bezpieczeństwa nie można traktować jako absolutu – nigdy nie ma bezpieczeństwa *wolnego od wszelkich zagrożeń, zawsze, gwarantowanego,* pojmować je zatem należy w ujęciu procesualnym, jako *maksymalizację, zbliżanie się do stanu idealnego*;

- Całokształt działań podmiotu skierowanych na maksymalizację poczucia bezpieczeństwa składa się na jego ***politykę bezpieczeństwa***, którą definiuje się następująco :

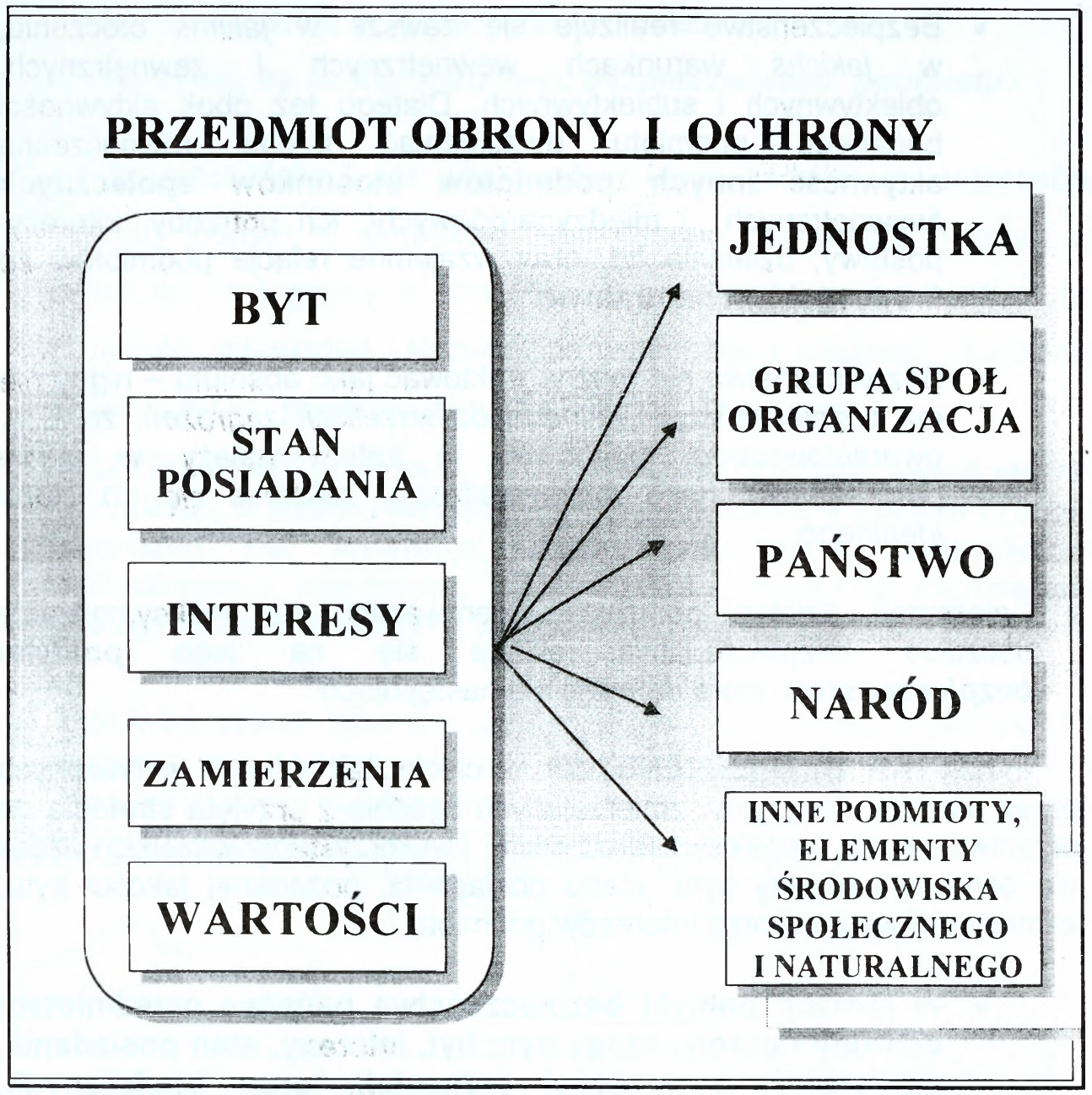
**POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA** – całokształt działań wytyczonych przez ośrodek decyzyjny, zmierzających zgodnie z przyjętą strategią do przeciwdziałania wszelkim zagrożeniom i wykorzystania wszelkich szans dla ochrony i obrony bytu, stanu posiadania, pożądanej jakości bytu, zamierzeń i wartości oraz interesów podmiotu.

- **W ramach polityki bezpieczeństwa państwa przedmiotem ochrony i obrony mogą być: byt, interesy, stan posiadania, zamierzenia i wartości jednostek, grup społecznych, organizacji , państwa, narodu, elementów otoczenia społecznego i naturalnego** /rys. 18 /;[69]

---

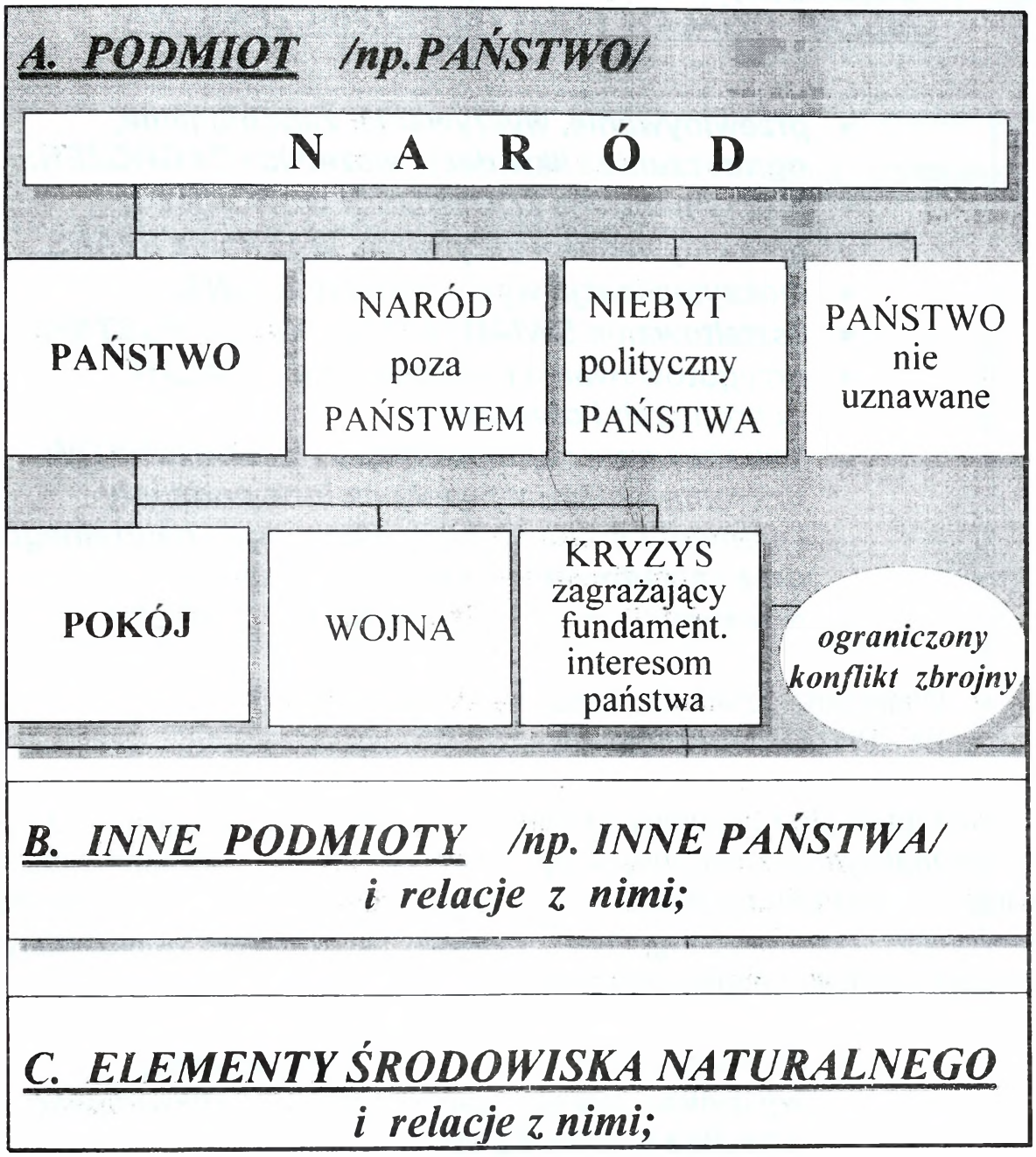
[68] *Nie podziela się w pracy poglądu J.Stefanowicza /*"Bezpieczeństwo współczesnych państw", s.13*/, przedstawiającym uwzględnianie wzajemnych relacji z otoczeniem zewnętrznym jako zapoczątkowanej w XIX wieku* „tendencji poszukiwania bezpieczeństwa poza własnymi granicami*". Nie chodzi tu o* „poszukiwanie bezpieczeństwa*", lecz o* ***uświadomienie współzależności*** *bezpieczeństwa własnego z bezpieczeństwem innych podmiotów i środowiska w ogóle oraz wynikającego z tej świadomości rozszerzenia przedmiotu ochrony i obrony, objęcia nią /we własnym interesie/ innych uczestników stosunków międzynarodowych i środowisk : społecznego oraz naturalnego. Chodzi więc o tzw* internalizację *i* globalizację *problemów bezpieczeństwa, choć określenia te są również nieścisłe i nie oddające istoty rzeczy.*

[69] *Wspomniana w poprzednim przypisie świadomość współzależności bezpieczeństwa nabiera dziś szczególnego znaczenia. Oznacza ona m.in., iż nie można np. dbać o bezpieczeństwo Polaka nie dbając o bezpieczeństwo Kuwejtczyka czy Albańczyka, bezpieczeństwo surowcowe czy ekologiczne w skali regionu, globu, świata.*




*Rys. 18 Polityka bezpieczeństwa państwa – przedmiot ochrony i obrony*

- Dla dowolnego, ale konkretnego podmiotu ***obszar jego polityki bezpieczeństwa*** obejmuje /rys. 19 /:
  - obronę i ochronę samego **podmiotu** we wszystkich możliwych jego formach i warunkach bytu;
  - obronę i ochronę **innych podmiotów** stosunków społecznych oraz wzajemnych relacji;
  - obronę i ochronę elementów **środowiska naturalnego** i relacji z nimi.




*Rys. 19 Obszar polityki bezpieczeństwa podmiotu na przykładzie państwa*

- ***zmienne regulowane*** w procesie zapewniania bezpieczeństwa można zapisać w formie zależności:



- Zmienne powyższe wyznaczają dostępny
  **OBSZAR DZIAŁAŃ POLITYKI BEZPIECZEŃSTWA :**

> - ***przewidywanie, wykrywanie, zapobieganie, ograniczanie i likwidacja wszelkich ZAGROŻEŃ;***
> - ***maksymalizacja ZDOLNOŚCI OBRONNYCH;***
> - ***przewidywanie, wykrywanie, kreowanie SZANS;***
> - ***maksymalizacja wykorzystania SZANS;***
> - ***kształtowanie ŚWIADOMOŚCI, WOLI i POSTAW;***
> - ***przygotowywanie i realizowanie DZIAŁAŃ ochronnych i obronnych;***
> - ***kształtowanie najdogodniejszych WARUNKÓW działania – oddziaływania na inne podmioty i elementy środowiska społecznego i naturalnego oraz kształtowanie wzajemnych relacji;***
> - ***maksymalizacja EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ.***

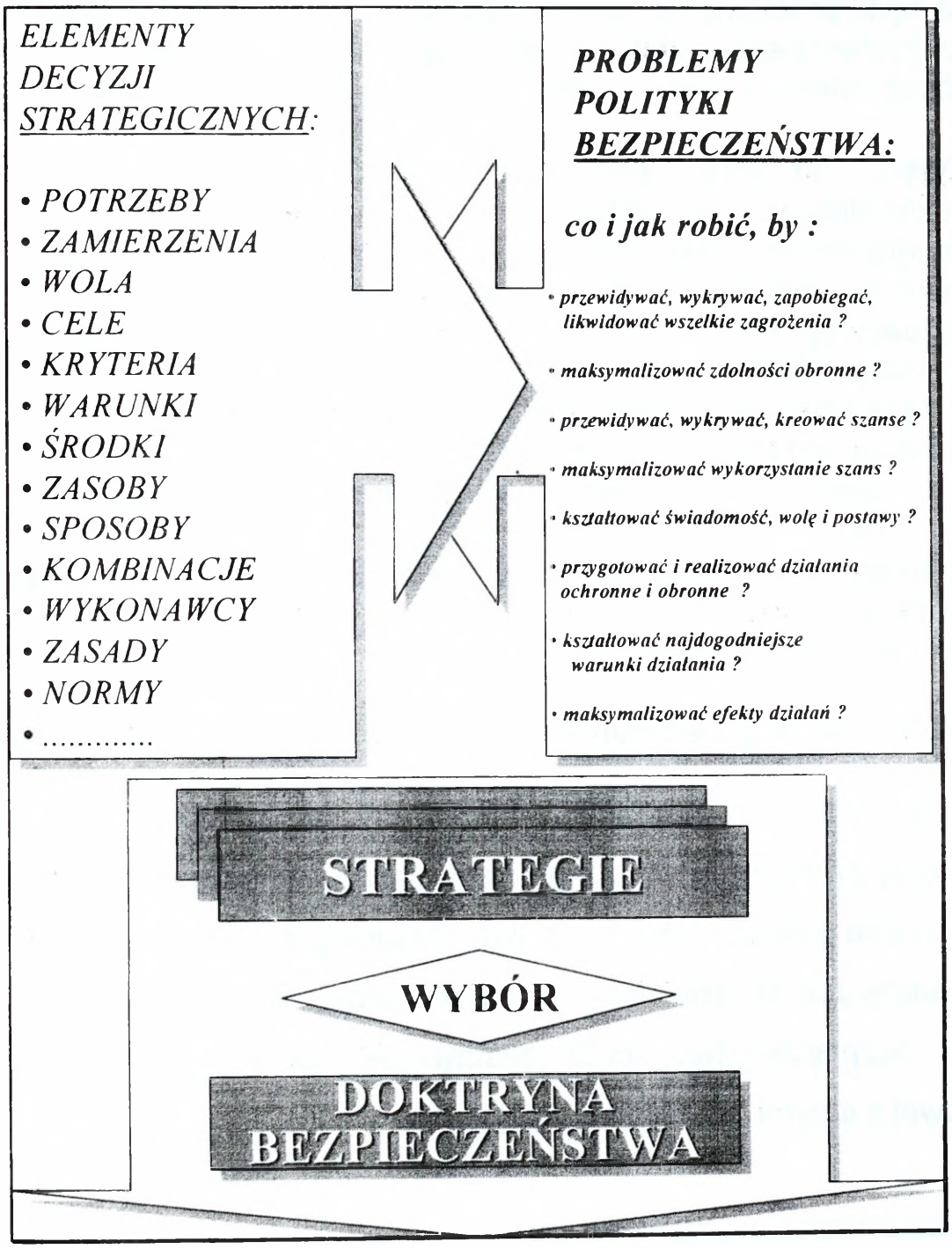
- Wskazane działania stanowią składowe POLITYKI BEZPIECZEŃSTWA

Wstępnie sformułowany problem – pytanie: *„co osiągnąć, co i jak robić, by maksymalizować bezpieczeństwo podmiotu ?”* można więc już rozwinąć i zestrukturalizować w postaci zbioru pytań – problemów odniesionych do poszczególnych działań składowych realizowanych w obszarze polityki bezpieczeństwa:

- co osiągnąć, *co i jak robić by* ***przewidywać, wykrywać, zapobiegać, ograniczać i likwidować wszelkie ZAGROŻENIA ?***
- *co osiągnąć, co i jak robić by* ***maksymalizować ZDOLNOŚCI OBRONNE ?***
- .....

Zestaw odpowiedzi na powyższe pytania, jako *„uporządkowany zbiór wzajemnie powiązanych we wszystkich fazach, warstwach i etapach działania najistotniejszych założeń i decyzji dotyczących warunków, elementów składowych, ich dynamicznej kombinacji oraz wybranych taktyk i technik kontrolno – realizacyjnych ...”* określa, nadaje konkretną treść **STRATEGII BEZPIECZEŃSTWA**, a dokładniej – *strategii polityki bezpieczeństwa*.

Państwo /podmiot/ planując i organizując swą działalność w sferze bezpieczeństwa musi sformułować celowe i dostępne warianty tej strategii, a następnie – zgodnie z przyjętymi kryteriami wartościowania oraz innymi racjami – dokonać wyboru rozwiązania uznanego za najbardziej użyteczne (→ ***doktryna bezpieczeństwa***).[70]
Istotę tej działalności ilustruje rys. 20.




*Rys. 20 Idea formułowania strategii i doktryny bezpieczeństwa*

---

[70] *Szerzej o przyjętym rozumieniu pojęcia* „doktryna" *i związkach z pojęciami bliskoznacznymi w: C. Rutkowski,* Aparat pojęciowy strategii ...", *cyt.wyd.*

Identyfikacja pełnego zbioru działań realizowanych w ramach polityki bezpieczeństwa , wymagałaby - ze względów czysto racjonalnych - przyjęcia założeń ograniczających teoretycznie możliwy, ogromny zbiór tych działań[71]. W warunkach konkretnej sytuacji rzeczywistego podmiotu założeniami tego rodzaju będą:

- **zakres i charakter problemów,** które podmiot musi rozwiązać – inne będą problemy np. państwa nowo powstałego, konstruującego swój system bezpieczeństwa „od zera", a inne - państwa ukształtowanego, realizującego określone działanie regulacyjne;

- **przyjęty sposób podejścia** ograniczający i porządkujący /strukturalizujący i hierarchizujący/ pytania opisujące wybraną strategię /dobór i układ pytań: *co, kto, po co, jak, kiedy, czym, w jaki sposób itd. ma zrobić/*. Wybór tego sposobu ma charakter subiektywny i sytuacyjny oraz zmienny w toku planowania, organizowania i realizacji działań.

  W początkowym okresie pierwszoplanowym pytaniem będzie zazwyczaj *„co i po co należy zrobić ?"*. W tym aspekcie w sposób wtórny, podrzędny traktowane będą inne pytania - elementy decyzyjne.

  W dalszej fazie procesu głównymi staną się inne pytania /o środki, zasoby, sposoby itd../ . Przyjęty dobór i układ pytań, działań, określa konkretny sposób podejścia;

- **warunki sytuacji decyzyjnej** – czas, swoboda decydowania i inne.

Na potrzeby zamierzonej identyfikacji elementów ***działalności wojskowej*** *państwa,* uznano za wystarczające /i bardziej racjonalne od formułowania pełnego zbioru działań składowych/ określenie **kryteriów wyróżniających** tę działalność z całokształtu polityki państwa, w tym - polityki bezpieczeństwa, oraz zestawienie /porównanie/ działalności wojskowej z innymi rodzajami działalności.

---

[71] *Rozmiary tego zbioru wynikają m.in. z:*
- *możliwości wielopoziomowej dekompozycji działań złożonych na działania prostsze;*
- *możliwości przyjęcia dużej liczby kryteriów wyróżniania działań i ich analizy /np.: czas, miejsce, znaczenie, skala, charakter, wykonawcy itp. oraz kompilacje tych kryteriów/ ;*
- *możliwej liczby permutacji działań i zmiennych decyzyjnych.*

## 2.2. DZIAŁALNOŚĆ WOJSKOWA PAŃSTWA. STRATEGIA WOJSKOWA

Politykę, strategię lub doktrynę **wojskową** państwa /podmiotu/ można wyróżnić i rozpatrywać w trzech ujęciach, w odniesieniu do:

1. ***dziedziny działalności państwa*** /podmiotu/ – „WOJSKOWOŚCI" [72] - elementu zbioru dziedzin działalności;
2. *wojska /sił zbrojnych/* - ***jako narzędzia*** */instrumentu/*[73] ***polityki*** – elementu zbioru narzędzi;
3. *działań wojskowych /SZ/* - ***jako środka polityki*** – elementu zbioru środków.

Uwzględniając praktyczny związek między *narzędziami* i *środkami* działania /polityki/ [74], można zredukować możliwe ujęcia do dwóch, lokujących działalność wojskową w obszarze:

a. **dziedzin działalności;**
b. **środków / narzędzi działań.**

Przyjęcie jednego z podejść będzie zabiegiem koniecznym ze względu na implikacje różnicujące przedmiot, obszar, elementy i cechy działań czy strategii w każdym z ujęć.

Traktując *działalność wojskową* jako **dziedzinę** działalności /państwa/ podmiotu, politykę wojskową widzieć należy jako działanie systemowo nadrzędne, obejmujące /zgodnie z ujęciem leksykalnym/ całokształt działań związanych z wojskiem. Otwarty charakter owego „związku z wojskiem" nakazuje w zbiorze działań składowych umieścić **wszelkie możliwe** działania, bez względu na ich cele, charakter, funkcje czy znaczenie. Powoduje to oczywiste wyolbrzymienie i rozmycie zbioru

---

[72] *Jedna z najnowszych definicji określa: „WOJSKOWOŚĆ – całokształt spraw związanych z wojskiem* ***i sposobem prowadzenia wojny*** *„ [w:]* Nowa encyklopedia powszechna PWN, *Warszawa 1997 (wyróżnienie – CR)*

[73] *Znaczenie pojęć „narzędzie" i „instrument" za: T. Kotarbiński,* cyt. wyd., s. 48-50

[74] *Tamże*

oraz drastyczne obniżenie funkcjonalności takiego podejścia, a więc użyteczności *dziedziny działalności* jako kryterium organizowania działań przygotowawczych i realizacyjnych[75]. Zabiegiem koniecznym było by wyróżnienie *poddziedzin* – obszarów działań w jakimś sensie pokrewnych, jednorodnych.

W drugim podejściu, traktując *działalność wojskową* jako wyróżnioną ze względu na rodzaj ***narzędzia*** */SZ/* lub jako jeden ze ***środków*** działania, można uniknąć poprzednich kłopotów i uzyskać większą możliwość precyzyjnego określenia granic zbioru działań składowych i jego elementów. Kryterium to umożliwia także przejrzystą identyfikację problemów przygotowania i realizacji działania – *działalności wojskowej państwa /podmiotu/* , a stąd – określenia obszaru treści stosownej *polityki, strategii* czy *doktryny*. Kierując się powyższym, przyjmuje się w pracy takie właśnie, *narzędziowe* ujęcie, wyodrębniające z „całokształtu spraw związanych z wojskiem" problemy instrumentalne dotyczące sił zbrojnych jako narzędzia polityki państwa /podmiotu/, ich użycia jako środka tej polityki.

Krótkiego choćby uzasadnienia wymaga dokonane wcześniej uproszczenie polegające na łącznym potraktowaniu środków i narzędzi polityki wojskowej. Uznano to za właściwe ze względu na to, że analiza zakresu treściowego przy rozdzielnym ich potraktowaniu wskazuje, iż rozpatrywanie problematyki SZ jako *narzędzia* zawiera już wszystkie zagadnienia *użycia* sił zbrojnych /SZ/, czyli aspekt *środka polityki* [76]. Odrębne rozpatrywanie użycia SZ jako środka polityki staje się w tym ujęciu niecelowe.

---

[75] *Bez wyróżnienia jakiegokolwiek kierunku, aspektu, problemu czy poziomu podejścia, dziedzina spraw „związanych z wojskiem" obejmuje zarówno problemy typu* „jak użyć SZ w wojnie" *jak i* „działalność kadrowa w wojsku", „wojskowa administracja koszar" *itp. Użyteczność tak szerokiego ujmowania działalności jest bardzo ograniczona.*

[76] „**Środek** /.../- to będące dziełem czyimś zdarzenie w postaci zmiany lub stanu rzeczy spowodowane dla osiągnięcia celu." *T. Kotarbiński,* cyt. wyd., *s.55. Przyjmuje się więc, że* środkiem polityki *będzie zdarzenie, stan - „użycie SZ".*

Część wspólną zbioru problemów w obydwu aspektach wyróżniono na poniższym rysunku [77].




*Rys. 21 Działalność wojskowa - podstawowe problemy*

---

77 *Istotę różnicy obydwu podejść można wyjaśnić w odniesieniu np. do planowania:* „Planowanie użycia *SZ" jest częścią, elementem składowym* „planowania SZ" *jako narzędzia.*

Przyjmując przedstawiony zakres problemowy działalności wojskowej w proponowanym, narzędziowym aspekcie można sformułować poniższe określenie polityki, strategii i doktryny wojskowej:

POLITYKA WOJSKOWA /państwa, podmiotu/ - całokształt działań i czynności wytyczonych przez ośrodek decyzji, związanych z tworzeniem, utrzymywaniem, przygotowaniem, użyciem i rozwojem SZ jako narzędzia polityki dla osiągnięcia zakładanych celów państwa /podmiotu/.

Należy przy tym zaznaczyć /i podkreślić/, że *polityka wojskowa* nie jest częścią, elementem składowym czy środkiem wyłącznie *polityki bezpieczeństwa*, ani też – *polityki obronnej* czy *wojennej*.

W pełni nadrzędną wobec niej jest wyłącznie *polityka państwa /polityka ogólna/*[78] .

Z każdą z wymienionych polityk /działalności/ oraz z wieloma innymi *strategia wojskowa* ma jednak /może mieć/ pewien **obszar wspólny,** zależny od sposobu podejścia podyktowanego praktyczną potrzebą.[79]

Uwaga druga: *polityka wojskowa* obejmuje działalność ukierunkowaną na **wszystkie** /dowolne/ cele państwa /podmiotu/, nie tylko związane z bezpieczeństwem czy walką zbrojną.
Jej konkretny zakres wyznacza przyjęta forma ustrojowa oraz regulacje prawne.

**STRATEGIA WOJSKOWA państwa** /podmiotu/ **- to uporządkowany zbiór wzajemnie powiązanych założeń i decyzji określających działalność wojskową państwa** /podmiotu/ **w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jej identyfikacji oraz normowania procesów przygotowawczych i realizacyjnych**

Zawarty w strategii zbiór decyzji obejmuje wyniki dokonanych wyborów strategicznych w zakresie rozpatrywanych problemów działalności wojskowej. Trudne i chyba niecelowe byłoby określenie sztywnych ram owego zbioru. Jego granice wytyczane są subiektywnie i sytuacyjnie, zależą od konkretnej potrzeby praktycznej , zastosowanego podejścia oraz stylu i kultury kierowania /zarządzania/.[80]

---

[78] *Brak stosownego terminu dla określenia najwyższej i najogólniejszej w systemie działań państwa polityki został już dostrzeżony /m.in. J.Kukułka/. Zakres treściowy takiego terminu powinien być adekwatny do wyjaśnianego już terminu „polistrategia" .*

[79] *Np. zagadnienie* przygotowania i użycia SZ do przeciwdziałania zagrożeniom *jest wspólnym problemem* ***polityki wojskowej*** *i* ***polityki bezpieczeństwa*** *, zagadnienie religii w wojsku jest wspólnym zagadnieniem* ***polityki wojskowej*** *i* ***polityki wyznaniowej /społecznej/*** *itp.*

[80] *Możliwe jest rozwinięcie definicji prze użyciu określeń zawartych w ogólnej definicji „strategii"*

W odniesieniu do dowolnego działania złożonego realizowanego w sferze *polityki wojskowej państwa* można formułować stosowne ***strategie szczegółowe***, zgodnie z omówioną już zależnością „system działań /polityk/ – system strategii". [81] Schemat konstrukcji pojęć jest przy tym następujący:

- polityka /działalność/ kadrowa → *strategia działalności kadrowej;*
- działalność szkoleniowa → *strategia szkoleniowa /szkolenia/;*
- obrona militarna → *strategia obrony militarnej;*
- interwencja → *strategia interwencji,*
-odstraszanie → *strategia odstraszania* ;itd., zgodnie ze schematem:

**DZIAŁANIE** /nazwa/ → ***STRATEGIA TEGO DZIAŁANIA*** [82]

Poczynić należy uwagę jeszcze jedną gwoli wyjaśnienia dostrzeganej w praktyce nieprawidłowości:
*strategia wojskowa jest strategia* ***państwa, a nie wojska.***

To państwo, sojusz, koalicja itp. podmioty prowadzą działalność wojskową, używają w swej polityce SZ jako narzędzia, stosują działania wojskowe jako środek swej polityki.[83] [84]

**DOKTRYNA WOJSKOWA państwa** /podmiotu/

- **wybrany, oficjalnie przyjęty do realizacji, podany do publicznej wiadomości, uporządkowany zbiór wzajemnie powiązanych założeń i decyzji określających działalność wojskową państwa** /podmiotu/ **w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jej identyfikacji oraz normowania procesów przygotowawczych i realizacyjnych.**

---

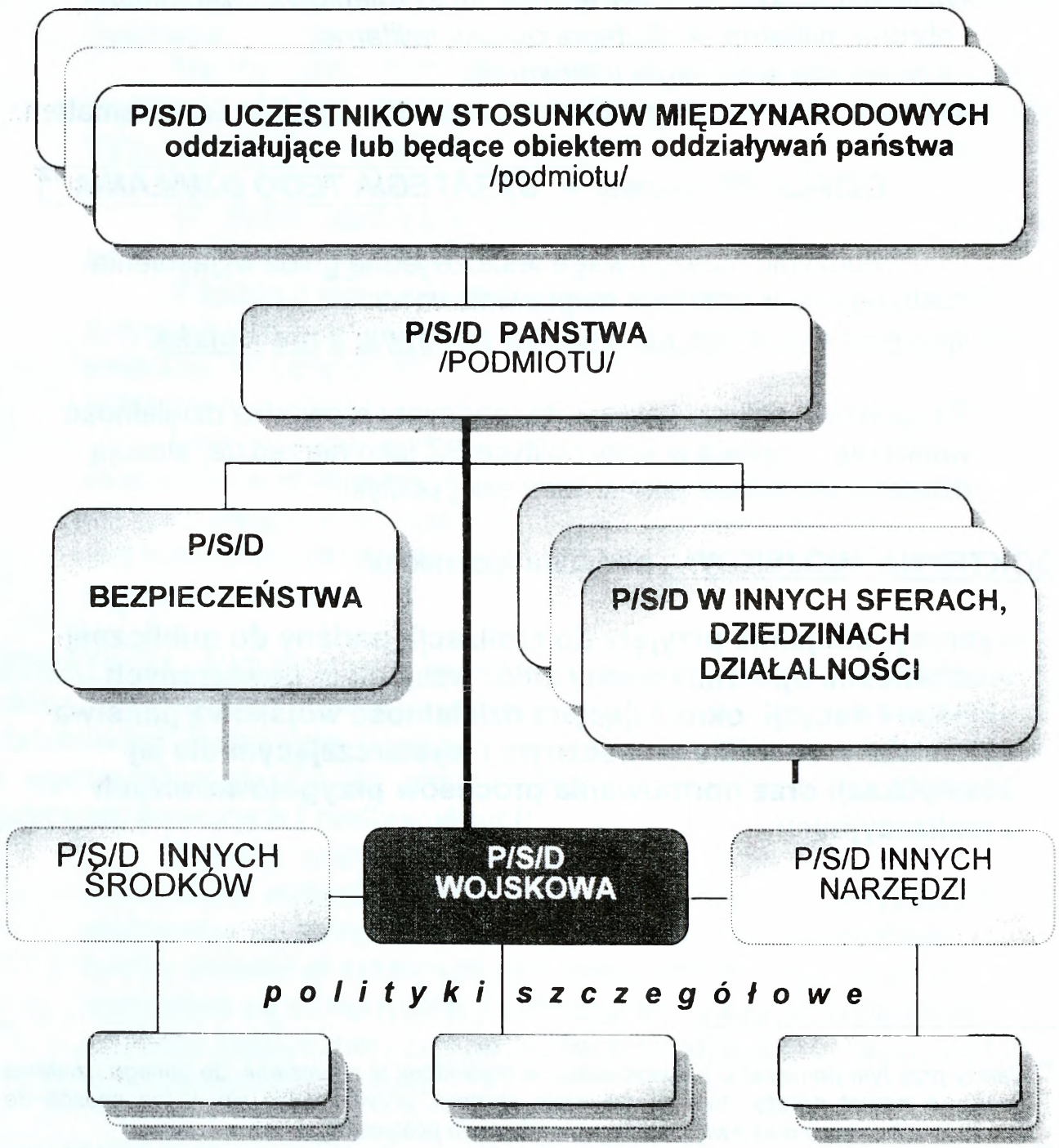
[81] *Należy przy tym pamiętać o prawidłowości, w myśl której w odniesieniu do danego działania można,* ***a nawet należy,*** *formułować wiele strategii, przyczyniając się w ten sposób do optymalizacji wyboru oraz zwiększenia pola manewru politycznego.*

[82] *Może budzić kontrowersje przypisywanie strategii każdemu, często relatywnie błahemu, działaniu złożonemu. Argumentem „za" jest wspomniany fakt szerokiego stosowania takiego podejścia w językach potocznym i specjalistycznym. Szerzej o tym zagadnieniu m.in. w: C.Rutkowski,* Aparat pojęciowy ... , *cyt.wyd.*

[83] *Uwaga ta w całej rozciągłości dotyczy, obok* strategii, *także* polityki wojskowej *i* doktryny wojskowej .

[84] *Interpretacja powyższa nie wyklucza możliwości i poprawności stosowania pojęcia* „strategia sił zbrojnych" *lub* „strategia wojska". *Nazwy te wskazują jednak podmiot /"czyja strategia ?"/, a nie działania. Ich odpowiednikiem są terminy:* „strategia państwa", „strategia koalicji" *itp.*

Przejście do określenia relacji polityki , strategii i doktryny wojskowej z innymi politykami i strategiami (dla uproszczenia stosuje się skrót: P/S/D), poprzedzono graficznym zobrazowaniem i zestawieniem ustalonych dotychczas związków /rys. 22/:




*Rys. 22 Polityka / strategia / doktryna wojskowa w otoczeniu systemowym*

**Strategia (p/s/d) wojskowa** :

- usytuowana jest na poziomie strategii dotyczących środków i narzędzi działania[85];

- nadrzędne w stosunku do niej są /mogą być/ strategie dziedzin, poddziedzin, problemów ogólnych oraz strategie nadrzędnych podmiotów stosunków międzynarodowych /np. sojuszu, koalicji, federacji/;

- podrzędne w stosunku do niej są *strategie szczegółowe*, dotyczące działań składowych polityki wojskowej;

- realizowana jest w określonym otoczeniu naturalnym;

- zależności z wszelkimi innymi strategiami mają charakter dwustronny /zwrotny/, zmienny sytuacyjnie w swej treści i dynamice;

- w konkretnych warunkach rzeczywistych pośredni lub bezpośredni wpływ na treść strategii wojskowej będą miały /mogą mieć/ wszystkie elementy otoczenia – działania /strategie/ zarówno nadrzędne jak i współrzędne oraz podrzędne danego podmiotu oraz innych podmiotów, a także relacje ze środowiskiem naturalnym.

W celu podniesienia użyteczności pracy, ale też wzmocnienia i weryfikacji argumentacji, dokonać należy istotnościowego porównania zakresu i przedmiotu *strategii wojskowej* ze strategiami „pokrewnymi". Wprowadzenie jakiegokolwiek pojęcia lub nadanie mu określonego znaczenia ma sens tylko przez włączenie go w jakiś istniejący system pojęciowo - znaczeniowy lub zaprojektowanie nowego systemu. Dlatego też uznano za konieczne przedstawienie postulowanego znaczenia *„strategii wojskowej"* w szerszym ujęciu, w otoczeniu terminów bliskoznacznych i pokrewnych. Jako „pokrewne" potraktowano strategie:

---

[85] *Struktura hierarchiczna systemu działań /polityk/, strategii, doktryn powinna być rozpatrywana /jak już wspomniano/ tylko w warunkach konkretnych, w odniesieniu do konkretnego podmiotu, przedmiotu, warunków, problemów, sposobów podejścia itd. Dlatego też wskazane zależności mają charakter względny.*

*bezpieczeństwa, obronności, obrony, obrony militarnej, wojenną* i *kryzysową,* odniesione do jednego podmiotu /rys.23/. Zastosowano sprawdzone w praktyce naukowej i dydaktycznej narzędzie - zestawienie trzech cech porównywanych strategii, wyrażonych pytaniami:

1. ***jakie DZIAŁANIA określa ?***
2. ***jakich ZAGROŻEŃ dotyczy ?***
3. ***jakimi ŚRODKAMI dysponuje ?***[86]




*Rys. 23 Tabela porównawcza działań /polityk/, strategii i doktryn*

---

[86] *Wskaźniki te uznano za wystarczające do identyfikacji /wyróżnienia/ .*

W odniesieniu do treści przedstawionych na rysunku konieczne są następujące zastrzeżenia:

- w stosunku do wszystkich polityk / strategii / doktryn **podmiotem jest państwo** /ew. podmiot równorzędny lub wyższy/;
- tabela nie wskazuje zależności typu hierarchicznego;
- działania, w stosunku do których wyodrębniono stosowne p/s/d pochodzą z różnych obszarów /wydzielone zostały na podstawie różnych kryteriów – *dziedziny działalności, rodzaju działania, stanu państwa*/;
- przyjęto następującą treść **działań** będących układem odniesienia poszczególnych polityk, strategii i doktryn :

  - **p/s/d bezpieczeństwa** – działalność państwa /podmiotu/ zmierzająca do przeciwdziałania wszelkim zagrożeniom i wykorzystania wszelkich szans do obrony i ochrony bytu, stanu posiadania, pożądanej jakości bytu, zamierzeń i wartości oraz interesów jednostek, grup i organizacji, państwa i innych elementów otoczenia społecznego i naturalnego;

  - **p/s/d obronności** – działalność państwa /podmiotu/ obejmująca przeciwdziałanie zagrożeniom militarnym i funkcjonowanie państwa /podmiotu/ w tych warunkach;

  - **p/s/d obrony** /obronna/ - działalność państwa /podmiotu/ obejmująca przeciwdziałanie konkretnemu zagrożeniu militarnemu i funkcjonowanie państwa /podmiotu/ w warunkach jego wystąpienia;

  - **p/s/d obrony militarnej** - działalność państwa /podmiotu/ obejmująca przeciwdziałanie konkretnemu zagrożeniu militarnemu oraz funkcjonowanie państwa /podmiotu/ w warunkach jego wystąpienia w aspekcie użycia sił, środków i sposobów militarnych;

  - **p/s/d kryzysowa** – funkcjonowanie państwa w warunkach kryzysu, przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom bezpieczeństwa, w tym – ewentualnym zagrożeniom militarnym poniżej skali wojny[87].

---

[87] *Szerzej o polityce bezpieczeństwa w warunkach kryzysów: m.in. w: C.Rutkowski, A.Kasprzewski,* SZ w sytuacjach kryzysowych, *wyd. AON 1996,* Warianty strategicznego użycia SZ w sytuacjach kryzysowych, *oprac. p.k."KAPPA", wyd. AON, 1997*

- **p/s/d wojenna** - funkcjonowanie państwa w warunkach wojny, przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom bezpieczeństwa, w tym - prowadzenie militarnych działań wojennych[88];

Przedstawione na schemacie „przekrojowe" położenie *strategii wojskowej* oddaje istotę jej współzależności z innymi strategiami oraz odrębność w świetle przyjętych kryteriów wyróżnienia. Odnosząc *strategię wojskową* do tych kryteriów można stwierdzić, iż:

- **w aspekcie określanego działania** - strategia wojskowa dotyczy, opisuje *działalność wojskową państwa*;
- **w aspekcie zagrożeń** – przedmiotem strategii wojskowej mogą być *wszelkie* zagrożenia bezpieczeństwa, bez względu na ich źródła i charakter;
- **w aspekcie środków** – strategia wojskowa obejmuje użycie sił i środków wojskowych /SZ/, realizowana może być przy pomocy wszelkich środków z różnych dziedzin /np. dyplomacji, finansów/.

Potwierdzają się więc tezy o bezpośrednim podporządkowaniu *p/s/d wojskowej* ogólnej p/s/d państwa /podmiotu/ oraz o wspólnych obszarach problemowych jako formie powiązania tej strategii z innymi strategiami z obszaru bezpieczeństwa.

*Spostrzeżenia i uwagi pierwszych Czytelników przygotowywanej do druku pracy obligują do wyjaśnienia w tym miejscu stosunku między przedstawionymi w rozprawie ujęciami definiującymi poszczególne polityki, strategie i doktryny, a rozwiązaniami utrwalonymi w literaturze i świadomości wielu ich użytkowników.*

---

[88] ***Wojna*** *traktowana być może jako* ***stan stosunków między dwoma lub więcej podmiotami*** *politycznymi, albo też – jako* ***stan /okres funkcjonowania/ państwa****. Przedstawione ujecie p/s/d wojennej odnosząc się do jednego podmiotu bazuje na drugim z powyższych znaczeń.*

*Istota problemu zdaje się leżeć w przyzwyczajeniu do zamkniętego zbioru tradycyjnych ujęć i definicji* strategii *, bazujących na wskazanych poniżej twierdzeniach, tworzących trudny do porzucenia paradygmat /wyróżnienia - CR/:*

1. *Strategia to najwyższy poziom sztuki* ***wojennej;***
2. *Strategia jest dyscypliną nauk* ***wojskowych;***
3. *Przedmiotem strategii jest* ***przygotowanie i prowadzenie wojny;***
4. *Strategia dotyczy* ***walki zbrojnej*** *, która stanowi istotę wojny.*

*Odmienność przyjętego w pracy podejścia od powyższego paradygmatu można wyrazić następująco:*

*Ad`1.* Strategia *może być „najwyższym poziomem sztuki wojennej", ale nie odnosi się tylko do niej.* ***W prakseologicznym ujęciu może stanowić poziom dowolnej sztuki****, np. sztuki dyplomacji, sztuki zarządzania.*

*Ad`2* Strategia *może być dyscypliną nauk wojskowych* [89]*, lecz w prezentowanym ujęciu* ***może również być dyscypliną /specjalnością/ , problemem i przedmiotem badań wielu innych nauk zajmujących się jakimkolwiek działaniem złożonym****, np. nauki o zarządzaniu, nauki o polityce.*

*Ad`3 Identyfikowanie* **strategii** *ze* **strategia wojenną** *nie tylko w aspekcie przyjętego w pracy podejścia, ale w ogóle w świetle rozwoju zarówno nauki jak i praktyki, straciło wszelką rację bytu.*

*Działalność wojenną państwa postrzega się w rozprawie jako jedno z działań należących do olbrzymiego zbioru* **działań złożonych***, którym „przysługuje", i których elementem jest* **strategia***.*

*W odniesieniu do warunków, okresów i stanów państwa, z równą poprawnością można mówić o* **strategii pokojowej, strategii kryzysowej** *czy* **strategii państwa w sytuacjach zagrożeń** *, oraz wielu innych, określających dowolnie wyodrębnione działanie państwa /podmiotu/.*

*Ad`4 Walka zbrojna, mimo całej specyfiki i ogromnego często znaczenia jej skutków, jest w przyjętym podejściu* ***tylko jedną z wielu konkretnych form działania, rodzajem działania złożonego****.*

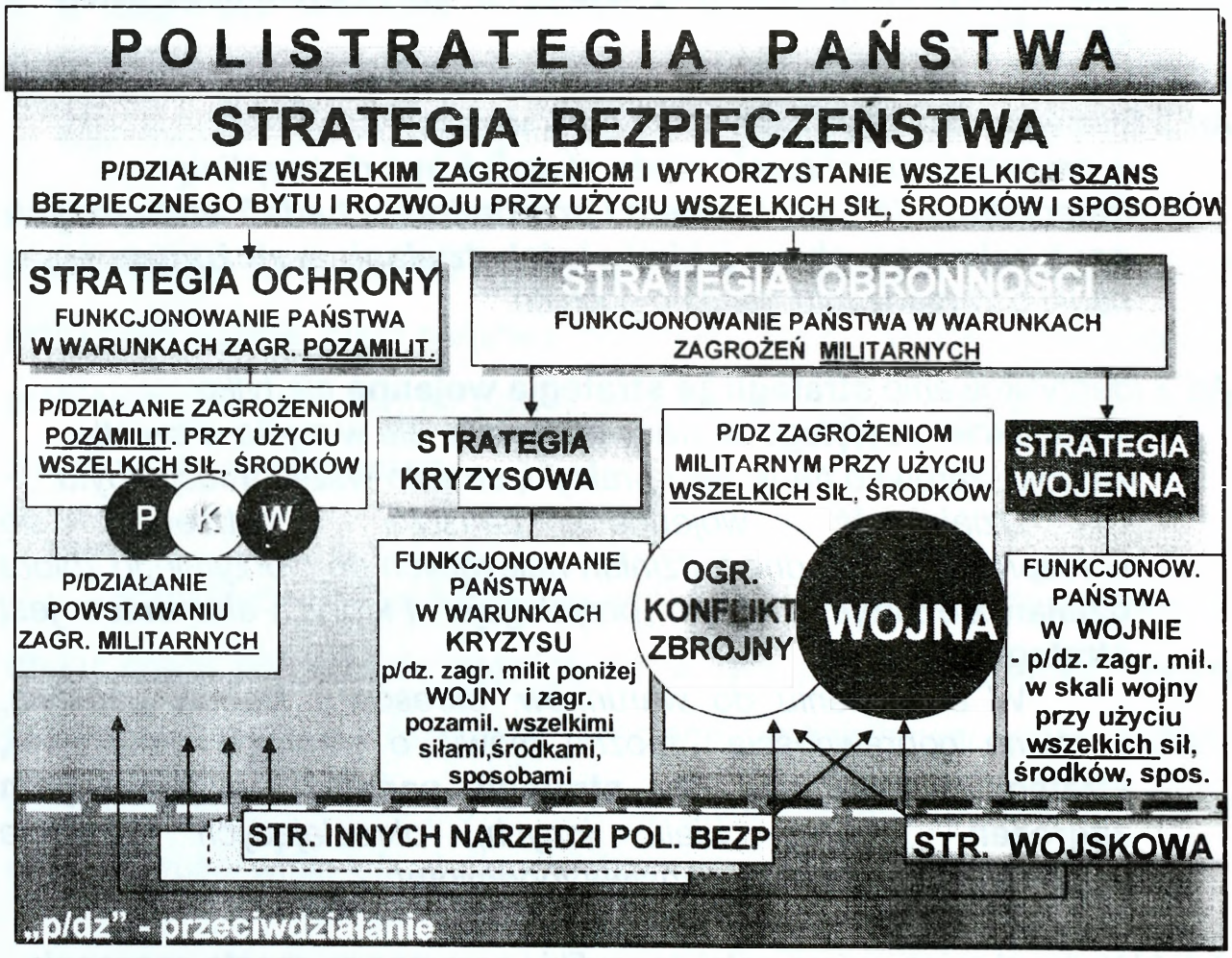
---

[89] *Lepszym określeniem wydaje się być „***nauka o wojskowości"***.*

*Strategia „przysługuje" jej w takim samym stopniu jak np. walce niezbrojnej, dyplomacji, propagandzie.* **Strategia walki zbrojnej** *będzie w konkretnym przypadku elementem np.* **strategii obrony państwa** *lub* **strategii obronności**, *a te z kolei – elementem* **POLISTRATEGII PAŃSTWA.**

*Reasumując, można stwierdzić, ze funkcjonujące obecnie, tradycyjne interpretacje znaczeniowe „**strategii**" nie są sprzeczne /poza utożsamianiem* strategii *ze* strategią wojenną*/ z przedstawioną w rozprawie interpretacją dokonaną na gruncie nauki o działaniu i prakseologii . Ujecie prakseologiczne pozwala włączyć dotychczasowe rozwiązania do szerokiego, uporządkowanego wewnętrznie i spójnego systemu pojęciowo – znaczeniowego nauki o działaniu, a szczególnie sprawnym działaniu.*[90]

Istotę wyodrębnienia, przedmiot oraz podstawowe zależności między strategiami z obszaru bezpieczeństwa ilustruje rys. 24.




*Rys. 24 System strategii w obszarze bezpieczeństwa - zarys*

---

[90] *Fragment tekstu wyróżniony kolorem /kursywą/ zamieszczono w rozprawie tuż przed jej edycją.*

Wprowadzone na rysunku pojęcie ***strategia ochrony*** umożliwia dokonanie dychotomicznego podziału problemów bezpieczeństwa na przeciwdziałanie zagrożeniom *militarnym* i *niemilitarnym* . W ujęciu tym *strategia ochrony* obejmuje przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom niemilitarnym oraz powstawaniu zagrożeń militarnych. W sensie realizacyjnym strategia ta stanowi podstawową treść polityki bezpieczeństwa w okresie pokoju[91].

Rozpatrując politykę państwa pod kątem sposobu realizacji zbioru działań prowadzących do osiągnięcia pożądanych rezultatów, **użycie SZ** jako środek tej polityki może być postrzegane jako odrebne działanie złożone . Strategia tego działania w istocie swej zawiera odpowiedź na pytanie : ***„jak użyć SZ w działaniach państwa realizowanych z ich udziałem, co przez to osiągnąć ?"***

Tak ujmowana „**STRATEGIA UŻYCIA SZ"** , której podmiotem jest oczywiście państwo /inny dysponent SZ – sojusz, koalicja itp./ , zawiera dwa podstawowe elementy strukturalne:

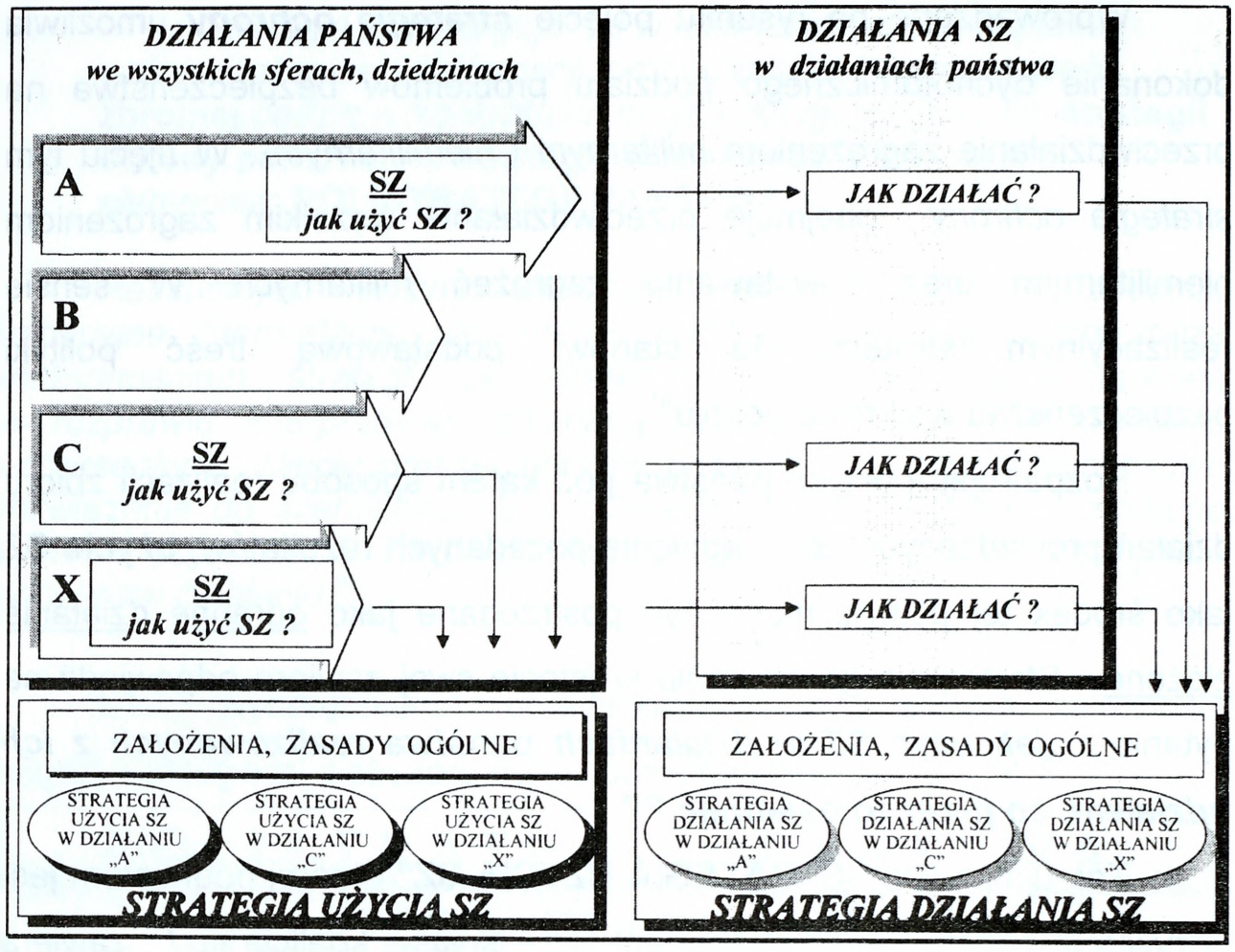
1. ogólne, nadrzędne *założenia, zasady, normy i reguły* wykorzystywania SZ w działaniach politycznych przyjęte przez dany podmiot;

2. zbiór konkretnych, jednostkowych *strategii użycia SZ* w poszczególnych działaniach państwa /podmiotu/.

Treści te stanowią podstawowy wyznacznik operacyjny ***planowania działań SZ*** - formułowania **„STRATEGII DZIAŁANIA"** przez podmiot wykonawczy – siły zbrojne. Strategia ta również obejmuje ogólne założenia i zasady oraz zbiór konkretnych strategii jednostkowych. Strukturę i zależności obydwu strategii ilustruje rys. 25 .

---

[91] *Szerzej o tym zagadnieniu w:* Aparat pojęciowy ...., *cyt. wyd.*




*Rys. 25 STRATEGIA UŻYCIA i STRATEGIA DZIAŁANIA SZ*

Należy zaznaczyć, że zarówno *strategia użycia,* jak i *strategia działania* SZ /każdego narzędzia/ mogą być rozpatrywane:

a. *całościowo* – jako wydzielone *strategie szczegółowe;*

b. *w określonym aspekcie*, w funkcji:

- ***czasu*** - w odniesieniu do działalności państwa /podmiotu/ w określonym czasie, okresie;

- ***celu*** */zadania, problemu/* - w odniesieniu do działalności państwa /podmiotu/ związanej z osiąganiem określonego celu, /rozwiązywaniem określonego problemu/;

- ***miejsca*** - w odniesieniu do działalności państwa /podmiotu/ na określonym kierunku, obszarze;

- ***w kompilacji kilku aspektów*** – np. w odniesieniu do działalności państwa /podmiotu/ w określonym miejscu i czasie.

Wybór sposobu podejścia zależy od potrzeb wynikających z warunków konkretnej sytuacji praktycznej.

W praktyce politycznej najczęściej poszukuje się odpowiedzi na pytania typu:

- *jak użyć SZ* ***w ramach określonego działania*** *państwa ?*
  /np. w przeciwdziałaniu kryzysowi, w operacji pokojowej, w wojnie itp./; lub /oraz/ -
- jak mają działać SZ **w ramach określonego działania** państwa ?
  /przykłady – jak wyżej /.

Problemem działalności bieżącej jest wiec formułowanie **konkretnych strategii szczegółowych** na poziomie zarządzania /państwo/ i wykonawstwa /SZ/.[92] W tym wymiarze wyniki prac planistycznych możliwe są do ujęcia w formie wyraźnie wyodrębnionych, zwartych koncepcji, planów, programów, czego nie można odnieść do strategii ogólnych użycia czy działania SZ. Forma ujęcia /zapisu/ tych ostatnich jest zmienna w czasie, a dynamika tych zmian odpowiada zmianom w obszarze działań politycznych państwa – podejmowanie nowych działań lub modyfikacja dotychczasowych pociąga za sobą zmiany w strategiach.

***STRATEGIE OGÓLNE są więc zmiennym w czasie zbiorem dokumentów, którego granice i zawartość wyznacza realna polityka państwa*** */podmiotu/.*

Jeszcze jedna kwestia, bliska poruszanej problematyce, wymaga naświetlenia, dookreślenia stosowanych w pracy terminów – zagadnienie **państwa jako podmiotu poszczególnych polityk, strategii, doktryn.** W dotychczasowych rozważaniach stosowano zazwyczaj określenie „państwo /podmiot/ ...", które można interpretować jako *„państwo lub inny podmiot polityczny"* . Praktyka polityczna jest jednak bogatsza. W nazwach wielu dokumentów, materiałów, spotyka się określenia:

---

[92] *Problem użycia SZ traktowany jest jako problem składowy strategii wojskowej państwa. Podmiotem* strategii działania *są SZ.*

- „***Narodowa*** *strategia wojskowa...*";[93]
- „***Narodowa*** *strategia bezpieczeństwa...*"[94];
- „*Koncepcja bezpieczeństwa* ***narodowego***...".[95]

W treści dokumentów tego typu występują odwołania zarówno do ***narodu*** jak i ***państwa*** jako przedmiotu lub podmiotu obrony, ochrony.

Podobnie rzecz się ma z nazwami instytucji i organizacji funkcjonujących w sferze bezpieczeństwa. Czy rzeczywiście w pełni zasadne jest współwystępowanie i występowanie w ogóle nazw:

- *Biuro Bezpieczeństwa* ***Narodowego***;
- *Ministerstwo Obrony* ***Narodowej***;
- *Departament Systemu Obronnego* ***Państwa***;
- *Akademia Obrony* ***Narodowej***;
- *Komitet Obrony* ***Kraju*** ?

W obszarze prowadzonych badań rodziły się pytania:

- czy np. *strategia bezpieczeństwa* ***państwa*** i *strategia bezpieczeństwa* ***narodowego*** są tożsame?[96] Czy istnieje jedna czy dwie strategie bezpieczeństwa?
- czy będące przedmiotem obrony i ochrony *interesy* - są interesami *narodowymi*, czy też interesami *państwa* ? Czy może występują dwa lub więcej rodzajów interesów na tym poziomie?

- czym merytorycznie różni się np. *strategia obrony narodowej* od *strategii obrony państwa* ? itd.

Stanowisko zajmowane w tych kwestiach wyrażają poniższe twierdzenia:

- określenia ***„narodowe"*** i ***„państwowe"*** w odniesieniu do dowolnego obiektu określanego są zdecydowanie różne, absolutnie nie tożsame;

---

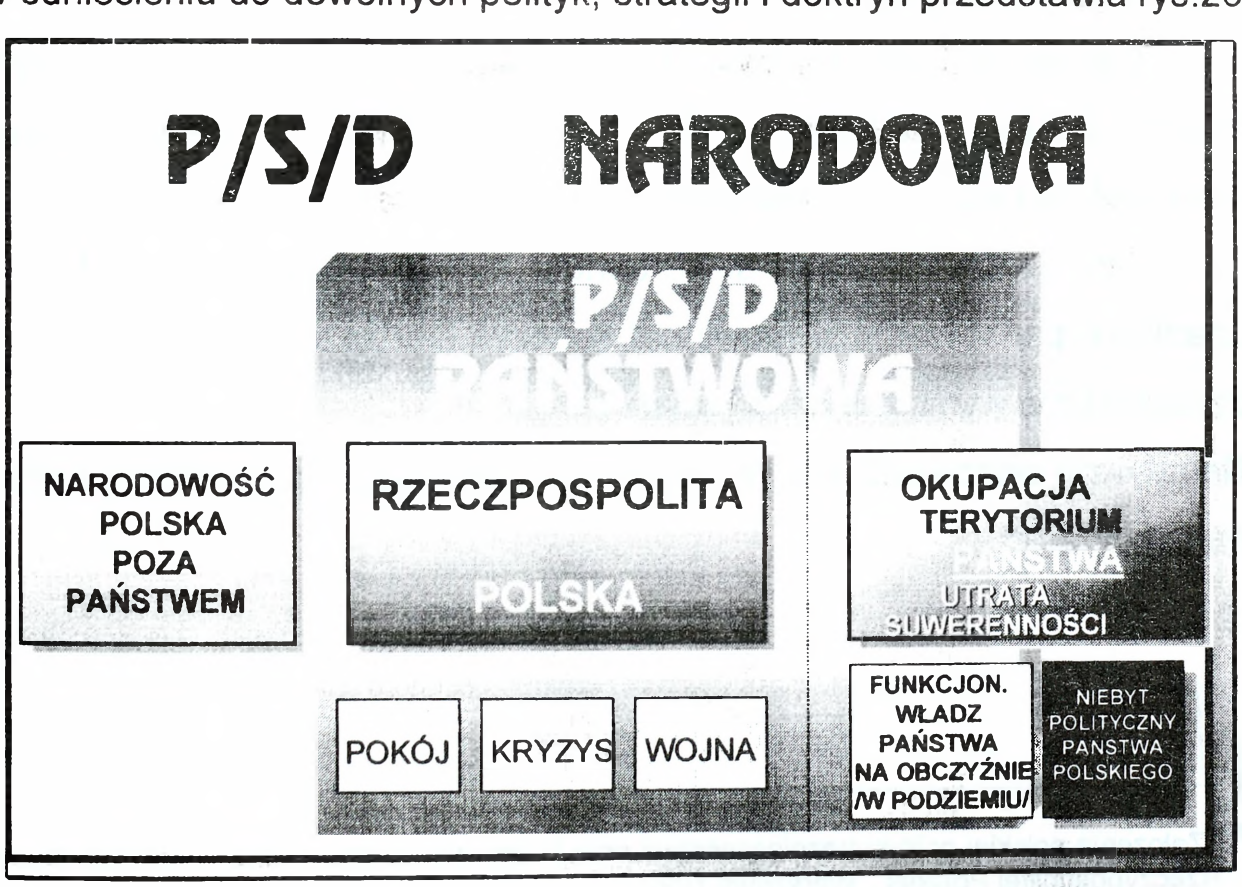
[93] *Np. wyd. USA 1996*
[94] *Tamże*
[95] *Np. wyd. ukraińskie 1996*
[96] *Por. np.* Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, *wyd. BPiI MON, Warszawa 1996*

- mimo występującego w literaturze dużego zróżnicowania sposobów definiowania *„narodu”*, możliwe jest dokonanie ostrego, wyraźnego rozdziału między obszarami „tego co *narodowe*” i „tego co *państwowe*”;

- dokonanie takiego rozdziału w problematyce związanej z bezpieczeństwem, obronnością i wojskowością jest zabiegiem celowym, a nawet koniecznym;

- wszystkie z wymienionych dotychczas w pracy *strategii /bezpieczeństwa, obronności, obrony, wojskową, wojenną* itd./ można rozdzielnie odnosić do *państwa* i *narodu,* w zależności od potrzeb , celów i przyjętego podejścia.

Różnicę zakresu treściowego ujęć *narodowego* i *państwowego* w odniesieniu do dowolnych polityk, strategii i doktryn przedstawia rys.26.




*Rys. 26 Polityka / Strategia / Doktryna „NARODOWA” I „PAŃSTWOWA”*

Postulowaną możliwość formułowania strategii i prowadzenia polityk zarówno *państwowych,* jak i *narodowych* postrzega się jako przedmiot namysłu i świadomego wyboru decydenta politycznego /społecznego/.

Praktyka przynosi różne rozwiązania. Niektóre państwa określają /poprzez cele/ zakres swej polityki bezpieczeństwa ograniczony do:

- *„...obrony i umacniania niepodległej, suwerennej **państwowości** /.../, zachowania suwerenności, niepodległości i integralności terytorialnej"*[97] , lub –
- *„zapewnienia, że w przyszłości będą państwem wolnym i niepodległym, zapewnienia ochrony jego podstawowych wartości, instytucji demokratycznych, /.../ zagwarantowania bezpieczeństwa jego **obywateli**"*[98].

Inne natomiast państwa w dokumentach doktrynalnych wykazują troskę o ***naród, narodowość, substancję narodową***[99] (podkr. – CR).

Czy różnice te wynikają jedynie z siły, potęgi, możliwości sprawczych, określanych potencjałem militarnym i zasięgiem jego możliwego wykorzystania ?

Czy jakiekolwiek państwo może /powinno/ ograniczać swą politykę bezpieczeństwa wyłącznie do członków swego społeczeństwa, mieszkańców kraju lub osób posiadających obywatelstwo ?

Czy wraz z utratą suwerenności, niepodległości i terytorium, upadkiem państwa, musi /powinna/ kończyć się wszelka zorganizowana działalność w wymiarze narodowym ?

Negatywna odpowiedź na wszystkie powyższe pytania wyrażona została na schemacie.

---

[97] „Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej". *Warszawa 1992*

[98] *J.Janda,* Koncepcja bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego Republiki Czeskiej, *[w:] D.B.Bobrow, E.Haliżak, R.Zięba/red/,* Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku, *wyd.SCHOLAR, Warszawa 1997, s. 307 i nast.*

[99] Narodowa strategia wojskowa USA ...., *cyt. wyd.*

Przedstawione ujęcie pozwala wskazać dwie grupy problemów, które poza treściami p/s/d *państwowych* powinny znaleźć się w treściach p/s/d ***narodowych***:

1. **narodowość poza państwem** – jej byt, jakość bytu, wartości, interesy;
2. **utrata atrybutów państwowości** – możności sprawowania suwerennej władzy, terytorium, uznania międzynarodowego.

**Jeżeli dane państwo włączy powyższą problematykę do treści np. *doktryny bezpieczeństwa* – będzie można mówić o *narodowej doktrynie bezpieczeństwa*. Inaczej pozostanie ona doktryną państwową.** [100]

Rezultaty badań wskazują potrzebę narodowego kształtu /wymiaru/ polityk, strategii i doktryn państwa. Wymiar *narodowy* dotyczyć może wszystkich omawianych w pracy polityk czy strategii, jego przyjęcie pozostaje w gestii społeczeństwa i kierownictwa państwa.

Poprawny, w świetle postulowanego podejścia, może być również spotykany często w literaturze, a budzący kontrowersje[101] termin ***„obrona narodowa”***.

---

[100] *Kryterium wyróżnienia uczyniono przedmiotowy zakres treści p/s/d , jako że kryterium podmiotowe nie wchodzi w grę - w warunkach istnienia państwa naród nie jest zorganizowanym podmiotem politycznym w stosunkach międzynarodowych.*

***Podsumowanie :***

W rozdziale powyższym identyfikuje się STRATEGIĘ WOJSKOWĄ państwa /podmiotu/ jako konkretna formę *strategii działania złożonego.* Punkt wyjścia do tego zabiegu stanowiło prakseologiczne ujęcie strategii przedstawione w rozdziale pierwszym oraz określenie zakresu, przedmiotu i struktury *działalności wojskowej państwa,* jako układu odniesienia *strategii wojskowej.*

Wyodrębnienie *działalności wojskowej* i określającej ją *strategii wojskowej,* pozwala w dalszej części pracy dokonać uszczegółowionej ich charakterystyki, oraz podjąć problem planowania i projektowania konkretnych rozwiązań.

Podstawowym materiałem wykorzystywanym w tym etapie badań były funkcjonujące w literaturze przedmiotu i w praktyce ujęcia definiujące *działalność* i *strategię wojskową* oraz dokonana w poprzednim rozdziale prakseologiczna interpretacja ich znaczenia, struktury i treści.

Najbardziej użyteczne dla prowadzonych badań okazało się ujęcie *działalności wojskowej państwa* jako „realizowanej z udziałem /wykorzystaniem/ sił, środków i sposobów wojskowych". Zastosowane tu kryterium narzędziowe /SZ jako narzędzie polityki/, pozwoliło dość ostro określić działanie główne oraz działania składowe *polityki wojskowej państwa /podmiotu/.*

Szczególnie pomocne dla rozwiązania problemu wyróżnienia strategii wojskowej jako elementu zbioru strategii dotyczących funkcjonowania państwa, były opracowania z obszaru teorii organizacji i zarządzania oraz teorii polityki. Znaczny dorobek tych nauk w zakresie identyfikacji *strategii podmiotów* /np. państw, korporacji, przedsiębiorstw/

---

[101] *Np. pogląd A.Beaufre`a w :*Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia, *MON, Warszawa 1968, wyd. I, s. 37*

oraz *strategii działań* /np. marketingu, zbytu, rozwoju/ wykorzystano w prowadzonych badaniach.

Syntetyczne **uogólnienie wyników** można przedstawić następująco:

- Polityka /działalność/ wojskowa podmiotu jest elementem systemu działań polityki ogólnej , a strategia wojskowa – bezpośrednim elementem polistrategii państwa /podmiotu/;
- Podmiotem działalności wojskowej i strategii wojskowej jest państwo lub inny podmiot polityczny – dysponent sił zbrojnych;
- Identyfikacja strategii wojskowej w zbiorze polistrategii podmiotu możliwa jest przy zastosowaniu kryteriów: dziedzin działalności, środków działania, stosowanych narzędzi;
- Misja, funkcje i specyficzne zdolności SZ przesądzają o ich szczególnym znaczeniu jako narzędzia polityki bezpieczeństwa, zwłaszcza – bezpieczeństwa wobec zagrożeń militarnych;
- Nadrzędne problemy strategiczne w obszarze bezpieczeństwa, w jego aspekcie przeciwdziałania zagrożeniom, można wyrazić pytaniami:
  - co osiągnąć, co i jak zrobić by maksymalizować prawdopodobieństwo zachowania bytu ?
  - co osiągnąć, co i jak zrobić by maksymalizować stopień zaspokojenia potrzeb związanych z jakością bytu ?
  - co osiągnąć, co i jak zrobić by maksymalizować stopień realizacji własnych interesów ?
  - jak skoordynować działania w powyższych trzech kierunkach ?

- Przedmiotem ochrony i obrony /z ewentualnym użyciem SZ/ mogą być: byt, wartości, interesy, stan posiadania i zamiary jednostek, grup społecznych, organizacji, państwa, narodu oraz elementów otoczenia społecznego i naturalnego;

- Działalność wojskowa państwa jako działanie złożone określane i normowane jest przez strategię wojskową, zawierającą zbiór podstawowych decyzji dotyczących:
  - posiadania SZ;
  - misji, funkcji, przeznaczenia i celów SZ;
  - kształtu organizacyjno – funkcjonalnego SZ
  - tworzenia i rozwoju SZ
  - użycia SZ /założenia, normy, warunki, cele, sposoby.../;
  - utrzymywania SZ i przygotowania ich do działania;
  - kierowania, zabezpieczenia i wspierania działań SZ.

- STRATEGIA WOJSKOWA – jako *strategia działania* – to : **uporządkowany zbiór wzajemnie powiązanych założeń i decyzji określających działalność wojskową państwa** /podmiotu/ **w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jej identyfikacji oraz normowania procesów przygotowawczych i realizacyjnych;**

- Strategia wojskowa w podejściach konkretnych ma część wspólną zbioru problemów z wieloma strategiami w danej sytuacji nadrzędnymi lub współrzędnymi /np. w aspekcie użycia SZ w warunkach wojny, strategia wojskowa jest podrzędna wobec strategii wojennej, strategii obrony/;

- W aspekcie przeciwdziałania zagrożeniom bezpieczeństwa, przedmiotem strategii wojskowej są wszelkie sytuacje, w których rozpatrywane /możliwe, celowe, konieczne/ może być użycie SZ w formie działań zbrojnych lub niezbrojnych;

- Struktura treściowa *strategii wojskowej* jest pochodną wyborów określających *elementy składowe działania* /warunki, cele, środki, zasoby, sposoby/ i ich dynamiczne kombinacje, opisywanych na zbiorze *działań składowych polityki wojskowej* /tworzenie, użycie, utrzymywanie, przygotowanie, rozwój SZ/

- W zbiorze strategii szczegółowych STRATEGII WOJSKOWEJ /strategii działań podrzędnych wobec działalności wojskowej państwa/, szczególna rola przypada *strategii użycia SZ*, która determinuje w znacznym stopniu rozwiązania pozostałych problemów /strategie innych działań składowych/;

- Zapis *strategii wojskowej państwa /podmiotu/* jest zmiennym w czasie zbiorem dokumentów, którego zakres i zawartość wyznacza realna polityka podmiotu w konkretnych warunkach;

- Wymiar narodowy strategii /polityki, doktryny/ wojskowej nie jest tożsamy z jej wymiarem państwowym. Misja i funkcje państwa oraz doświadczenia historyczne /RP/ wskazują na celowość formułowania i realizacji strategii w wymiarze narodowym.

Ocena wartości uzyskanych wyników oraz ich przydatności dla nauki i praktyki wiąże się bezpośrednio z przyjętym w pracy instrumentalnym podejściem do identyfikacji *działalności* i *strategii wojskowej*. W tym ujęciu SZ – realna organizacja – mogą być konkretnym weryfikatorem

rozwiązań wypracowanych w sferze zarządzania. Jednocześnie, przyjęcie jako zbioru działań określanych przez *strategię wojskową* tych działań, w których uczestniczą /mogą uczestniczyć/ siły zbrojne, wyraźnie wyznacza zakres treści tej strategii. Stanowi to z kolei punkt wyjścia do konstruowania metody jej projektowania.

Stopień zweryfikowania prezentowanych w rozdziale wyników jest zróżnicowany. Potrzebę dalszych badań wskazać należy szczególnie w odniesieniu do zagadnień:

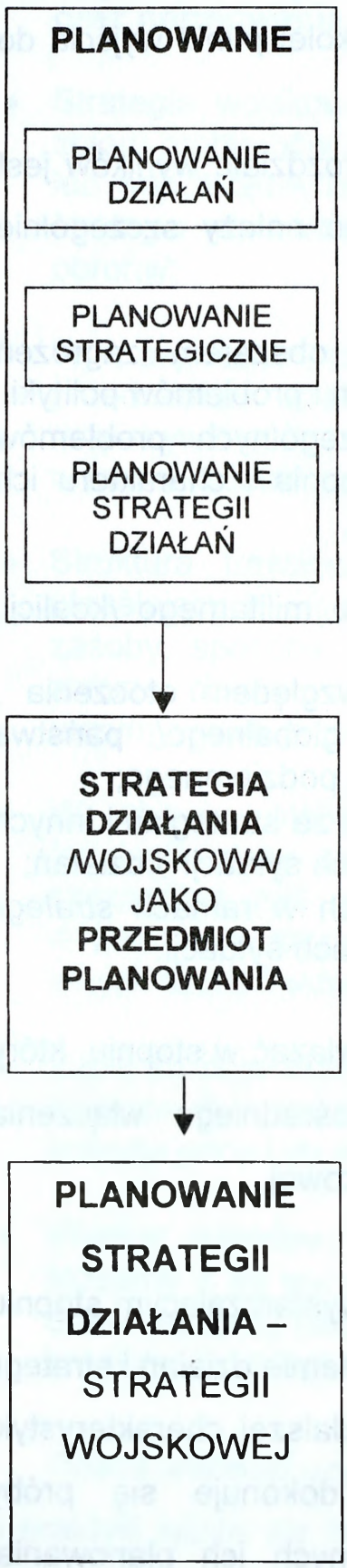
- działalności wojskowej państwa poza obszarem zagrożeń bezpieczeństwa, w ramach innych dziedzin i problemów polityki;
- wyznaczników treści rozwiązań poszczególnych problemów *strategii wojskowej*, współzależności, stopnia i charakteru ich oddziaływania na przedmiot decydowania;
- specyfiki działalności i *strategii wojskowej* :
  - państwa – członka sojuszu polityczno militarnego /koalicji, federacji itp. /;
  - państwa zapóźnionego w rozwoju względem otoczenia , państwa mocarstwa /regionalnego i globalnego/, państwa o ograniczonej suwerenności, państwa podziemnego;
- Związków i zależności *strategii wojskowej* ze strategiami innych narzędzi polityki w warunkach różnorodnych sytuacji i działań;
- Określania zbioru strategii szczegółowych w ramach *strategii wojskowej* w konkretnych warunkach i typach sytuacji.

Problemów powyższych nie udało się w pracy rozwiązać w stopniu, który można by uznać za wystarczający dla bezpośredniego włączenia uzyskanych wyników w system teorii strategii wojskowej.

* *

Uznając, że powyższy materiał pozwala w wystarczającym stopniu zidentyfikować i określić *strategię wojskową* w systemie działań i strategii państwa /podmiotu/, w kolejnym rozdziale obok dalszej charakterystyki *strategii wojskowej* jako *strategii działania,* dokonuje się próby przedstawienia adekwatnych podstaw teoretycznych ich planowania, projektowania.

# **ROZDZIAŁ 3.** PROJEKTOWANIE STRATEGII DZIAŁANIA – **STRATEGII WOJSKOWEJ PAŃSTWA**




Rozdział ten poświęcony jest zagadnieniom teorii i praktyki planowania działań złożonych, w tym głównie - **projektowania ich strategii**. Przedstawiony w poprzednim rozdziale zarys prakseologicznego ujęcia *strategii* posłużył /po odpowiednim rozwinięciu i przystosowaniu / jako materiał do rozważenia problemów planowania działań /w tym – działalności wojskowej państwa/ na poziomie strategicznym . Problem podstawowy tego etapu badań można ująć w formie pytania, które w swej istocie jest **pytaniem o METODĘ** :

- ***jakie działania, w jakiej kolejności i jak realizowane prowadzą do sformułowania strategii*** */strategii wojskowej/* ***?***

Tok wykładu treści prowadzi od uwag ogólnych *o planowaniu, planowaniu strategicznym oraz planowaniu działań i strategii działań*, poprzez *charakterystykę strategii wojskowej jako specyficznego przedmiotu planowania,* do wieńczących rozdział uwag o *strukturze, metodzie i przebiegu procesu jej projektowania.*

Przedstawiony w tym rozdziale ogólny model metody planowania oraz ujęcie bardziej konkretne jednej z faz – *projektowania strategii,* zostały skonstruowane na bazie szkieletu metodologicznego obejmującego:

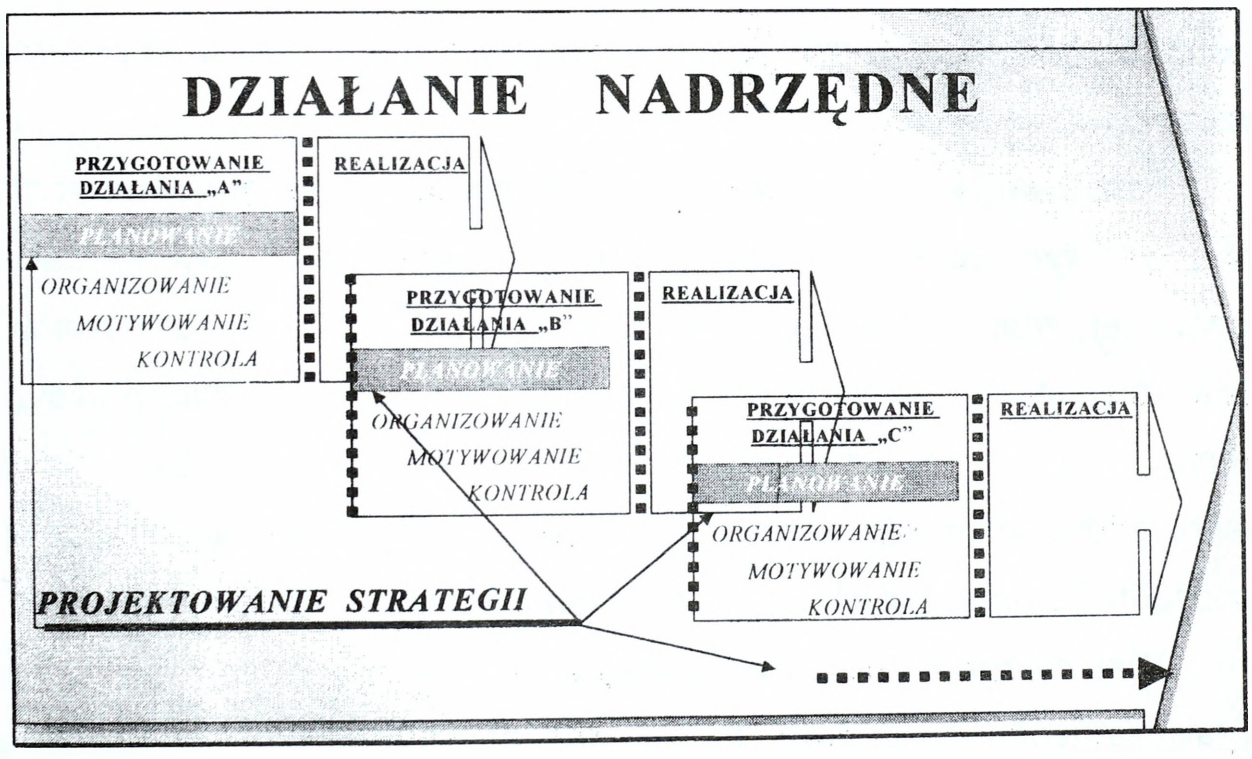
- racjonalny model decydowania;
- elementy działania złożonego;
- układ podstawowych pytań w planowaniu;
- strukturę określanego działania.

Wybór zagadnień i rozłożenie akcentów podyktowane były dążeniem do bezpośredniej użyteczności praktycznej materiału.

## 3.1. PLANOWANIE. PLANOWANIE DZIAŁAŃ

Zadaniem głównym uczyniono wyjaśnienie problemów związanych z projektowaniem *strategii* w jej prakseologicznym ujęciu, w tym – *strategii wojskowej państwa /podmiotu/.*

Projektowanie strategii jest zabiegiem wchodzącym w zakres przygotowania działania /każdego działania złożonego/, a ściślej – elementem planowania tych działań /rys.27/. Dlatego też refleksje nad strukturą i przebiegiem procesu projektowania strategii wypada zacząć od nakreślenia szerszego tła systemowego, identyfikacji podstawowych zależności, prawidłowości i warunków towarzyszących temu działaniu.




*Rys. 27 Planowanie w paśmie*[102] *działań*

Zostaną tu przytoczone tylko podstawowe twierdzenia i tezy z zakresu teorii planowania , niezbędne i wystarczające do rozpatrzenia podjętych problemów planowania *strategii działania*. Potrzeba ta wynika z obecnego stanu owej teorii, który można by określić jako odpowiadający zbliżającej się zmianie paradygmatów.

---

[102] *„Pasmo działań" – zespół czynności następczych wchodzących w skład czynu złożonego. Za: T.Kotarbiński,* Traktat .., *cyt. wyd., s.68*

**Planowanie jest *działaniem***, a ściślej – *pasmem działań* złożonych, jedno- lub wielopodmiotowych. Jego istotą jest podejmowanie decyzji projektujących. Jako *działanie,* planowanie posiada określoną strukturę i cechy ogólne właściwe każdemu działaniu złożonemu, samo podlega planowaniu /"metaplanowanie" - Pajestka, Ackoff/ [103].

**Planowanie jest elementem i funkcją procesu zarządzania,** który – za W.Gabarą – interpretuje się jako *„tworzenie instrumentów koordynacji /norm,* [strategii – CR], *planów, wytycznych, regulaminów itp./ oraz przekazywanie ich uczestnikom działalności zbiorowej, następnie – kontrola ich przestrzegania".* Występuje ono wówczas, gdy *„kierowanie ma postać na tyle złożoną, że w całym układzie dominują stosunki pośrednie pomiędzy ludźmi reprezentującymi organ kierowniczy oraz przedmiot kierowania."*[104]

**Planowanie jako proces *„antycypacyjnego podejmowania decyzji o tym co i jak robić"***[105] potrzebne jest wtedy, gdy realizacja pożądanej zmiany i osiągnięcie w przyszłości określonych stanów, związane jest z sytuacją, w której mamy do czynienia ze zbiorem decyzji których nie można podjąć jednocześnie i *ad hoc.* Systemowa współzależność decyzji narzuca konieczność przyjęcia fazowej /etapowej/ procedury i organizacji ich wypracowywania, podejmowania.

Warunkiem koniecznym podjęcia planowania i jego przyczyną sprawczą jest funkcjonowanie w świadomości podmiotu przekonania o niezbędności podjęcia jakiegoś działania dla urzeczywistnienia pożądanej zmiany. Planowanie traktować więc trzeba **jako racjonalną działalność upodmiotowioną i uprzedmiotowioną.**

---

[103] Metaplanowanie *jako „planowanie planowania" inaczej interpretuje K.Porwit, odnosząc tę kategorię jedynie do planowania rozwiązań ogólnosystemowych. Por. K.Porwit,* System planowania, *PWE, Warszawa 1978*

[104] *W. Gabara,* Przesłanki racjonalnego zarządzania, *KiW, Warszawa 1993, s.25*

[105] *R.L.Ackoff,* cyt. wyd., *s.21*

**Przedmiotem planowania** mogą być ***przyszłe stany*** i /lub/ prowadzące do nich ***działania***. Problem planowania można więc określić jako sytuację decydowania o tym *co osiągnąć* oraz *co i jak robić*, by to osiągnąć.

Nie zgłębiając psychospołecznych aspektów planowania, stosunkowo szeroko opisanych w literaturze problemu, w pracy ograniczono się do przyjęcia niezbędnych założeń stanowiących punkt wyjścia do rozważań nad planowaniem strategii wojskowej. Oto one:

- istnieje jednostkowy lub zbiorowy podmiot dysponujący określonym systemem cech, wartości i preferencji,
  - ...w którego świadomości zaistniała określona potrzeba zmiany istniejącego lub prognozowanego stanu,
  - ...oraz przekonanie o niezbędności podjęcia jakichś działań dla jej urzeczywistnienia,
  - ...a także wola przygotowania tych działań.
- Pożądana zmiana dotyczy określonego wycinka rzeczywistości i jest przez podmiot choćby najogólniej określona jakościowo.[106]
- Podejmując /zlecając/ planowanie, podmiot spodziewa się, że dzięki niemu:
  - zmniejszy ryzyko błędnej decyzji podjętej *ad hoc;*
  - zachowa inicjatywę i swobodę funkcjonowania;
  - uzyska racjonalną orientację, jasność co do możliwych warunków, sposobów i rezultatów działań;
  - skoordynuje całokształt swych decyzji i działań w aspekcie osiągnięcia pożądanego stanu;
  - będzie lepiej przygotowany ogólnie do funkcjonowania /maksymalizacja prawdopodobieństwa przetrwania, osiągnięcia pożądanej jakości bytu i realizacji interesów/ w przyszłych, zarówno prognozowanych, jak i niemożliwych dziś do przewidzenia warunkach.

Założenia powyższe należy uzupełnić choćby krótkim komentarzem wyjaśniającym przyjęte w pracy stanowisko w kwestiach istotnych dla dalszych badań, a będących przedmiotem zróżnicowanego, często kontrowersyjnego ujęcia w teorii planowania. Dotyczy to szczególnie zagadnień, które można ująć w postaci pytań:

---

[106] *Nie chodzi więc o zmianę „czegokolwiek" i „jakąkolwiek", na „cokolwiek", lecz o zmianę jakościowo określoną w formie w kategoriach aksjologicznych /idei, ogólnego zamiaru itp. /.*

1. co jest **celem planowania** i jakie spełnia ono **funkcje** w procesie przygotowania działania i zarządzania ?
2. jaki jest związek planowania z innymi funkcjami i etapami zarządzania, czy **cel działania** jest przedmiotem planowania, czy też jest wobec niego zewnętrzny, nadrzędny ?

Ad`1 najczęściej przyjmuje się, że **celem planowania** rozumianym jako jego końcowy, pożądany, obserwowalny i mierzalny wynik jest **plan.** W tym rozumieniu planuje się po to, by określić cele, sposoby i zasoby prowadzące do pożądanych zmian. Taki schemat myślowy dominuje w pracach z zakresu ekonomiki oraz teorii organizacji i zarządzania[107], szczególnie dotyczących niższego poziomu – zarządzania przedsiębiorstwem i rozpatrujących konkretne problemy sfery wykonawczej.

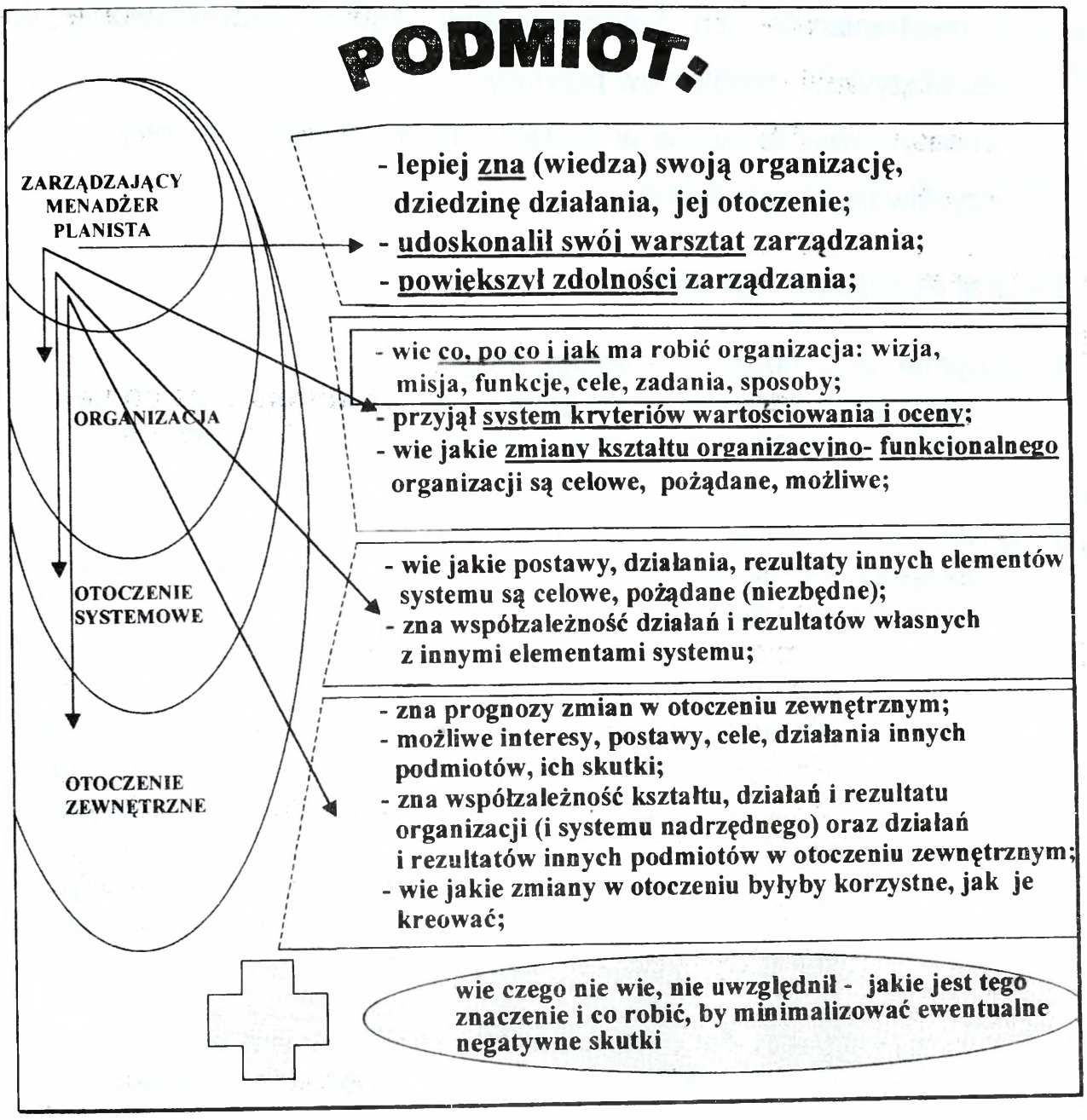
Podejścia szersze, ogólniejsze oraz , najczęściej , nowsze poszerzają pojęcie celu planowania. *Plan* jest w tych ujęciach tylko *„tymczasowym sprawozdaniem”*[108],a zasadnicze korzyści z procesu planowania odnoszą są nie do planowanego działania, lecz do podmiotu, organizacji i otoczenia w ogóle, dotyczą uzyskiwanej wiedzy, możności i zdolności funkcjonowania w przyszłości.

Jest to stanowisko słuszne, wzbogacające instrumentalne pojmowanie funkcji celu planowania. Pożądane rezultaty planowania, z podziałem na obszary ich występowania, w odniesieniu do podmiotu przedstawia poniższy rysunek.

---

[107] *Bogate zestawienie definicji planowania i analizę poglądów na jego cele przedstawia J.Gościński w :* Sterowanie i planowanie.Ujęcie systemowe, *cyt. wyd.. , s.29. Por. też:R.W.Griffin,* Podstawy zarządzania organizacjami, *PWN, Warszawa 1996, s. 199 i n., H.Kreikebaum,* cyt. wyd., *s.24*

[108] *R.L.Ackoff,* cyt,wyd., *s.25*




*Rys. 28 Cel – wynik planowania w odniesieniu do podmiotu*

Rozwiązanie wąsko postrzeganego problemu planowania, ograniczonego do poszukiwania odpowiedzi na pytanie *co i jak robić* w konkretnej sytuacji, stanowi wyróżnioną na rysunku, tylko drobną część rezultatu końcowego procesu planowania.

*Plan* będący odpowiedzią na powyższe pytanie, choć konieczny, nie zawsze jest najważniejszy. Zazwyczaj rezultatem trwalszym i ważniejszym będzie wzbogacenie wiedzy podmiotu o organizacji i otoczeniu, lepsze zrozumienie zależności

i mechanizmów ich funkcjonowania, lepsze przygotowanie do rozwiązywania problemów przyszłych.[109]

Zreasumować to można w postaci tezy różnicującej obszary uzyskiwanych rezultatów:

**CELEM PLANOWANIA JEST :**

1. w wymiarze użyteczności bezpośredniej –
   **uzyskanie odpowiedzi na pytanie co osiągnąć oraz co i jak zrobić by urzeczywistnić pożądaną, konkretną zmianę** ;

2. w wymiarze użyteczności pośredniej –
   **zwiększenie własnych zdolności i możliwości działania w przyszłości** przez:
   - poznanie samego siebie, organizacji, otoczenia, związków i zależności;
   - rozpoznanie lub zaprojektowanie nowych kierunków możliwej aktywności, nowych środków, zasobów lub sposobów działania możliwych do wykorzystania w przyszłości;
   - nabycie nowych, indywidualnych i zbiorowych zdolności , umiejętności i doświadczeń w zakresie planowania działań, zarządzania.

**Powyższe rezultaty planowania są komplementarne, a różnicowanie ich znaczenia nie ma głębszego sensu.**

Ad`2 Związek planowania z innymi funkcjami zarządzania .

Uwzględniając różnorodność występujących w literaturze ujęć funkcji zarządzania, w pracy odniesiono się tylko do niektórych z nich, to znaczy tych, które bezpośrednio wyznaczają /implikują/ zakres i treść funkcji planowania. Najszerzej dyskutowane są w tym obszarze problemy:

---

[109] *Pogląd taki wyraża m.in. J. Gościński:* „Planowanie /.../wprowadza do pamięci systemu nowe wartości, powiększając repertuar oddziaływań na dany system..", *cyt. wyd., s.158*

- czy **wyznaczanie celów działania** jest elementem procesu planowania, czy też jest zewnętrzne, nadrzędne w stosunku do niego?
- czy **kontrolowanie** jest elementem planowania?
- czy **planowanie** jest funkcją samodzielną, czy celowe i możliwe jest jej wyodrębnianie?

W kwestii *wyznaczania celów* podziela się i przyjmuje, z pewnym jednak zastrzeżeniem, pogląd m.in. Ozbekhana, Faludiego, Gościńskiego, jednoznacznie zaliczających tę funkcję do procesu planowania.[110] Występująca w praktyce różnorodność sytuacji problemowych każe jednak dostrzegać możliwość występowania zarówno zadań planistycznych obejmujących wyznaczanie celów działania , jak i zadań, w których owe cele zostały zawczasu sformułowane, przyjęte bądź narzucone. Percepcję w tym wypadku utrudnia częsty fakt abstrakcyjnego rozpatrywania problemu planowania , w oderwaniu od określonych warunków przebiegu i organizacji /instytucjonalizacji/ procesu. Badając planowanie na jednym tylko poziomie struktury organizacji / w ramach jednej instytucji, komórki planistycznej/ łatwo jest odnieść wrażenie i generalizować osąd , że cele działania zawsze są /powinny być/ jej dane z poziomu nadrzędnego /i to w formie teoretycznie doskonałej – w postaci zoperacjonalizowanych dyrektyw/[111]. Wynika to przecież z istoty systemu i hierarchizacji kierowania /dowodzenia/.

---

[110] *H.Ozbekhan,* Thoughst on the Emering Methodology of Planning, *A.Faludi,* Planning Theory, *za: J. Gosciński,* cyt. wyd., s. 28,29

[111] *Problem ten badano w toku ćwiczeń w okresie kilku kolejnych lat . Zadaniem ćwiczących zespołów było zaplanowanie strategicznej operacji obronnej SZ w warunkach braku założeń nadrzędnych , doktrynalnych, dotyczących np. celów państwa w wojnie, militarnego celu działań wojennych itp. , lub /w kolejnym roku/ - w sytuacji ogólnych, jakościowych tylko , rozmytych założeń nadrzędnych.*

Tymczasem praktyka jest bardziej złożona[112]. Informacyjną podstawą planowania /na danym szczeblu/ często mogą być tylko:

- ogólne wytyczne określające misję lub główne funkcje danego wykonawcy w całokształcie działania;
- dyrektywa określająca wymagany rezultat działania w formie jakościowej, trudno wymiernej, niezoperacjonalizowanej, np. w funkcji skutków, które trzeba spowodować itp. ;
- stałe, ogólne funkcje wykonawcy, nie zinterpretowane w warunkach danej, konkretnej sytuacji, np. funkcje SZ w państwie przy całkowitym nawet braku wytycznych co do sposobu ich wypełniania.

W sytuacjach tego typu organ planujący działanie na danym szczeblu zmuszony jest samodzielnie:

- wyznaczyć /zaplanować/ cele na podstawie swojej względnie stałej misji / funkcji/, lub –
- zinterpretować cele dane w formie ogólnej, lub /i/–
- zoperacjonalizować otrzymane dyrektywy jakościowe.

Powyższe uwagi można podsumować stwierdzeniem, iż:

na określonym instytucionalnie poziomie planowania wyznaczanie celów **może być** elementem planowania. W odniesieniu do całości procesu planowania działań, bez wyróżniania poziomów instytucjonalnych, wyznaczanie celów jest **zawsze atrybutarnym i podstawowym składnikiem tego procesu.**

Również problem zaliczenia /bądź nie / **kontroli** w skład procesu planowania[113] wyniknął – jak się wydaje – z próby

---

[112] *Warto przytoczyć opinię H.Steinmanna i G.Schreyogga:* „Z uwagi na złożoność i dynamikę świata, planowania nie można analitycznie zdeterminować. Pozostaje ono zawsze selektywne, a więc nieokreślone w swoich implikacjach." [*W:*] Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem .Koncepcje, funkcje, przykłady, *Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s.107*

[113] *M.in. J.Gościński,* cyt. wyd., *s.27*

generalizacji wniosków uzyskiwanych w ramach różnych podejść do badanego procesu. Szerokie, ogólne ujmowanie procesu planowania działań, jako funkcji permanentnej, prowadzi do postrzegania kontroli jako wewnętrznej funkcji planowania, dającej mu pożywkę merytoryczną. Podejście inne, egzemplaryczne, jednostkowe, ograniczone np. do planowania jakiegoś konkretnego działania, każe natomiast postrzegać kontrolę jako oddzielną, wyraźnie wyodrębnioną funkcję zarządzania.

Uznając słuszność obydwu podejść, warunkuje się możliwość ich zastosowania konkretnym kontekstem badawczym, sytuacyjnym.

W pracy, w odniesieniu do problematyki *planowania działania*, a szczególnie jego konkretnej formy – *działalności wojskowej państwa /podmiotu/,* kontrolę traktuje się jako odrębną funkcję zarządzania.

Interesującą i dogłębnie uzasadnioną propozycję innego postrzegania funkcji planowania w procesie zarządzania przedstawia Profesor Krzyżanowski .[114] Istotą propozycji jest tu **łączne ujęcie funkcji planistyczno – organizacyjnych**, odzwierciedlające ich cechy wspólne, współwystępowanie i rzeczywistą współzależność w procesie zarządzania. Autor postuluje następującą formułę :

*„**Funkcje planistyczno – organizacyjne** aparatu zarządzającego sprowadzają się do podejmowania decyzji związanych z formułowaniem celów organizacji i programu /struktury/ działań /oddziaływań/ materialno – energetycznych zmierzających do ich osiągania, oraz z kształtowaniem struktury, rozumianej jako zbiór stosunków /reguł/ organizacyjnych określonych na zbiorze komórek organizacyjnych sfery realnej, powołanych do realizacji tych celów."*

---

[114] *L.Krzyżanowski,* Podstawy nauk o organizacji i zarzadzaniu, *PWN, Warszawa1994, wyd.II, s.216-224*

Podejście takie uznać należy za zasadne i słuszne. Łączne ujmowanie funkcji planowania i funkcji organizowania jest zgodne z pożądanym, racjonalnym przebiegiem praktycznych zabiegów planistyczno – organizacyjnych w toku przygotowania działania.

Dewiacje racjonalnego toku planowania obserwowane w praktyce codziennej – fetyszyzowanie istniejącego PLANU, PIERWOTNOŚĆ STRUKTUR wobec działań w planowaniu, NADRZĘDNOŚĆ OBSADY PERSONALNEJ STANOWISK wobec innych zabiegów planistycznych – nie mogą usprawiedliwiać ani uzasadniać podobnych wypaczeń w sferze teorii.

W pracy rozwija się tezę Profesora Krzyżanowskiego , znosząc przyjęte przez Niego ograniczenia obszaru jej zastosowania do sytuacji tworzenia od podstaw nowej organizacji[115]. Wysuwa się tezę iż koherentność i komplementarność planowania i organizowania dotyczy **wszelkich sytuacji**. Różnica występuje jedynie w odniesieniu do stopnia nakładania się tych faz i funkcji na siebie, mierzonych „przesunięciem fazowym" działań *organizacyjnych* wobec *planistycznych*.

Odmienność przyjętego podejścia wynika z innego postrzegania problemu „*następstwa faz"* w procesie przygotowania działań. Trudno bowiem zgodzić się z tezą, w myśl której „*plan działań /.../ jest punktem wyjścia do zabiegów i decyzji organizatorskich, które sprowadzają się do takiego ukształtowania struktury organizacji, aby zapewniona była realizacja tego planu."*[116]

---

[115] *Tamże, s. 224*

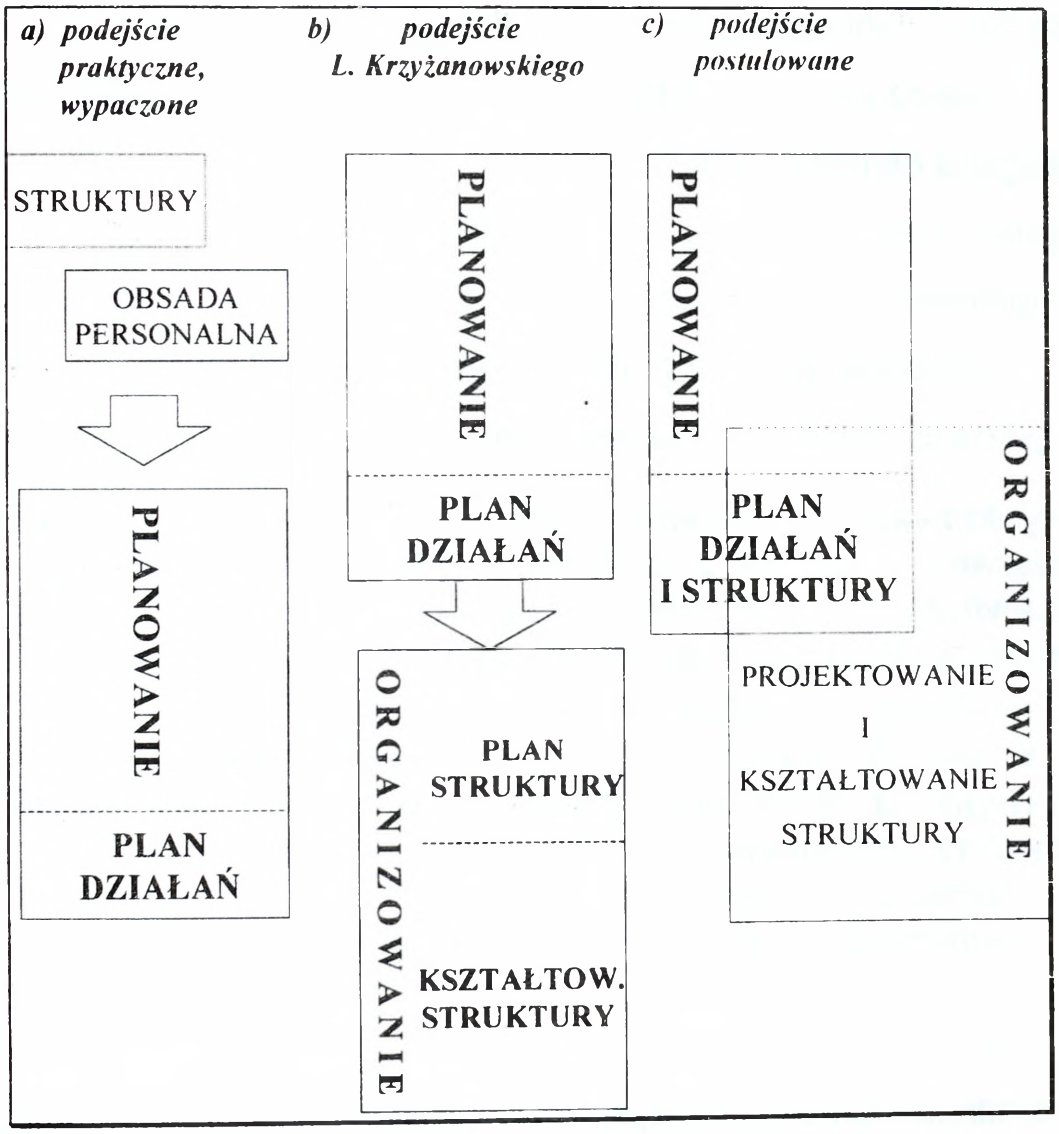
Schemat :

**najpierw planowanie działań – później planowanie i kształtowanie struktury organizacji ,**

należałoby zastąpić innym :

**najpierw planowanie działań i struktury – w toku tego, możliwie jak najwcześniej – kształtowanie struktury.**

Istotę różnicy podejść ilustruje schemat.[117]




*Rys. 29 PLANOWANIE i ORGANIZOWANIE – charakter współzależności*

---

[116] *Tamże, s. 213, por. też :J.A.F.Stoner, C.Wankel,* Kierowanie, *PWE, Warszawa 1996, s. 33:* „Po ustaleniu celów i opracowaniu planów czy programów ich realizacji kierownicy muszą zaprojektować /.../ organizację."

[117] *Termin* „struktura" *używa się często w formie skrótu myślowego, obejmującego domyślnie całość kształtu organizacyjno – funkcjonalnego organizacji /narzędzia/ realizującego określoną strategię.*

Postulowane ujęcie oparto na założeniach – tezach o:

- współzależności działań i struktur wykonawczych;[118]
- nierozdzielności planowania działań i struktur wykonawczych;[119]
- potrzebie minimalizacji czasu preparacji działań;

Warto powołać się przy tym na twierdzenie R.L.Ackoffa [120]:

*„Planowania osobowego i organizacyjnego **nie można przeprowadzać oddzielnie**. Rozdzielanie ich, nawet dla celów omówienia , jest sztuczne."* [121] /podkr. – CR, planowanie osobowe jest w ujęciu Ackoffa elementem planowania zasobów, szerzej – planowania strategii działania/.

Bardzo pożyteczną dla wyjaśniania powyższej problematyki kategorią okazuje się być termin Ackoffa - *„planowanie organizacyjne"*. Pozwala on w pełni dokonać koniecznego uzupełnienia obszaru *„planowania działań"*.

Przenosząc to na grunt problematyki projektowania strategii wojskowej można sformułować opinię, iż

- ***projektowanie strategii wojskowej jest nierozdzielnie związane i łączne z projektowaniem struktur organizacji przewidywanych do realizacji określonej strategii;***
- ***strategie „narzędziowe" muszą łącznie określać:***
  - ***użycie narzędzia*** */co i jak nim osiągnąć/;*
  - ***kształt narzędzia*** */wymagane cechy, struktura itp. /*
- ***strategie podmiotowe*** */strategie organizacji, np. państwa/* ***powinny obejmować łącznie :***
  - ***strategie działań***
  - ***adekwatne struktury wykonawcze tych strategii.***

---

[118] *Por. J.A.F.Stoner i C.Wankel,* cyt.wyd., *s.241*:" Strategia wyznacza zadania organizacji, stanowiąc **ostateczną podstawę jej projektu**, strategia wpływa na wybór technologii i ludzi , */.../* co z kolei oddziaływuje na strukturę, strategia określa konkretne otoczenie, w którym organizacja będzie funkcjonować – to także wpływa na strukturę." Podkreślenie – CR.

[119] *Czyli* planowania działań *i* planowania organizacyjnego. *Por. R.L.Ackoff,* cyt. wyd., *s.21. Termin „struktury wykonawcze" obejmuje zarówno sferę zarządzającą jak i wykonawczą /w ujęciu L.Krzyżanowskiego/ jako współrealizatorów działań.*

[120] *Podobną opinię wyraża również H.Kreikebaum /cyt. wyd., s.143/ : „proces planowania nie jest prostym następstwem faz ./.../ Ustalenie poszczególnych faz można zatem traktować jedynie jako instrument dydaktyczny, nie podlegający w tej formie empirycznemu udowodnieniu."*

[121] Zasady planowania..., *cyt.wyd., s. 128*

Trzeba przy tym podkreślić, że określenie lub choćby identyfikacja potrzebnych narzędzi, projektowanie ich struktur nie jest wyalienowanym procesem i nie od tego zaczyna się proces planowania. Określona struktura, narzędzie i jego kształt rodzą się /są kojarzone/ jako potrzeby w trakcie refleksji na poziomie najogólniejszym – namysłu nad misją, wizją, zamierzeniami prowadzącymi do pożądanej zmiany, w ramach iteracyjnego procesu koordynacji celów, środków, sposobów, zasobów oraz – wyboru ich kombinacji. [122]

Język opisu wyników planowania w przedmiocie kształtu narzędzi, struktur realizacyjnych będzie oczywiście co do stopnia ogólności i konkretności sformułowań adekwatny do języka zapisu strategii działania.

Łącząc poszczególne podejścia i stosowane terminy można w pełni podzielić pogląd L.Krzyżanowskiego[123], w myśl którego:

**wynikiem łącznego zastosowania zabiegów *planowania działań* i *planowania organizacyjnego* będą:**

- **wiązka celów**, czyli przyszłych, pożądanych stanów organizacji;
- technologiczna i organizacyjna **koncepcja realizacji** tych celów, czyli:
  - modele struktury zadań;
  - modele struktury procesów;
  - modele struktury jednostek wykonawczych;
- **wzorzec formalnej struktury organizacji**, czyli wzajemnych stosunków organizacyjnych wyznaczających pozycje i określających role indywidualne i zbiorowe uczestników organizacji, a także wzorce /procedury/ pełnienia tych ról.

---

[122] *Szerzej o tezie* „nie ma struktury dla każdej strategii i nie ma strategii dla każdej struktury" *m. in. w: opracowanie naukowo – badawcze p.k. KAPPA, AON 1997. cz..IV*

Na zakończenie podrozdziału zostawiono problem **zarządzania w tzw. sytuacjach nieciągłości**. Problem ten związany jest z nowym spojrzeniem na zarządzanie, podważającym klasyczne już, *ansoffowskie* pryncypia. Istota problemu oraz stanowisko w tej kwestii wyłożone zostanie w zakresie ograniczonym do kwestii bezpośrednio rzutujących na rozpatrywane zagadnienia planowania w ogóle i projektowania strategii działania[124].

Istotą zarządzania w ujęciu klasycznym była optymalizacja relacji *organizacja – otoczenie* dokonywana na podstawie prognozowanych zmian sytuacji i sprowadzająca się do możliwie szybkiego dostosowania działań i kształtu organizacji do wymogów tej sytuacji. U podstaw tego podejścia leżały dwa założenia:

- o prognozowalności, przewidywalności rozwoju sytuacji, oraz –
- o możliwości skutecznej reakcji organizacji na zmiany warunków jej funkcjonowania, dokonywanej w czasie rzeczywistym.

Wysiłek aparatu zarządzającego skierowany był więc na:

- jak najlepsze prognozowanie możliwych zmian – możliwie wczesne i trafne ich wykrywanie, przewidywanie;
- skracanie czasu przygotowania i podjęcia odpowiedniej reakcji.

Jednak zmiany zachodzące w rzeczywistości nabrały takiego tempa i charakteru, że najlepsze nawet *Systemy Wczesnego Ostrzegania* wykrywające tzw. *słabe sygnały* w otoczeniu, nie mogą sprostać potrzebom dostosowania się organizacji. Nieuchronny kryzys tego sposobu zarządzania opóźniała informatyzacja /komputeryzacja/ procesów, oraz doskonalenie technik kierowania. Przedstawiciele „*nowej*

---

[123] *Cyt. wyd., s.216*

[124] *Szerzej teorię sytuacji nieciągłości prezentuje m.in. K.Obłój w :* Zarządzanie strategiczne, *cyt.wyd., zob. też: C.Rutkowski,* Nieprzewidywalność sytuacji i jej skutki w zarządzaniu strategicznym, *ZN AON 1997*

*fali"* w teorii i praktyce zarządzania[125] w swej krytyce poszli jednak dalej, poddając rewizji poznawczą podstawę zarządzania. Zasadniczą wątpliwość wyrażają oni w stosunku do wartości prognoz i przewidywań opartych na badaniu względnie małego, minimalnego wycinka rzeczywistości dostępnego dla eksploracji poznawczej /rys.30/.




*Rys. 30 Obszar eksploracji poznawczej – podstawa klasycznego modelu zarządzania*

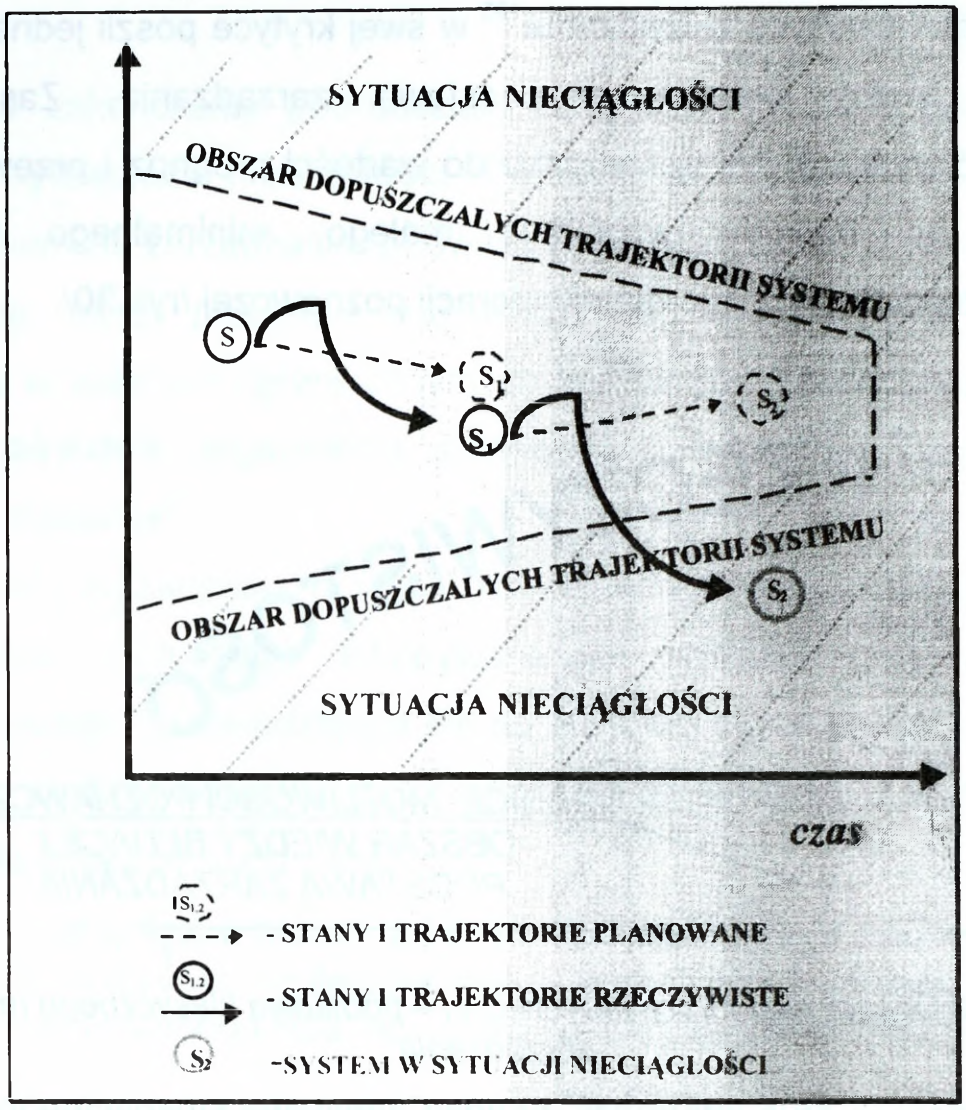
Wiązka czterech grup informacji, będąca podstawą stosowanego modelu zarządzania -

- informacje o otoczeniu;
- informacje o organizacji;
- informacje o relacjach organizacja – otoczenie;
- informacje o relacjach organizacja – elementy składowe,

uwzględniająca tak względnie nikły obszar generujący możliwe zmiany nie zapewnia , zdaniem krytyków, podstawowego celu /interesu organizacji – jej przetrwania. Dotyczy to stanu, w którym organizacja znajdzie się poza granicami możliwości skutecznego działania w oparciu o posiadane informacje. Będzie to tzw. *sytuacja nieciągłości systemu* /stan $S_2$ na rys.31/.

---

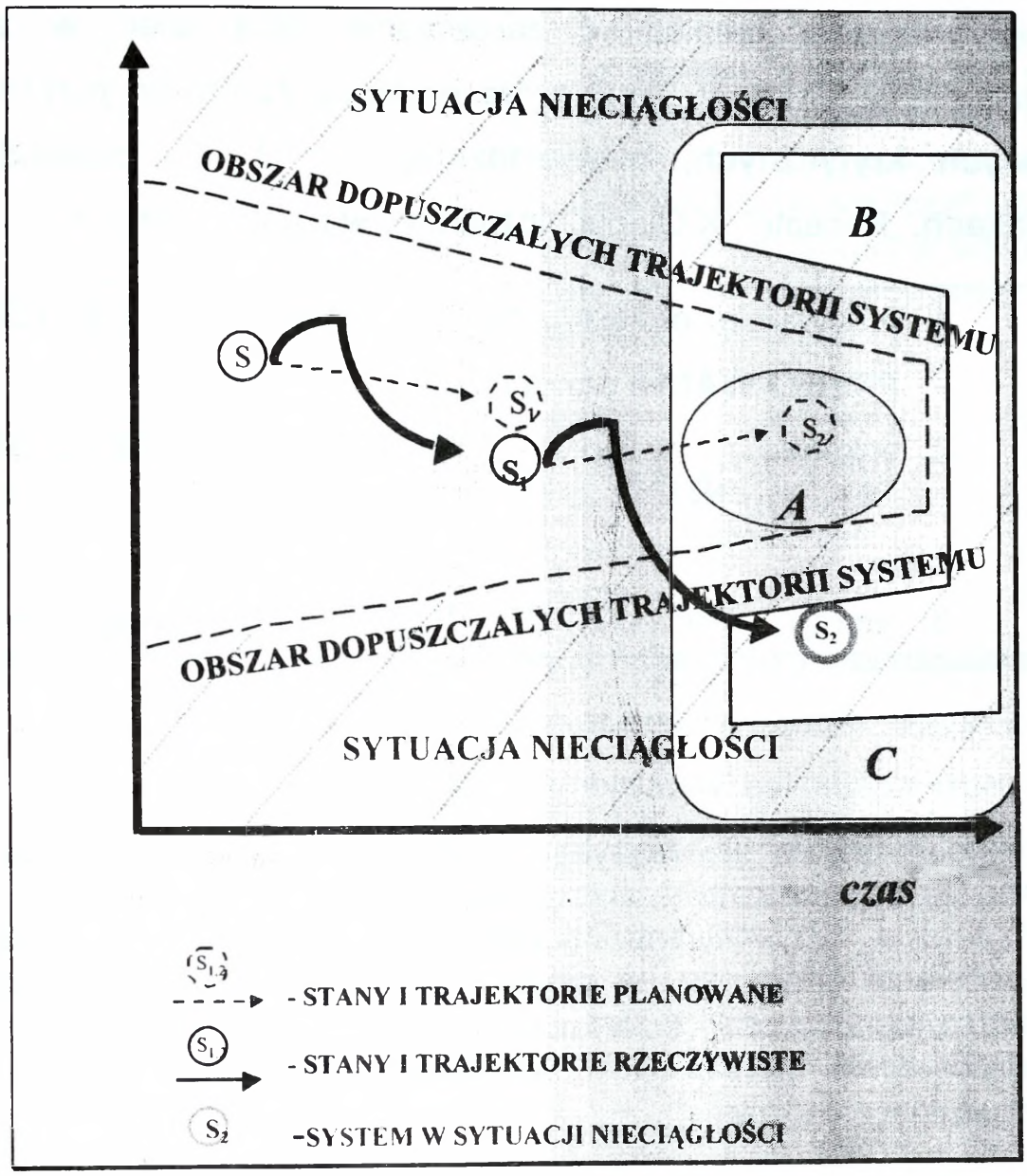
[125] *Szerszą wykładnię poglądów tego nurtu przedstawiają w swych pracach m.in. L. Krzyżanowski i K.Obłój,* cyt.wyd.




*Rys. 31 Idea „sytuacji nieciągłości"*

Przenosząc to podejście w obszar problematyki badań można stwierdzić, że wszelkie planowanie działań, projektowanie strategii może być realizowane /w sposób ugruntowany poznawczo/ jedynie w wąskim zakresie eksplorowanej rzeczywistości. Najogólniej rzecz ujmując: wartość strategii i planów /wynikająca z podstaw informacyjnych/ jest proporcjonalna do stosunku obszaru poznawalnej rzeczywistości i rzeczywistości w ogóle.

W konsekwencji takiego podejścia K. Obłój postuluje, by zarządzanie **strategiczne** dotyczyło zamiast dzisiejszego obszaru zagadnień *odległych w czasie* /obszar „*A*" na poniższym rysunku/, obszaru funkcjonowania organizacji w warunkach *niemożliwych dziś do przewidzenia, a krytycznie istotnych dla jej przetrwania* /obszar „*B*" /.




*Rys. 32 Obszary zarządzania strategicznego:*
*A – aktualny, B – wg. K.Obłoja, C - postulowany*

Obszar zarządzania opartego na wskazanych wiązkach dostępnej dziś informacji jest, w ujęciu K.Obłoja, obszarem *zarządzania taktycznego*.

Choć postulowany przez K. Obłoja obszar zarządzania **strategicznego** w aspekcie poznawczym leży poza sferą aktualnych możliwości eksploracyjnych, nie wyklucza to jednak celowości ani możliwości racjonalnego działania organizacji. W tym ujęciu jednak, **jedynie jeden z trzech elementów badanego układu** /organizacja – otoczenie – relacje wzajemne/ - **ORGANIZACJA może być obiektem oddziaływań planistyczno – organizacyjnych i modyfikacyjnych.**

Rozwiązania problemów zarządzania **leżą** więc **w samej organizacji, w jej konstrukcji, która powinna zapewnić przetrwanie w owych krytycznych, a niemożliwych dziś do przewidzenia warunkach.** „Receptę" K.Obłoja można ująć w trzech punktach:

1. precyzyjnie **określić** ogólne i specyficzne **KRYTERIA PRZETRWANIA danej organizacji;**
2. dokonać **wyboru MODELU ZARZĄDZANIA TAKTYCZNEGO** w świetle przyjętych kryteriów przetrwania;
3. tworzyć i dbać o **ZASÓB STRATEGICZNY organizacji**

Przyjęte w pracy podejście w zakresie powyższego problemu można natomiast wypunktować następująco[126]:

- w pełni **podziela się krytykę podstaw poznawczych aktualnego modelu zarządzana** – wszystkie *prognozy, scenariusze, oceny eksperckie* przyjmowane aktualnie jako informacyjna podstawa planowania oparte są na ciągle wzrastającej, ale mimo wszystko bardzo ograniczonej i niepewnej wiedzy o otoczeniu. Rzutuje to bezpośrednio na wartość /zarówno teoretyczną jak i praktyczną/ rezultatów planowania;

- **byt, przetrwanie organizacji, jest podstawowym i koniecznym warunkiem wypełniania przez nią jakichkolwiek funkcji** . Prawda ta, z pozoru oczywista, nie jest utrwalona w naszej /społecznej/ świadomości. O ile uświadamia ją sobie np. prywatny przedsiębiorca, posiadacz choćby kawałka własnej ziemi, o tyle własność i wartości społeczne zazwyczaj traktowane są jako oczywiste, niepodważalne, chciałoby się rzec – dane od Boga raz na zawsze, takie o których zachowanie nie trzeba się troszczyć, skupiając się tylko na ich pomnażaniu, rozwoju itp. Tymczasem maksymalizacja prawdopodobieństwa zachowania bytu powinna stać się w pełni uświadomionym i stałym celem i przedmiotem planowania z jednej strony, z drugiej natomiast – **podstawowym** kryterium wartościowania wszelkich planów /koncepcji, strategii/ i działań ;

---

[126] *Szerzej o stosunku do postulatów K.Obłoja i* „nowej fali" *w: C.Rutkowski, A.Kasprzewski,* Siły Szybkiego Reagowania jako narzędzie działań antykryzysowych państwa, *praca p.k.* „SSR – KRYZYS", *AON 1997*

- **„sytuacje nieciągłości"** systemu /w zakresie rozpatrywanej problematyki tym systemem może być zarówno państwo, jak i sojusz lub system bezpieczeństwa (obronny), SZ/ traktować należy podobnie jak w coraz większym stopniu uczymy się traktować kryzys – tj jako zjawisko zawsze możliwe, z którym trzeba się liczyć i zawsze dbać o możność jak najsprawniejszego funkcjonowania w warunkach jego wystąpienia. **Sytuacji tej nie wolno ani przeceniać, ani pomijać w myśleniu o przyszłości, w planowaniu;**

- optymalizacja konstrukcji organizacji w aspekcie możliwości zaistnienia sytuacji nieciągłości jest postulatem zrozumiałym i akceptowanym, jednak formy i sposoby działań tego typu, kierunki ewentualnych zmian - w świetle warunków *niemożliwych dziś do przewidzenia* , są trudne do wyobrażenia i zaplanowania[127]. Pewna idea działań tego rodzaju zawarta jest w jakimś stopniu w przytaczanej już myśli dyrektora francuskiego Ośrodka Filozofii Strategii – J.-P. Charnaya, mimo że poświęcona była ona innej sprawie :
  *„obrona nie może być dłużej analizowana jako zwykła obrona przed przewidywanym zagrożeniem lecz powinna być* ***poszukiwaniem i analizą własnych słabości*** *w celu ograniczenia wyzwań dla własnego bezpieczeństwa..."*[128] /podkr. – CR/

  Ranga problemu oraz ograniczony obszar poszukiwania rozwiązań /organizacja/ czynią zagadnienie bardzo ważnym i aktualnym, choć trudnym.

  - w kwestii obszaru zarządzania strategicznego przyjęto w pracy stanowisko będące kompromisem między podejściem aktualnym i postulowanym przez K.Obłoja. Uważa się, że zarządzaniem strategicznym należy objąć zarówno niektóre /szczególnie ważne/ problemy z obszaru „A", z zakresu rzeczywistości dziś możliwej do prognozowania, przewidywania jak i problemy występujące w obszarze wskazanym przez K.Obłoja /obszar „B"/.
    Granice postulowanego obszaru zarządzania strategicznego wyraża na rysunku obszar „C";

---

[127] *Jedynym, znanym nam przykładem działań tego typu są ćwiczenia przeprowadzone kilka lat temu w jednostce SZ USA stacjonującej w Niemczech. Treścią ćwiczenia było działanie jednostki w warunkach silnego trzęsienia ziemi /w Niemczech -!/ . Przebieg i rezultaty ćwiczenia łatwo sobie wyobrazić.*

[128] *J.-P.Charnay,* LA STRATÉGIE, *Paris 1995, s. 104-105. Za: SM nr 2/1995*

- w warunkach pomyślnego, pokojowego rozwoju sytuacji na świecie oraz, co prawie pewne – utrzymania się turbulencyjnego, trudnego do przewidzenia charakteru zmian – znaczenie problemu funkcjonowania w warunkach sytuacji nieciągłości będzie szybko wzrastać. Konsekwencją tej oceny winno być odpowiednie ukierunkowanie polityki państwa, w tym – jego działalności wojskowej . Zadaniem koniecznym i pierwszoplanowym, możliwym do zrealizowania już dziś jest **sprecyzowanie ogólnych i specyficznych kryteriów przetrwania państwa.** Kryteria te, oprócz innych funkcji, już dziś mogą i powinny znaleźć zastosowanie w normowaniu i wartościowaniu alternatyw i działań rozwojowych.

## 3.2. STRATEGIA DZIAŁANIA I STRATEGIA WOJSKOWA JAKO ZADANIE I REZULTAT PLANOWANIA. PLANOWANIE STRATEGICZNE

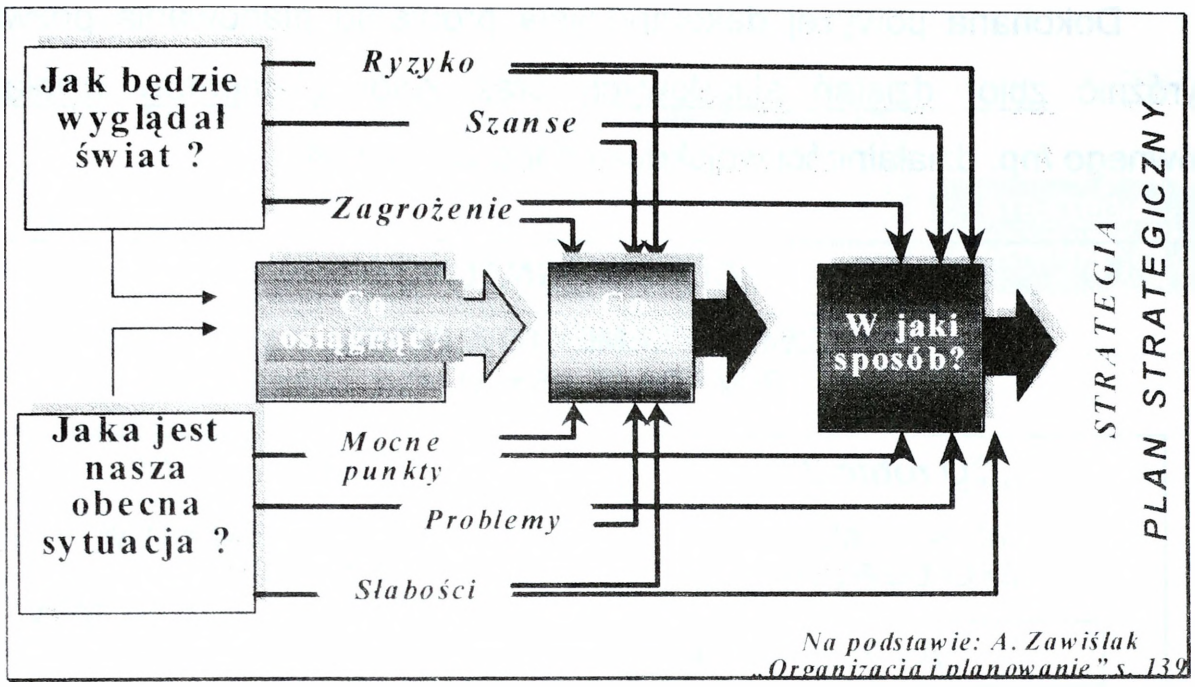
Przyjęte określenie strategii wojskowej, jako *uporządkowanego zbioru wzajemnie powiązanych założeń i decyzji określających działalność wojskową państwa*[129] */podmiotu/ najogólniej, ale w stopniu koniecznym i wystarczającym dla jej identyfikacji oraz normowania działań przygotowawczych i realizacyjnych* pozwala wyrazić istotę problemu jej projektowania jako poszukiwanie odpowiedzi i decydowanie[130] o tym

**co osiągnąć, co i jak robić w zakresie tworzenia, utrzymywania, użycia, przygotowania i rozwoju SZ ?**

Specyfikę problemu wyznacza charakter określanego działania, natomiast układ pytań podstawowych jest zgodny z ogólnym standardem planowania /rys.32/.

---

[129] *Strukturę problemową tej działalności przedstawiono w rozdziale pierwszym.*
[130] *Za: R.L.Ackoff,* cyt.wyd., *s.21*




*Rys. 33 Układ pytań podstawowych planowania*

Pytajnik „***co*** *[robić]?"* ukierunkowuje proces projektowania na wygenerowanie, określenie, przyjęcie **zbioru działań składowych** których wykonanie doprowadzić ma do osiągnięcia celów działania głównego /przedmiotu planowania/, tu - *działalności wojskowej państwa*.[131]

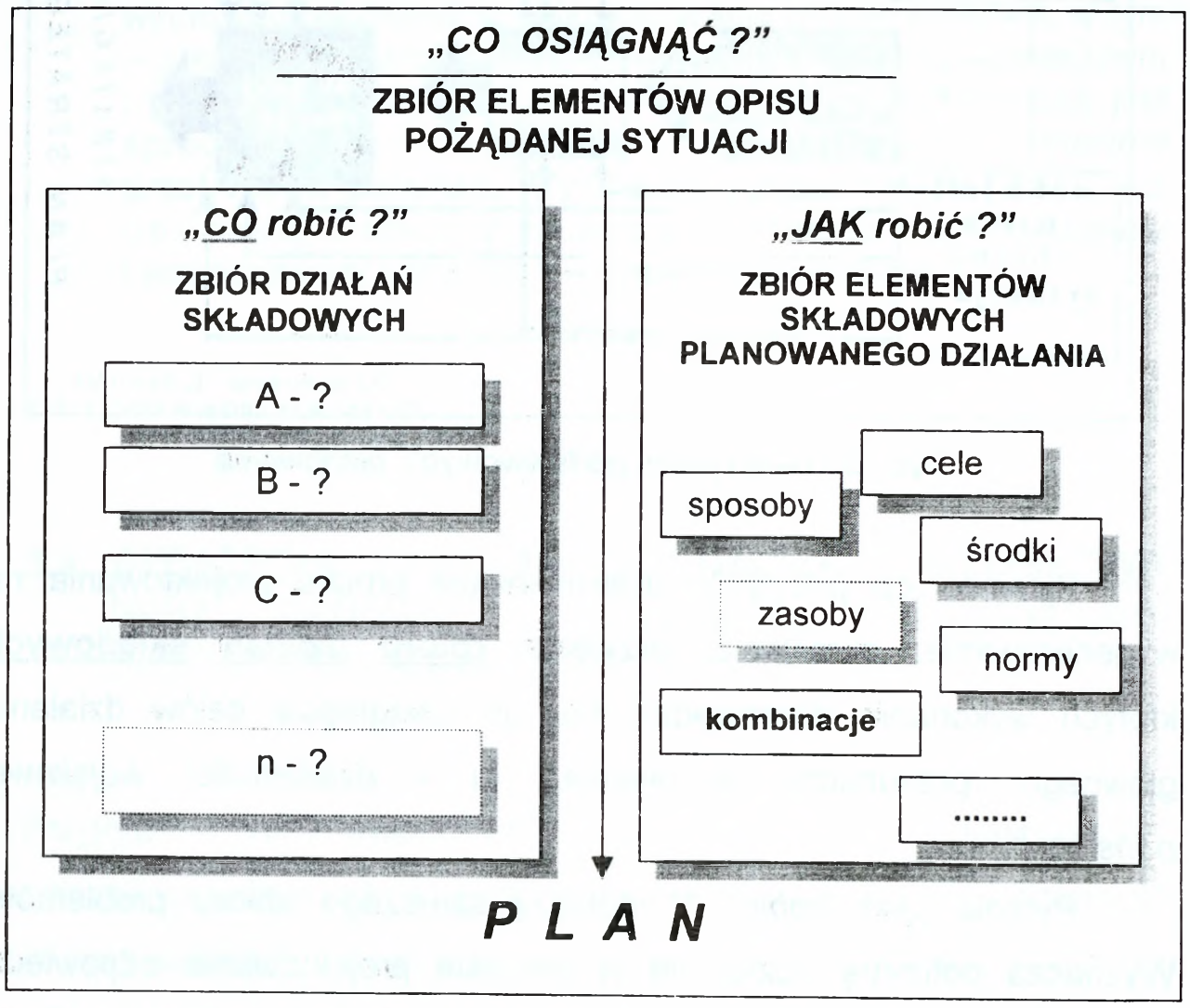
Pytanie ***„jak*** *[robić] ?"* dotyczy szerszego zbioru problemów. Wyznacza potrzebę udzielania w procesie projektowania odpowiedzi /podjęcia decyzji/ określających **sposób** /a więc układ działań składowych w ujęciu rzeczowo – czasowo – przestrzennym/, **środki**, wszelkiego typu **zasoby**, zasady, reguły, **normy działań** przygotowawczych i realizacyjnych oraz inne **elementy struktury działania**. Formułowana w procesie planowania strategia danego działania – zgodnie z prakseologiczna interpretacją jej treści – *„łączy, zawiera w sobie elementy składowe określanego działania"*[132] .

---

[131] *Możliwe oczywiście są sytuacje, w których planowanie wykaże zasadność nie podejmowania, a zaniechania lub kontynuacji działań.*

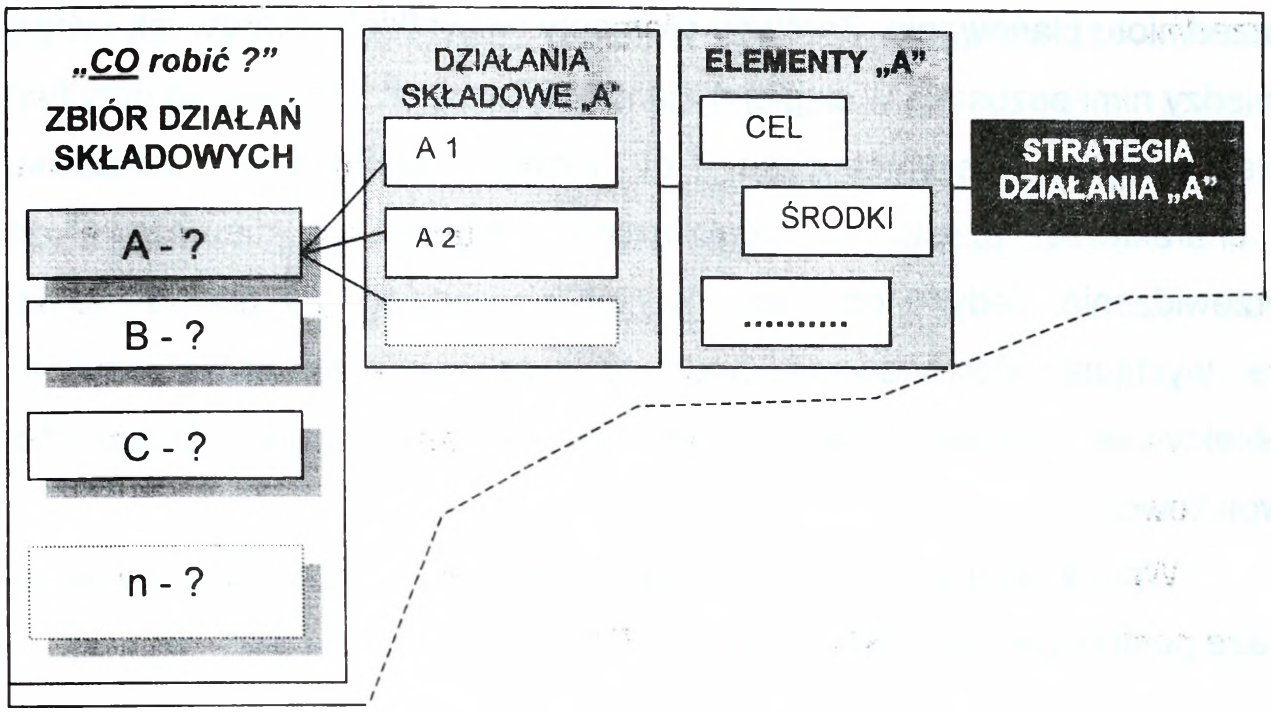
[132] *Por. rozdział pierwszy*

Dokonana powyżej dekompozycja problemu planowania pozwala wyróżnić zbiór działań składowych oraz zbiór elementów działania głównego /np. działalności wojskowej państwa/ /rys34/.




*Rys. 34 Struktura problemu planowania: zbiór elementów i zbiór działań*

Specyfika omawianych makrodziałań społecznych jak np. polityka wojskowa, bezpieczeństwa, obronności, dyplomacja itp. powoduje, że wszystkie wyodrębnione działania składowe nadal będą działaniami złożonymi. W odniesieniu do każdego z nich zachodzi potrzeba powtórzenia cyklu dekompozycji na ich działania składowe i określenia elementów strukturalnych /cele, środki, sposoby, zasoby itd./, czyli - projektowania *strategii szczegółowych*, dotyczących działań niższego rzędu /rys. 35/.




*Rys. 35 Przedmiot planowania- dekompozycja wtórna*

W tym analitycznym ujęciu strategia działania głównego – np. STRATEGIA WOJSKOWA – byłaby sumą /zbiorem/ strategii działań składowych (A,B,C,...n). Proces jej projektowania polegałby w tym wypadku na decydowaniu o poszczególnych działaniach składowych.

Zniesienie zastosowanych uproszczeń idealizacyjnych powoduje konieczność ujęcia zarówno *działań* i ich *elementów składowych,* jak i adekwatnych *strategii szczegółowych* w sposób nie rozdzielny, a **łączny**, uwzględniający rzeczywiste **więzi systemowe**.

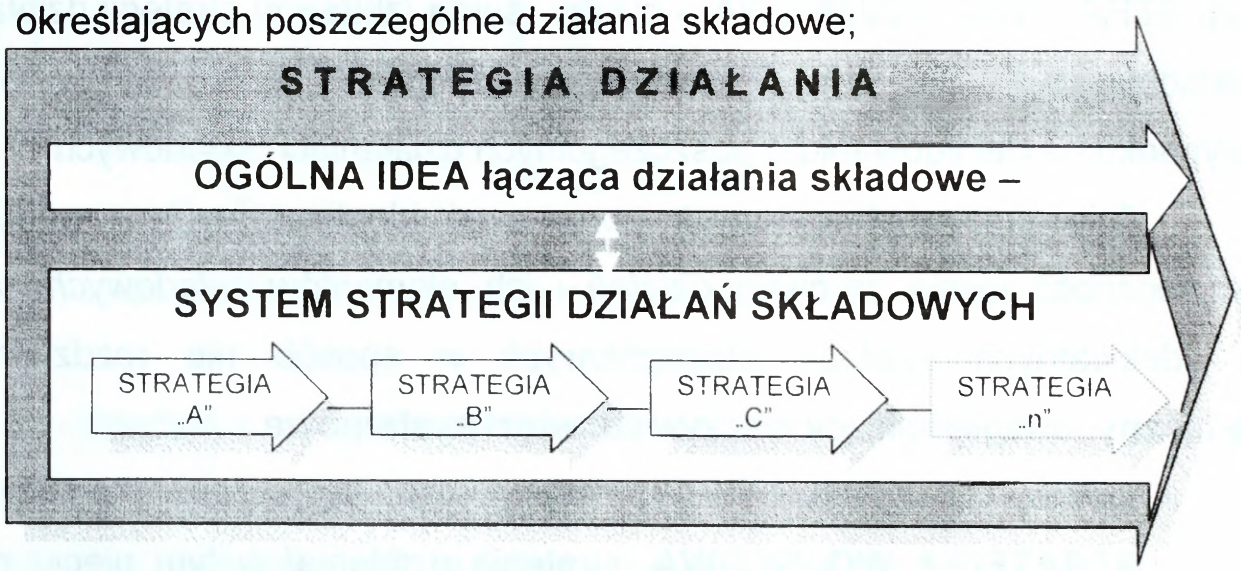
**STRATEGIA WOJSKOWA** /strategia działania/ w tym ujęciu nie będzie prostą sumą, luźnym zbiorem elementów /strategii działań składowych/, lecz sumą synergiczną, **zbiorem systemowo zorganizowanym.**

Projektowanie tak postrzeganej strategii nie będzie miało charakteru liniowego, lecz **iteracyjny w odniesieniu do działań oraz kolejnych przybliżeń wartości nadawanych elementom składowym**.

Rewizji wymaga również dotychczasowe, **statyczne ujęcie** przedmiotu planowania. Zarówno elementy wszystkich zbiorów jak i więzi miedzy nimi pozostają w ciągłej dynamice i ewolucji.. Zmiany są przy tym nieregularne, niesymetryczne, o różnej amplitudzie, natężeniu i charakterze, często – turbulencyjne i trudne lub niemożliwe do przewidzenia. Jedyne co można o nich powiedzieć „na pewno", to to, że wystąpią. Powodowane będą w różnej mierze przez czynniki obiektywne i subiektywne, wewnętrzne i zewnętrzne wobec działalności wojskowej.

Wprowadzenie do przedmiotu planowania rzeczywistej dynamiki każe postrzegać zapis **STRATEGII DZIAŁANIA** jako /rys.36/:

**dynamiczny system decyzji** określających **współzależne** od siebie :
- ogólną, dynamiczną ideę działania łączącą poszczególne działania składowe – **myśl przewodnią /koncepcję/ strategii** [133];
- **podsystem współzależnych strategii szczegółowych** określających poszczególne działania składowe;




*Rys. 36 Przedmiot planowania – struktura dynamiczna*[134]

---

[133] *Szerzej o strukturze i znaczeniu „koncepcji strategii" w :* „Aparat pojęciowy strategii .", *cyt.wyd.*

[134] *Zastosowane dla wyrażenia dynamizmu symbole graficzne – WEKTORY, sugerując liniowy charakter zależności nie są najlepszym środkiem wyrazu. Odwzorowanie iteracyjnego charakteru tych zależności, metody kolejnych przybliżeń w formułowaniu elementów strategii jest trudne do graficznego zobrazowania.*

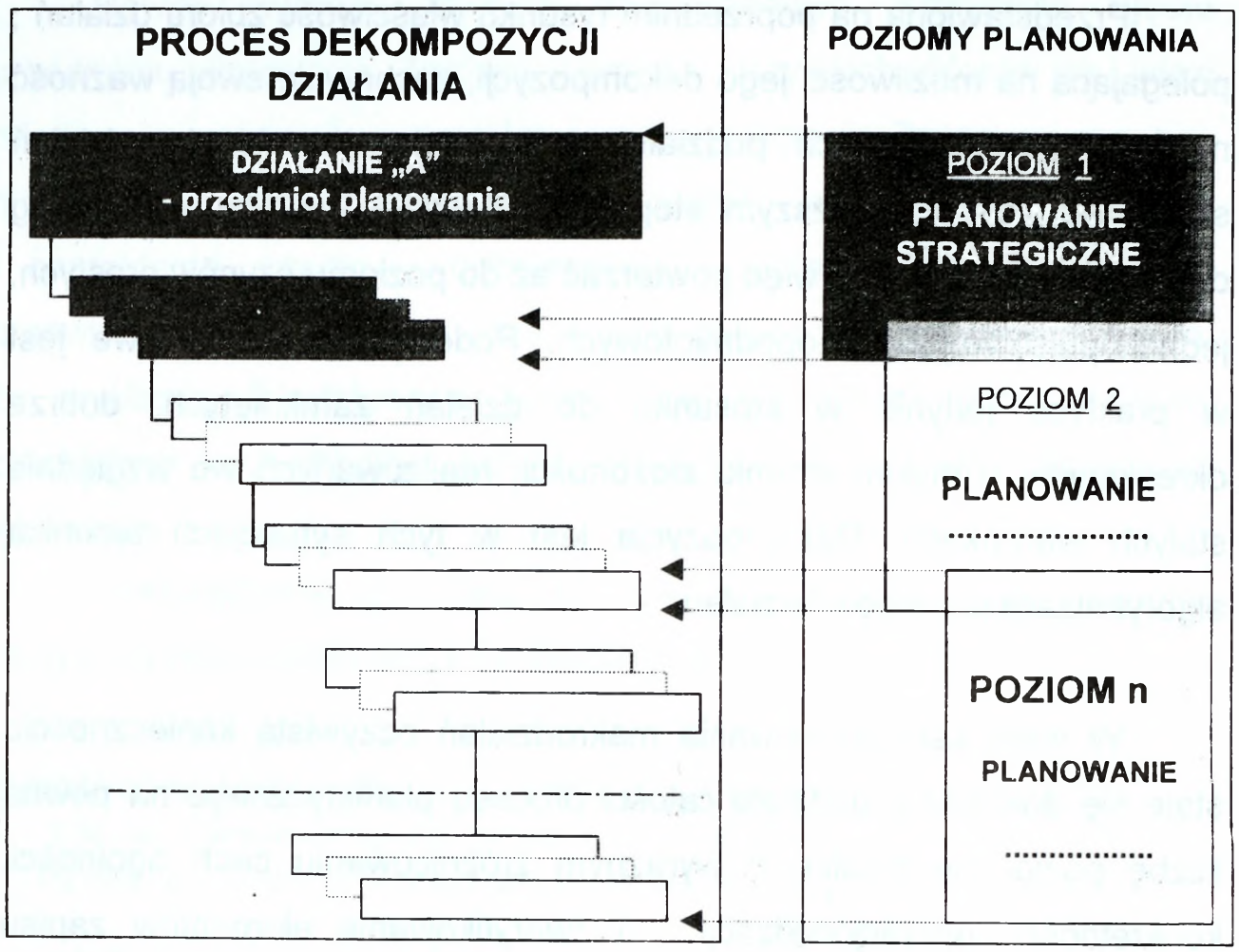
Przedstawiona na poprzednim rysunku właściwość zbioru działań , polegająca na możliwości jego dekompozycji, zachowuje swoją ważność na kolejnych poziomach podziału, w stosunku do zbiorów działań składowych o coraz niższym stopniu złożoności. Teoretycznie zabieg dekompozycji można by więc powtarzać aż do poziomu czynów prostych, jednoimpulsowo – jednopodmiotowych. Podejście takie możliwe jest w praktyce jedynie w stosunku do działań zamkniętych, dobrze określonych, o niskim stopniu złożoności, realizowanych we względnie stałych warunkach. Dekompozycja jest w tych sytuacjach techniką algorytmizacji procesów i działań.

W warunkach planowania makrodziałań oczywistą koniecznością staje się dokonanie podziału całości procesu planistycznego na pewną liczbę poziomów działań o wyraźnym zróżnicowaniu cech ogólności, konkretności, operacjonalizacji i zweryfikowania elementów zapisu rezultatów. Jest to element „planowania planowania" , czyli metaplanowania[135]

Wyróżnikiem owych poziomów uczynić należałoby właśnie **poziomy dekompozycji działania głównego,** będącego przedmiotem planowania. Górna i dolna granica etapu dekompozycji działania wyznaczy w tym ujęciu granice poziomów planowania /rys.37/.

---

[135] *Por. R.L.Ackoff, cyt.wyd., s.22*




*Rys. 37 Poziomy dekompozycji działania – POZIOMY PLANOWANIA*

Przydając /na schemacie/ planowaniu określenie *„strategiczne"* należy odnieść się do obecnie funkcjonujących znaczeń owego, często używanego /nadużywanego - ?/ określenia. Konieczność ta wynika również z potrzeb tej pracy, jako że dość często stosuje się określenie *„strategiczny –a, -e"* w odniesieniu np. do decyzji, koncepcji, planów , problemów, dziedzin działania .

Poniżej zamieszczono krótki przegląd i krytykę dotychczasowych podejść, wyróżniając stosowane kryteria *„strategiczności" / podkr. – CR/:*

- ACKOFF –*„im bardziej długotrwałe są skutki planu /.../, tym bardziej planowanie jest strategiczne"*[136]
*„/.../planowanie strategiczne zajmuje się najdłuższym okresem jaki warto brać pod uwagę"*

---

[136] *R.L.Ackoff, cyt. wyd., s.23*

Kryterium: ***czas, okres, horyzont planowania;***

- ANSOFF – *„zarządzanie strategiczne jest procesem podejmowania podstawowych decyzji odnośnie..."* [137]

Kryterium: ***znaczenie, ranga problemów;***

- OBŁÓJ – *„zarządzanie strategiczne – działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej nieokreślonych, a jednocześnie krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach"*[138]

Kryterium: ***zakres poznania, wiedza o warunkach ;***

- KREIKEBAUM – *„strategiczne planowanie pozostaje w kompetencji kierownictwa"* [139]

Kryterium: **szczebel instytucjonalno – organizacyjny**;

- HAX, MAJLUF- *„strategiczne zarządzanie – administracyjna integracja planowania, struktury organizacyjnej i kultury.."*[140]

Kryterium : ***stopień i zakres integracji funkcji;***

- PENC – *„myślenie strategiczne polega na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i tworzeniu wielowariantowych koncepcji ..."*[141]

Kryterium: **charakter problemów, sposób podejścia;**

-
- MARCHESNAY – *„strategicznym jest każde postępowanie, które:*
  - *opiera się na formułowaniu celów długotrwałych.....;*

Kryterium: **czas, perspektywa;**

---

[137] *H.I.Ansoff*, Strategic Management,I *MacMillan, London 1981, s. 30 i n. Za: K.Obłój, cyt. wyd., s. 66*
[138] *K.Obłój, cyt. wyd., s.78*
[139] *H.Kreikebaum, cyt.wyd., s. 28*
[140] *Za: H.Kreikebaum, cyt.wyd., s. 30*
[141] *J.Penc*, Strategie zarzadzania...", *cyt.wyd., s. 63*

- *oparte jest na planowaniu ...”*

Kryterium: **planowość;**

- *prowadzi do istotnych zmian strukturalnych i w zakresie zarządzania”*[142]

Kryterium: **zmiany i ich znaczenie.**

Przegląd poglądów na „*strategiczność*” zjawisk /tu – planowania/ prowadzi do następujących wniosków:

- ❖ tak „*strategia”* jak i pochodne określenie *strategiczny* nie doczekały się definicji respektowanych, uznawanych ogólnie w świecie nauki i praktyki;[143]
- ❖ **okres lub horyzont czasowy** jako wyznacznik „strategiczności” nie uwzględnia m.in. sytuacji, w których:
  - nie tylko działania istotne, ważne, ale również działania o znaczeniu marginalnym /lub ich skutki/ mogą występować w dużym oddaleniu czasowym;
  - problemy o znaczeniu strategicznym mogą występować w bliskiej perspektywie czasu;
  - czas jest kategorią relatywną – np. w przeciwdziałaniu kryzysowi zdarzenia strategicznie ważne mogą mieć wymiar godzin, dni, tygodni, gdy tymczasem w planowaniu kształtu SZ liczyć się będą lata, dziesięciolecia;

- ❖ Kryterium **rangi, znaczenia problemów** lub inne, bliskie mu – **skala i znaczenie wywoływanych zmian** nie wykluczają z kolei sytuacji, w których :
  - przyczyną zmian o dużej skali i znaczeniu mogą być zdarzenia, zjawiska występujące w sferze taktyczno – technicznej, na poziomie działań prostych;

    Planowanie lub prognozowanie zmian tego rodzaju wymagałoby wkroczenia w gąszcz szczegółowej analizy wysoce złożonych makroproblemów ;

  - kwalifikacje problemów czy decyzji jako „*podstawowych”* są zabiegiem subiektywnym, względnym i sytuacyjnym.
    Z punktu widzenia np. Sztabu Generalnego SZ problem jak

---

[142] *M.Marchesnay, cyt.wyd., s.12*

[143] *Można pokusić się o tezę, iż właśnie brak jednoznacznej, ogólnej definicji „strategii” powoduje niemożność jednoznacznego posługiwania się terminem* „strategiczny –e, -a”.

najszybszego wyposażenia armii w nowoczesny sprzęt może być problemem podstawowym, głównym. W skali państwa, całokształtu jego potrzeb, działań i możliwości, problem wyposażenia armii może mieć w danym okresie znaczenie drugoplanowe, a nawet marginalne.

Konsekwencją przyjęcia omawianego kryterium w planowaniu mogłoby być pominięcie problemów obiektywnie podstawowych, najważniejszych w ogóle, a nie dla określonego decydenta czy planisty w konkretnej sytuacji;

- Kryterium „strategiczności" /postulowane m.in. przez Penca i Obłoja/ – **zakres poznania, wiedzy o sytuacji i jej określoności** – w istocie swojej przenosi przedmiot i proces planowania strategicznego w obszar prawie wyłącznie sztuki. Na granice racjonalności. To wszystko, co podmiot może ogarnąć rozumem, co pozostaje w zasięgu jego eksploracji poznawczej, co umożliwia racjonalność działań – to taktyka. Strategia w tym podejściu jest konstruktem bardziej odległym, wyżej usytuowanym.

  Kryteria ważności, rangi, znaczenia, czasu nie odgrywają tu żadnej roli. Planowanie strategiczne dotyczy w tym ujęciu obszaru obecnie nieznanej i niemożliwej do poznania rzeczywistości /przyszłości/. Czy w związku z tym samo może być racjonalne? Czy może być „naukowe"?

Tezy podstawowe, prezentujące przyjęte podejście poprzedza się dwiema uwagami wstępnymi, podobnymi do tych które poczyniono w rozdziale pierwszym, w stosunku do krytyki definicji *„strategii"* :

1. absolutnie nie podważa się, nie neguje poprawności i słuszności prezentowanych podejść i poglądów w ujęciu jednostkowym i właściwym im oryginalnym kontekście oraz zakresie zastosowań . A nawet –

2. można zgodzić się i identyfikować z krytykowanymi poglądami, z pewnym jednak zastrzeżeniem : zarówno *czas, ranga, znaczenie, skala, charakter problemu* czy *informacji bazowej* **mogą być** wyznacznikami strategicznego wymiaru zjawisk, procesów, jednak w ograniczonym zakresie.

Są to kryteria jednostkowe /jednoaspektowe/, sytuacyjne, kontekstowe i analityczne. Możność ich poprawnego stosowania wyznaczona jest

granicami określonej sytuacji, kontekstu, podejścia będącego układem odniesienia.

Wymogi komunikatywności i ścisłości powodują, że w każdym konkretnym przypadku zastosowania któregokolwiek z powyższych kryteriów, należy obowiązkowo określić przyjęte podejście, układ odniesienia, wskazując przyjęty aspekt „strategiczności", np. :

- „cel ma wymiar strategiczny ze względu na wagę, rangę działania którego dotyczy"
- „zarządzanie jest strategiczne - w aspekcie horyzontu czasowego rozpatrywanych problemów";

Zabieg słuszny, ale niestety niezbyt wygodny w praktyce.

Możliwe i sugerowane w pracy „*Podstawowe pojecia...*"[144] łączenie kilku kryteriów – wymiarów strategicznego poziomu, np. *czasu* i *znaczenia*, czy *charakteru powodowanych zmian* i *skali skutków* jest oczywiście możliwe i poprawne, często – wysoce użyteczne, nie zmienia jednak istoty przedstawionych zastrzeżeń .

Podobnie jak w wypadku definiowania „strategii", podejścia powyższe nie zbliżają nas do ujęcia uniwersalnego, w miarę ogólnego i użytecznego w szerszym obszarze opisywanej rzeczywistości.

Sedno przyjętego w pracy rozwiązania przedstawiono bazując na „łańcuchu dekompozycji" naszkicowanym na rys.37, oraz tezie z rozdziału pierwszego, w myśl której „*strategia działania określa dane działanie w sposób możliwie najprostszy i najogólnieiszy, jednak w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji oraz normowania działań sfery realizacyjnej*".

---

[144] *Cyt. wyd., s. 14 i n.*

**STRATEGICZNY POZIOM PLANOWANIA** wyznaczany jest /w proponowanym podejściu/ **poziomem pierwotnej dekompozycji działania głównego na działania bezpośrednio składowe** /wyróżnionej na rysunku /rys.37/.

**Dokonywanie wyboru i układu działań bezpośrednio składających się na działanie główne oraz decydowanie o elementach /cele, warunki, środki, zasoby itd./ tych działań stanowi postulowaną istotę i treść PLANOWANIA STRATEGICZNEGO.**

Okres objęty planowaniem, zakres planowania czy wykonawca mają tu znaczenie drugorzędne. Reasumując:

**PROBLEM** /np. określone DZIAŁANIE/ **czyni się problemem *strategicznym* nadając mu taką rangę w świetle dowolnych, lecz ściśle określonych, preferowanych kryteriów** /ważność, rozpiętość czasowa, obszar, znaczenie skutków itp./ ;

**PLANOWANIE ma wymiar *strategiczny* jeżeli obejmuje swym zakresem poziom pierwotnej dekompozycji problemu, np. działania.**

Istota wyróżnienia poziomu strategicznego pozostaje niezmienna w warunkach planowania **dowolnego** działania złożonego, bez względu na jego charakter, okres trwania, znaczenie itp. Dotyczyć może zarówno działalności wojskowej państwa jak i np. walki bokserskiej czy marketingu w przedsiębiorstwie.

**Strategiczny lub niższe poziomy działania maja znaczenie względne, dotyczą określonego układu odniesienia.** Np. jeżeli układem odniesienia uczyni się 9 minutową walkę bokserską, wówczas pierwotny jej podział na rundy może być traktowany /nazywany/ podziałem strategicznym. Planowanie elementów walki /działania głównego/ – celu, środków, sposobów , w stosunku do działań składowych - rund, a ściślej – działania boksera w kolejnych rundach - może być traktowane jako planowanie *strategiczne* walki.

W planowaniu strategii wojskowej układem odniesienia będzie działalność wojskowa państwa. *Strategicznym* będzie planowanie zajmujące się decydowaniem o działaniach bezpośrednio składających się na ową działalność, a przez to – o działaniu głównym.

Proponowane podejście /dekompozycji pierwotnej/ możliwe jest do zastosowania w odniesieniu tak do działań, środków, zasobów, jak i problemów, dziedzin, obszarów, bez względu na ich rozmiary i stopień złożoności.
Można wiec mówić o znacznej uniwersalności metody.

Zwrócić należy uwagę, że w konkretnej sytuacji przedmiotem planowania mogą być działania usytuowane głęboko w łańcuchu dekompozycji makrodziałania . Stają się one wówczas dla podmiotu planującego działaniami głównymi planowania, ich podział traktowany jest jako podział pierwotny.

Na schemacie nie nazwano pozostałych poziomów planowania /poniżej poziomu strategicznego/ ze względu na możliwość dokonywania w określonych warunkach różnorakich podziałów /na dwa, trzy lub więcej poziomów/, w zależności od potrzeb, rodzaju i złożoności działania oraz przyjętej organizacji planowania.

Podchodząc tradycyjnie, można by określić kolejne poziomy planowania poniżej *strategicznego* jako *operacyjny* i *taktyczny*. Jednak w teorii i praktyce działania, w podejściu prakseologicznym, taki „wojskowy" podział nie jest przyjęty. Poziom *operacyjny* działań jest zazwyczaj poziomem najniższym, dotyczącym prostych czynów np. manualnych operatora sprzętu. Z *operacjami* w rozumieniu wojskowym czy nawet medycznym nie ma to nic wspólnego.[145]

---

[145] *Jest to swoista słabość języka, którą najwydatniej ilustruje przykład z dziedziny medycyny. Lekarz /*operujący*/ wykonuje względnie proste działania /*operacje narzędziami */, co składa się na całość zwaną* operacją. *W wypadku działań,* operacje *wywodzą się z łac.* operis */dzieło, praca, czyn/ i należą do języka nauki o działaniu, natomiast operacja jako zabieg, całość pochodzi raczej z języka wojskowego i wiąże się ze skalą i stopniem integracji działań podejmowanych dla osiągnięcia wyodrębnionego celu.*

Ilość dokonywanych w ramach jednego poziomu planowania dekompozycji działań jest zmienna, umowna.

Postuluje się jednak, by **poziom *strategiczny* obejmował tylko podział pierwotny**, co zapewni pożądaną ogólność i prostotę podejścia„*określanie działań w sposób możliwie najprostszy i najogólniejszy*”[146].

Przenosząc tezy z powyższych rozważań w obszar konkretnych treści, problemów **działalności wojskowej** państwa /strategii wojskowej określającej tę działalność / i wykorzystując dokonaną wcześniej jedną z możliwych jej dekompozycji na problemy składowe, wyznaczyć można strategiczny poziom jej planowania /rys.38/.



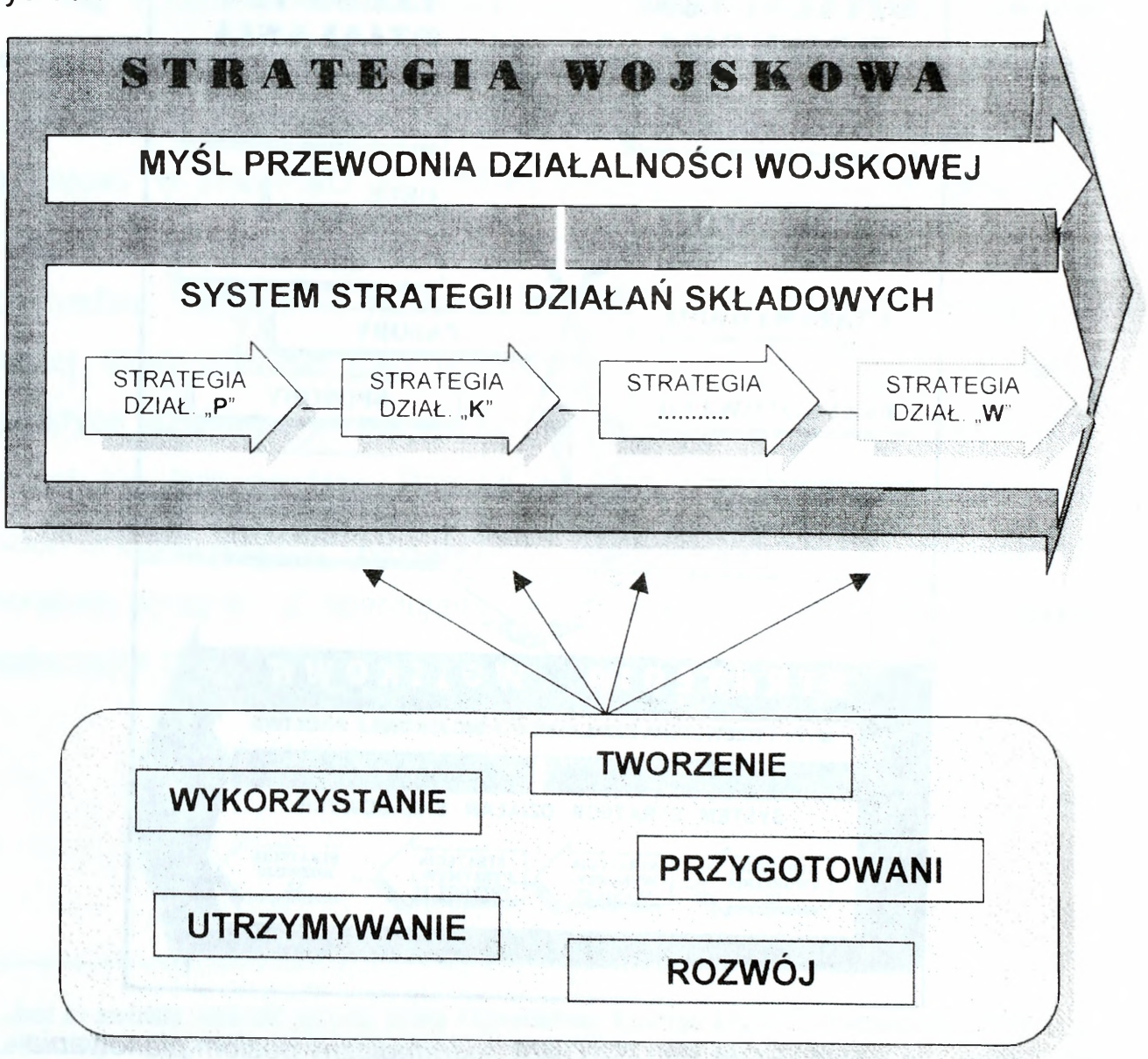

*Rys. 38 STRATEGIA WOJSKOWA – strategiczny poziom planowania*

---

[146] *Z cech strategii działania przedstawionych w rozdziale pierwszym.*

Jak już wspomniano, wybór kryterium dekompozycji pierwotnej działania głównego jest subiektywną decyzją podmiotu, a pełny, końcowy zbiór działań składowych jest niezależny od kolejności dokonywanych podziałów.

Jeżeli np. pierwszym kryterium podziału działalności wojskowej uczyni się ***stan*** */okres/* ***funkcjonowania państwa*** (POKÓJ, KRYZYS, WOJNA), wówczas poszczególne strategie składowe odnosić się będą do działalności realizowanej w tych okresach /stanach/, a zagadnienia tworzenia, wykorzystania, utrzymywania, przygotowania i rozwoju SZ – jako wtórne – wyznaczać będą konkretną treść tych strategii składowych /rys.39/.




*Rys. 39 STRATEGIA WOJSKOWA w aspekcie stanów /okresów/ funkcjonowania państwa*

Innym, często spotykanym w praktyce planowania podejściem jest dokonywanie dekompozycji pierwotnej działania głównego na ***kolejne etapy realizacji*** lub ***horyzonty czasowe*** /bliższy, średni, odległy/. W tych ujęciach zarówno aspekt *stanu państwa* jak i aspekt *problemów / tworzenie, użycie itd./* są aspektami wtórnymi, uwzględnianymi na niższych poziomach dekompozycji.

Niezależnie od zastosowanego podejścia strategię wojskową traktować należy jako **zapis systemowego zbioru decyzji określajacych działalność wojskowa państwa** /podmiotu/.

W teorii i praktyce /nie tylko wojskowej/ planowania, stosowany jest bogaty zasób określeń form wynikowych, form zapisu owego zbioru decyzji. Spotyka się pojęcia:

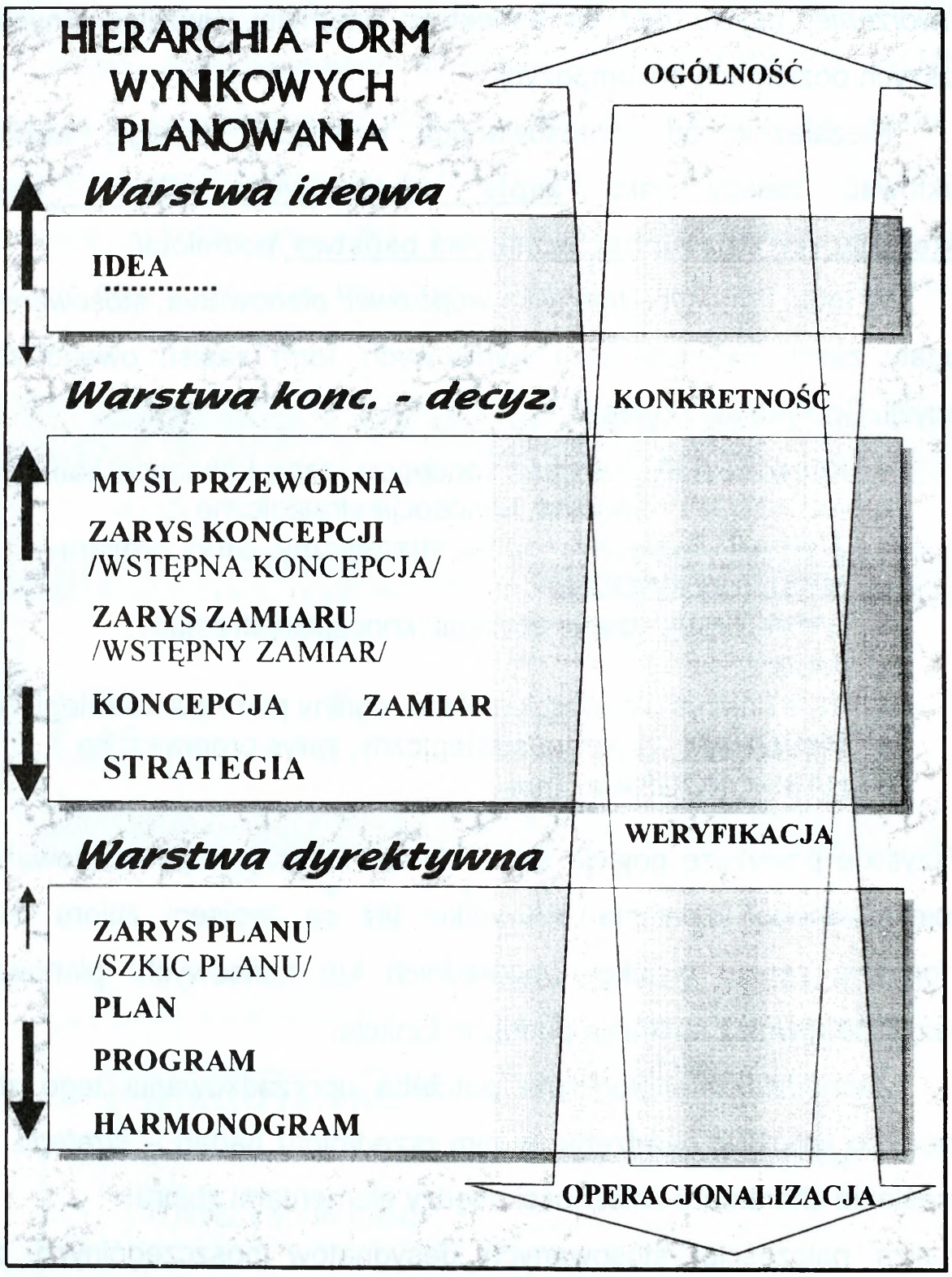
- KONCEPCJA /wstępna koncepcja, zarys koncepcji, koncepcja ogólna, koncepcja strategiczna /;
- ZAMIAR /wstępny, ogólny, strategiczny, zarys zamiaru /;
- MYŚL PRZEWODNIA;
- STRATEGIA /zarys strategii, koncepcja strategii /;
- IDEA;
- PLAN /zarys planu, szkic planu, ogólny plan, plan strategiczny/;
- PROGRAM /program strategiczny, zarys programu itp. /;
- HARMONOGRAM i inne.

Wszystkie powyższe pojęcia służą określeniu przyjętego /planowanego, projektowanego/ działania. Wszystkie też są zapisem zbioru decyzji i formami zapisu wyników /pośrednich lub końcowych/ planowania. Wszystkie również spełniają podobne funkcje.

Zachodzi metodologiczna potrzeba uporządkowania tego zbioru pojęć, co umożliwi osadzenie w nim przedmiotu badań – *strategii,* oraz określenie charakteru zależności między elementami zbioru.

Analiza najczęściej stosowanych desygnatów poszczególnych pojęć pozwoliła zidentyfikować cztery ich cechy wspólne, różniące się jednak stopniem nasilenia: ***ogólność, konkretność, operacjonalizacja, weryfikacja.*** Cechy te uczyniono kryteriami hierarchizacji pojęć.

Wykorzystując te kryteria, najczęściej używane nazwy form wynikowych planowania można uszeregować następująco z przydziałem do trzech warstw *lideowej, koncepcyjno – decyzyjnej i dyrektywnej /:*




*Rys. 40 Hierarchia form wynikowych planowania, miejsce STRATEGII*

Przedstawione na schemacie wektory / → / o różnej wielkości symbolizują ogólną orientację warstw, ukierunkowanie ich treści:

- **warstwa ideowa** jest zdecydowanie ukierunkowana na system wartości, interesów, potrzeb, tylko w minimalnym niezbędnym stopniu wiążąc się ze sferą realną;

- **warstwa koncepcyjno – decyzyjna** charakteryzuje się zrównoważoną orientacją na idee, wartości oraz sferę realizacyjną, realną. Tu właśnie umiejscowić należy *strategię działania*;

- **warstwa dyrektywna** w minimalnym niezbędnym stopniu zorientowana jest do góry, na wartości, idee, koncepcje, zdecydowanie wiążąc się ze sferą realną, wykonawstwa. W tej warstwie lokuje się *plan*.

Usytuowanie *strategii działania*, w tym *strategii wojskowej,* uwidocznia jej normatywną rolę wobec warstwy dyrektywnej, oraz weryfikacyjną - wobec warstwy ideowej.

Problematykę planowania działalności wojskowej państwa, a w tym projektowania jej strategii rozpatrywać można i należy z uwzględnieniem charakteru działań planistycznych. Można tu wyróżnić :

1. **konstruowanie od podstaw nowego systemu** /państwa, bezpieczeństwa, wojskowości/;

   Problemy planistyczne typu:

   - posiadanie SZ;
   - misja, przeznaczenie, funkcje SZ;
   - tworzenie SZ, kształt organizacyjno – funkcjonalny, system naboru, mobilizacji, uzupełniania;
   - podstawowe założenia, zasady, normy wykorzystywania SZ w polityce państwa;
   - ogólne kierunki i priorytety rozwojowe;
   - ..... .

2. **modyfikacja** istniejących rozwiązań, założeń konstrukcyjnych;

   Problemy planistyczne typu:

   - zmiana funkcji SZ;
   - zmiany założeń konstrukcyjno – funkcjonalnych, itp. ;
   - ..... .

3. rozwiązywanie **problemów działalności bieżącej;**

   Problemy planistyczne typu:

   - użycie SZ w ramach rozwiązywania konkretnego problemu polityki;
   - dostosowanie kształtu SZ do potrzeb wynikających z koncepcji ich użycia;
   - przygotowanie SZ do realizacji planowanych zadań;
   - ..... .

4. prace **prognostyczno – rozwojowe**;

   Problemy planistyczne typu:

   - prognozowane warunki, potrzeby, cele działalności wojskowej państwa;
   - pożądane i dostępne w świetle prognoz założenia kształtu i funkcjonowania SZ , zasad i norm ich wykorzystywania;
   - model przyszłych SZ;
   - rozwój SZ od stanu aktualnego do pożądanego;
   - ..... .

Jako kryterium wyróżnienia powyższych typów działań planistycznych i adekwatnych problemów przyjęto **przedmiot i charakter relewantnych zmian** dokonywanych w działalności wojskowej podmiotu[147]. Każdy typ działań /rodzaj zmian/ cechować się będzie specyficzną metodologią i organizacją procesów planistycznych, formą i treścią rezultatów, dokumentów wynikowych.

---

[147] *Znaczenie pojęcia zmiany* relewantnej /właściwej/ *przyjęto za: W. Gasparski,* Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie działań, *PWN, Warszawa 1978, s.13*

Zauważyć można, iż poszczególne typy działań przenoszą akcent zabiegów planistycznych na różne działania składowe wyróżnione w przyjętej strukturze *działalności /i strategii/ wojskowej.*

Strategia wojskowa ze względu na swój zakres problemowy oraz charakter działalności którą określa, nie powinna być postrzegana jako wyodrębniony, całościowy dokument, końcowy rezultat jej projektowania.

Jest ona *„zmiennym w czasie zbiorem dokumentów /o zmiennej w czasie treści/ , którego granice i zawartość wyznacza realna polityka państwa /podmiotu/ - zakres i treść jego działalności wojskowej."*[148]

W tak rozumianym zbiorze decyzji można dość ostro wyodrębnić elementy /treści/, różniące się poziomem stałości /względnej trwałości/ oraz stopniem ogólności i powiazania z bieżącą działalnością podmiotu:

1. elementy, treści **względnie stałe,** najogólniejsze i kierunkowe, stosunkowo mało zależne od bieżących warunków, potrzeb i działań podmiotu. Należą do nich decyzje o :

   - posiadaniu SZ;
   - misji, przeznaczeniu i funkcjach SZ;
   - zasadach tworzenia i ogólnej konstrukcji SZ;
   - podstawowych zasadach, regułach i normach użycia, przygotowywania i utrzymywania SZ;
   - ogólnych kierunkach i tempie rozwoju SZ.

2. elementy, treści bezpośrednio związane z bieżącą działalnością, **o największej dynamice i zakresie zmienności, najbardziej konkretne** – odpowiedzi na pytania typu:

   - czy użyć SZ ?
   - do czego ?
   - jak użyć ?
   - jak kierować, zabezpieczać działanie SZ w konkretnej sytuacji?
   - jak przygotowywać i utrzymywać SZ w aspekcie przewidywanego użycia ?

---

[148] *Por. tezę przedstawioną w rozdziale drugim.*

3. elementy, treści **dotyczące przewidywanych /prognozowanych/ warunków, potrzeb i działań** państwa i związanej z nimi , ewentualnej działalności wojskowej.

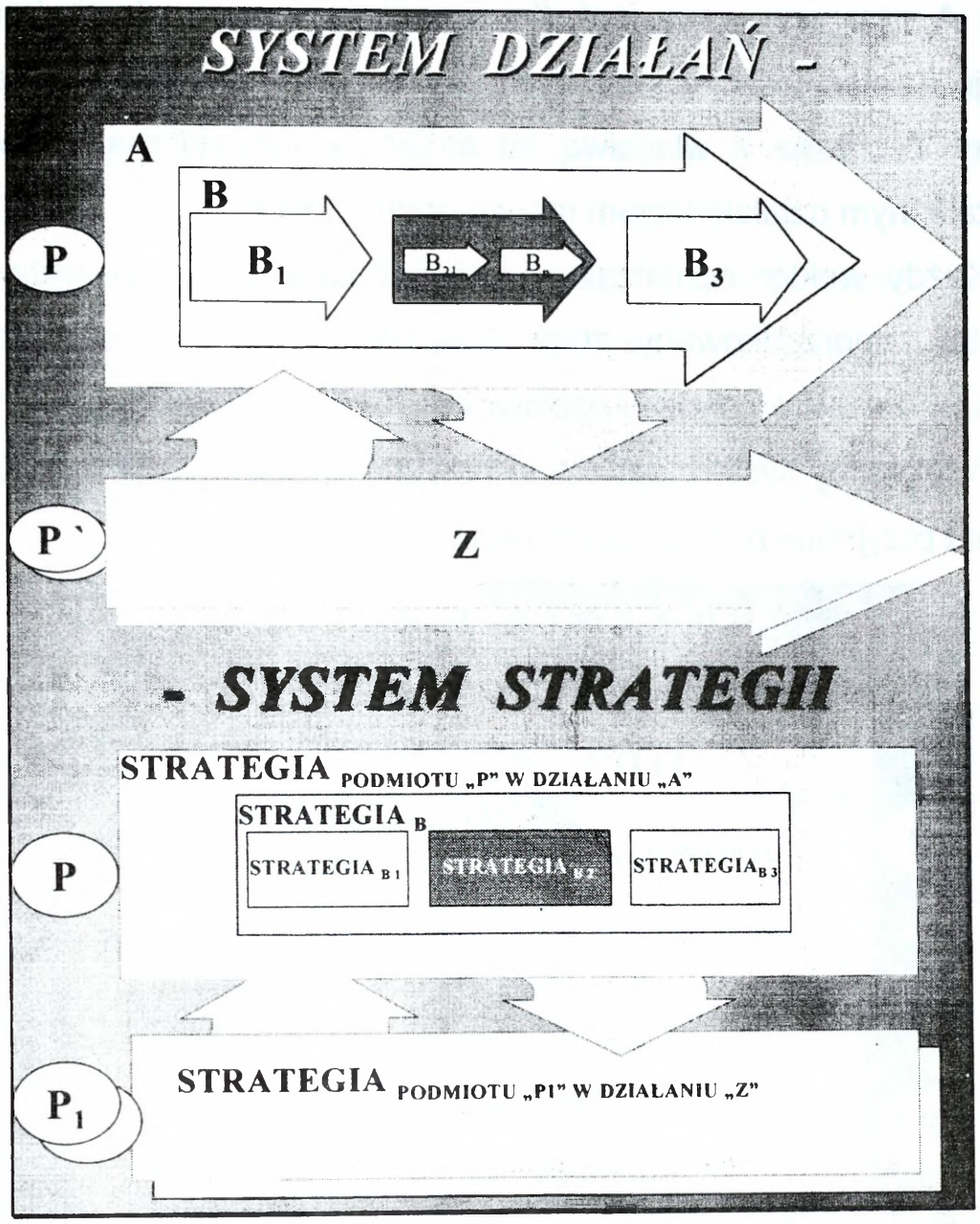
   Elementy tej grupy w niewielkim stopniu związane są z działalnością bieżącą, a dynamika i zakres zmienności ich treści zależy głównie od organizacji i rezultatów prac prognostycznych w sferze nadrzędnej systemowo polityki państwa /podmiotu/. Poziom ogólności sformułowań jest wysoki, zazwyczaj wzrastający wraz z wydłużaniem horyzontu czasowego prognoz. Zakres treściowy tego podzbioru decyzji obejmuje:

   - założenia ogólne dotyczące działalności wojskowej w prognozowanych warunkach – decyzje podstawowe o posiadaniu SZ, zasadach, regułach i normach ich tworzenia, wykorzystywania, utrzymywania i przygotowywania;

   - decyzje o rozwoju SZ, przyjętej kombinacji celów, środków, zasobów itd. prowadzącej do posiadania w wyznaczonym czasie SZ o pożądanych cechach organizacyjno – funkcjonalnych.

Istotę dokonanego powyżej podziału treści strategii wojskowej można przenieść na jej składowe, tj. zastosować w odniesieniu do strategii szczegółowych, określających użycie, tworzenie, przygotowywanie czy rozwój SZ.

Stosowane tu, systemowe ujmowanie działań i strategii prowadzi w konsekwencji do takiegoż postrzegania wyznaczników treści dowolnej *strategii*, do poszukiwania ich pośród elementów i relacji systemowych. Posłużono się przy tym raz jeszcze schematycznym przedstawieniem idei powiązań w układzie „*system działań – system strategii*" .




Przyjmując, że *„działalności wojskowej państwa /podmiotu P/"* odpowiada na poniższym rysunku wektor oznaczony symbolem **$B_2$** , wektory **$B_{21}$** , **$B_{22 - n}$** wyrażają działania składowe polityki wojskowej */użycie, tworzenie, rozwój SZ* itd. /[149]. Wektory **$B_1$** i **$B_{3-n}$** – współrzędne wobec polityki wojskowej - odpowiadać wówczas będą działalności państwa realizowanej przy użyciu innych /niewojskowych/ środków, narzędzi, np. dyplomacji.[150] Wektor **B**, bezpośrednio nadrzędny w systemie działań odwzorowuje politykę /ogólną/ państwa, natomiast

---

[149] *Lub inne wyróżnione w dekompozycji pierwotnej działania składowe, np. realizowane w warunkach pokoju, kryzysu i wojny.*

[150] *W przyjętym, instrumentalnym ujęciu strategii na tym poziomie.*

wektor **A** zarezerwowany jest dla wyrażenia, w warunkach konkretnej sytuacji, działań jeszcze szerszych, wyższych w hierarchii systemowej. Wektory $Z_{1-n}$ wraz z właściwą im strukturą wewnętrzną odpowiadają współzależnym działalnościom innych podmiotów $P^{`-n}$.

Każdy wektor oznaczający jakieś działanie należy widzieć jako konkretny, uporządkowany zbiór /system/ elementów tego działania: *warunków, celów, środków, zasobów* itd.

Adekwatny system oznaczeń przyjęto w systemie *strategii działań*. Schemat przyjmuje postać przedstawioną na rysunku:




*Rys. 41 Strategia wojskowa w systemie działań i strategii*

Analiza elementów i relacji w tak opisanym systemie działań i systemie strategii tych działań pozwala wyznaczyć dziesięć obszarów, w których mogą występować wyznaczniki treści *strategii*, tu – *strategii wojskowej:*

1. obszar działań i strategii bezpośrednio nadrzędnych -
   - ***polityka i polistrategia państwa*** */podmiotu/;*
2. obszar działań pośrednio nadrzędnych -
   - ***działania i strategie nadrzędne wobec polityki i polistrategii państwa;***
3. obszar działań i strategii współrzędnych -
   - ***np. dyplomacja, strategia dyplomacji;***
4. obszar działań i strategii bezpośrednio podrzędnych /składowych/ -
   - ***tworzenie, użycie, przygotowanie, utrzymywanie, rozwój SZ oraz adekwatne strategie;***
5. obszar działań i strategii pośrednio podrzędnych -
   - ***działania i ich strategie na poziomie dekompozycji wtórnej***;
6. obszar działań innych podmiotów stosunków politycznych –
   - ***działania mające wpływ lub /i/ ulegające wpływom działań rozpatrywanego podmiotu,*** *np. polityki /strategie/ wojskowe innych państw.*
   -
7. szersze otoczenie systemowe -
   - ***np. środowisko społeczne***
8. otoczenie /środowisko/ naturalne działań;
9. podmioty działań –
   - ***ich charakter, potrzeby, wartości, wola, interesy ;***
10. obszar zmiennych niezależnych -
    - ***obiektywne warunki działania.***

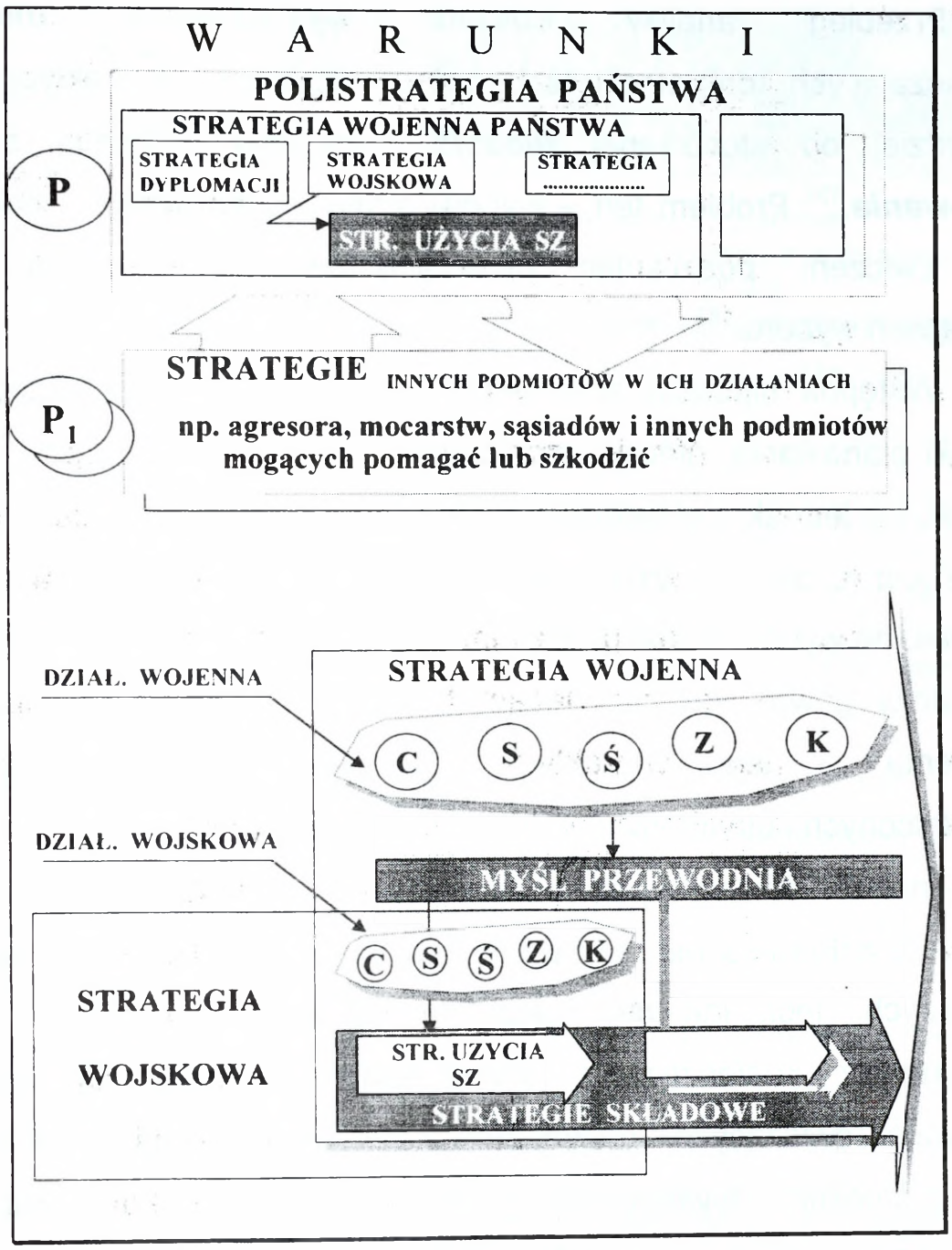
W procesie przygotowania działań, w tym – projektowania strategii analiza wskazanych obszarów nadaje konkretne treści poszczególnym elementom zbioru podejmowanych decyzji.

Rozpatrywanie i przedstawianie powyższej problematyki na poziomie ogólnym, bez odniesienia do konkretów, jest mało komunikatywne, dość trudne w odbiorze. Dlatego też warto posłużyć się przykładem konkretnym.

W obliczu narastającego zagrożenia wojennego należy wypracować strategię działań militarnych państwa. Tak ujęty problem dotyczy ***strategii użycia SZ***, jest formalnie zagadnieniem *strategii wojskowej państwa.* W ujęciu merytorycznym i sytuacyjnym stanowi natomiast element składowy ***polityki /strategii/ wojennej*** . Działaniem głównym w tej sytuacji jest FUNKCJONOWANIE PAŃSTWA W WARUNKACH WOJNY. *Działania militarne* są produktem dekompozycji działania głównego na dziedziny składowe.

W stosunku do założonych warunków można dokonać identyfikacji wskazanych uprzednio dziesięciu obszarów wyznaczników treści poszukiwanej STRATEGII UŻYCIA SZ /rys.42/. Będą to odpowiednio:

1. **strategia wojskowa państwa;**
2. **polistrategia państwa;**
3. **strategia użycia innych środków polityki;**
4. **szczegółowe strategie użycia SZ;**
5. **działania wykonawcze poszczególnych elementów SZ;**
6. **strategie innych uczestników stosunków międzynarodowych;**
7. **naturalne środowisko działań wojennych;**
8. **otoczenie systemowe;**
9. **podmioty uczestniczące** /aktorzy/**;**
10. **istniejące warunki obiektywne.**




*Rys. 42 Obszary wyznaczników treści strategii użycia SZ*[151]

*Strategię* interpretuje się w pracy jako kombinację łączącą elementy składowe działań: *warunki, cele, środki, zasoby i inne*. Poszczególne elementy te oraz ich kombinacje determinowane są przez czynniki ze wskazanych obszarów w sposób oczywiście nie liniowy ani sekwencyjny, lecz iteracyjny, zmienny w swej dynamice, zakresie i natężeniu .

---

[151] *Symbole* C,S,Ś,Z,K... oznaczają elementy działania, odpowiednio: CELE, SPOSOBY, ŚRODKI, ZASOBY, KOMBINACJE ...

Przebieg analizy obszaru występowania zmiennych wyznaczających konkretne treści strategii działania, w praktyce zależy najbardziej od stosowanej ***filozofii podejścia***, przyjętej ***strategii planowania***.[152] Problem ten – wyboru strategii planowania – badano w toku ćwiczeń, poszukując determinantów dokonywanego przez ćwiczących wyboru.[153]

Wstępna hipoteza zakładała, iż czynnikiem decydującym są warunki planowania, głównie czas jakim dysponowali ćwiczący planiści. Okazało się jednak, i potwierdziło w wielokrotnych powtórzeniach badań, że nie jest to prawdą. Wydłużanie lub skracanie czasu planowania nie wpływało na wybór filozofii planowania. Stwierdzono natomiast, że wybór ten zależy gównie od cech leżących w sferze psychiki, osobowości decydenta – jego charakteru, doświadczeń i przyzwyczajeń, wykształconych i utrwalonych wzorców zachowań, postaw i działań.

Znalazła również potwierdzenie teza H.Simona, w myśl której w naturze człowieka nie leży wcale racjonalne poszukiwanie rozwiązań najlepszych, lecz jak najszybsze pozbycie się kłopotliwej sytuacji związanej z koniecznością dokonywania wyborów. Zdecydowana większość ćwiczących decydentów stosowała zasadę *„minimalnej wystarczalności" /"wystarczającego minimum"* – R.L.Ackoff/, pozostając przy rozwiązaniach zadowalajacych, pozwalających minimalizować zarówno własny wysiłek, jak i zakres zmian w rozwiązaniach funkcjonujących.

Podstawowe filozofie podejścia do planowania przedstawia poniższy schemat.

---

[152] *Por. R.L.Ackoff,* cyt. wyd., *s.26*

[153] *Skala badań nie upoważnia do pełnej generalizacji wniosków. Próba – nie reprezentatywna statystycznie, była jednak w pełni reprezentatywna w odniesieniu do populacji planistów poziomu strategicznego.*



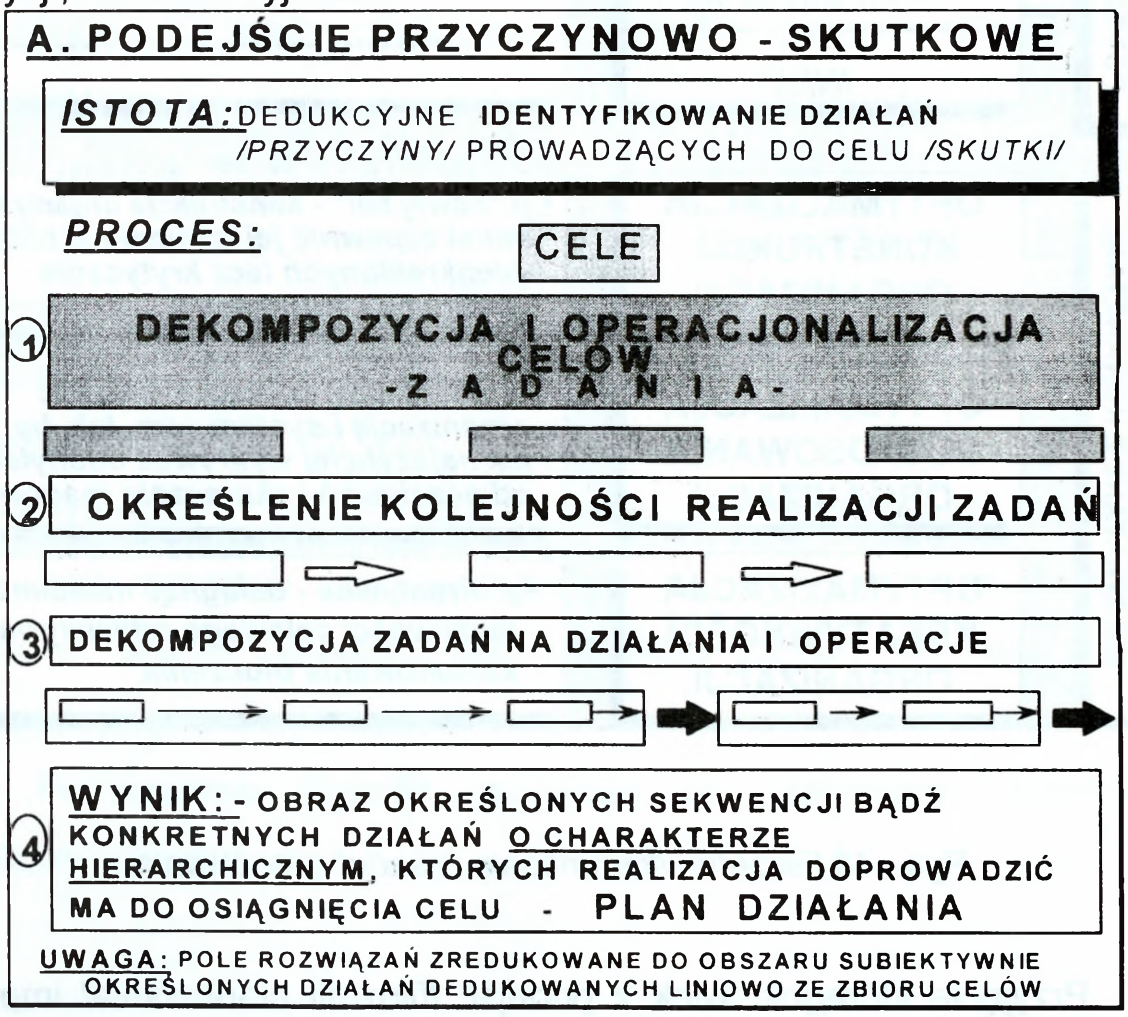

*Rys. 43 Filozofie /kierunkowe zasady/ planowania*

Przyjęcie któregokolwiek z podejść /filozofii planowania/ implikuje zarówno metodę, jak i organizację procesu planowania, nakreśla obszar i kierunki badania otoczenia , organizacji i ich wzajemnych relacji.

W praktyce, niestety często, planowanie sprowadza się /ogranicza/ do poszukiwania sposobów maksymalizacji efektów w ramach jednej, wybranej filozofii, np. maksymalizacji przystosowania organizacji do otoczenia lub doskonałości jej konstrukcji.

Rozwiązaniem idealnym byłoby natomiast optymalne wyważenie zarówno w strategii działania jak i w konstrukcji organizacji wszystkich możliwych podejść, priorytetów. Czy w praktyce działania można odejść całkowicie np. od optymalizacji dostosowania organizacji i otoczenia na rzecz wyłącznie optymalizacji konstrukcji organizacji bądź jej kreatywności ?

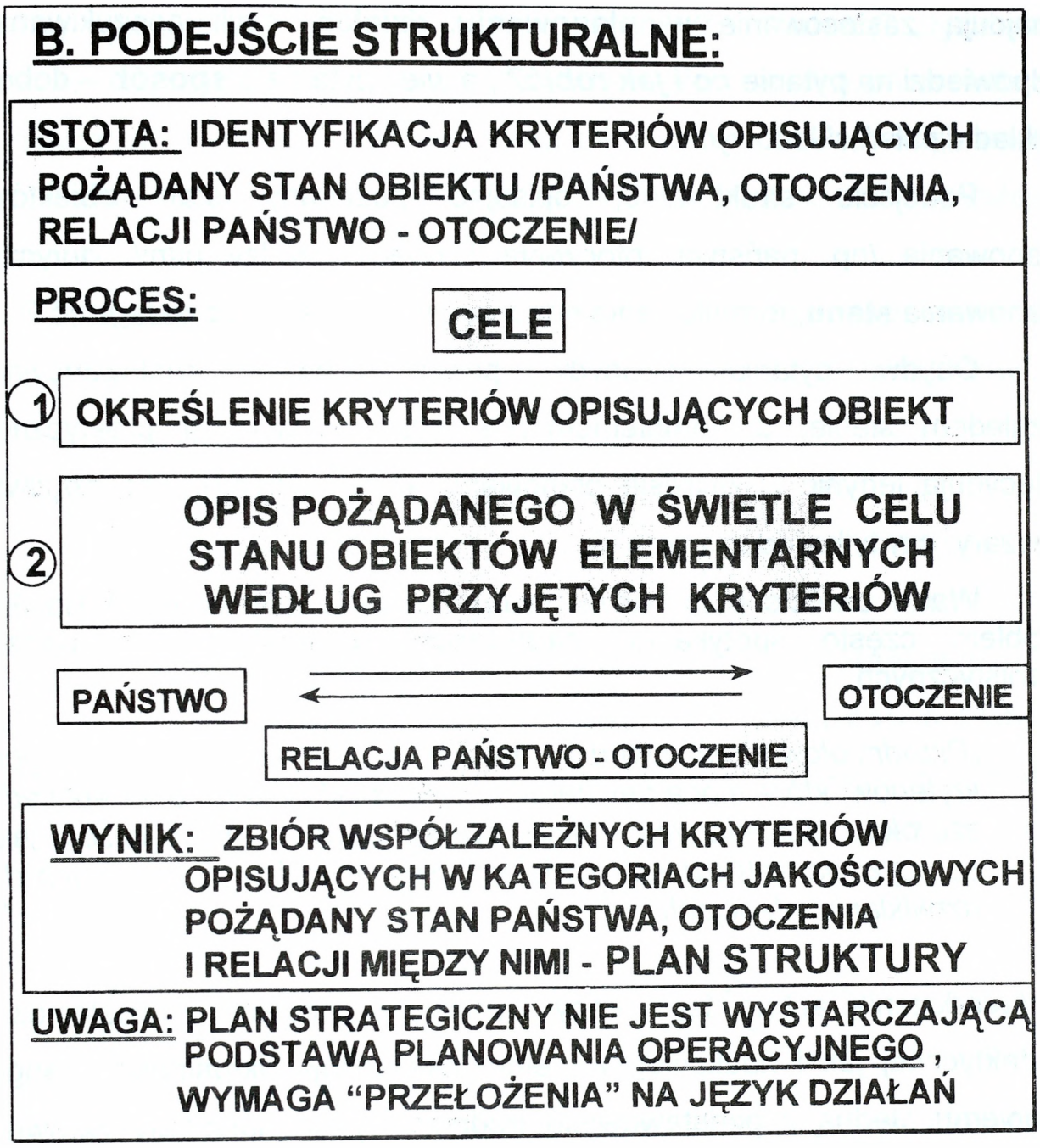
W aspekcie merytorycznych treści i wyników planowania w literaturze przedmiotu wyróżnia się zazwyczaj dwa podstawowe podejścia do planowania: *przyczynowo – skutkowe* i *strukturalne*. Podejścia te pozostają względem siebie , zdaniem A.Klasika , w pewnej opozycji, konkurencyjności.[154]




*Rys. 44 Logika planowania działań – podejście przyczynowo – skutkowe*

---

[154] *Rys. 44 i 45 opracowano na podstawie A.Klasik,* Planowanie strategiczne, *PWE, Warszawa 1993, s.21,22*




*Rys. 45 Logika planowania – podejście strukturalne*

Jak zauważa A.Klasik, w wyborze sposobu podejścia niezbędny jest pewien kompromis, pogodzenie kierunkowej i operacyjnej funkcji planu, o którego formie przesądzić powinien decydent, w zależności od swoich preferencji. Można jednak wysunąć tezę, że nie chodzi tu o kompromis lecz o różny obszar zastosowań obydwu podejść w procesie planowania.

Logika przyczynowości i będący jej wytworem plan – sekwencja, znajdują zastosowanie w **planowaniu działań**, czyli poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie ***co i jak robić?*** , a więc pytanie o **sposób** – dobór i układ działań składowych.

Podejście strukturalne, opisując pożądany stan obiektów planowania /np. państwa, otoczenia i relacji między nimi/, dotyczy planowania **stanu**, formułowania odpowiedzi na pytanie ***co osiągnąć ?***

Obydwa pytania i obydwa podejścia nie są konkurencyjne względem siebie, a komplementarne. Warunki sytuacji praktycznej zdecydują jedynie o zakresie planowania – czy obejmie ono obydwa obszary, czy tylko jeden z nich .

Warto zwrócić przy okazji uwagę na wskazany przez A.Klasika problem często spotykanej, **nadmiernej generalizacji** rozwiązań planistycznych.

> *„Przedmiotową treść planu /.../ zastępuje wtedy zbiór syntetycznych kryteriów, które mocą pewnego nawyku językowego nabierają cech szeroko rozumianych akcji, przedsięwzięć lub bliżej nie sprecyzowanych działań o wieloznacznych treściach i trudnych do rozwikłania intencjach."* [155]

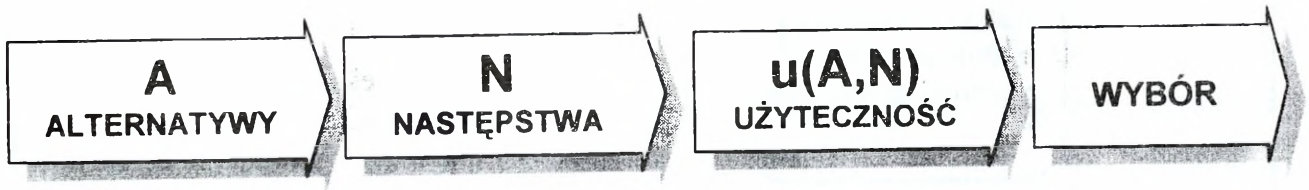
Doświadczenia autora tej pracy wyniesione zarówno z działalności dydaktycznej jak i naukowej, w pełni potwierdzają aktualność i rangę problemu. Jedną z podstawowych trudności, jakie napotkały zarówno ćwiczące zespoły studentów w trakcie planowania użycia SZ, jak i zespoły rozwiązujące podobne problemy badawcze, była właśnie konieczność „przełożenia" sformułowań zawartych w dokumentach normatywnych /doktrynalnych/ na język wymiernych celów, konkretnych działań i precyzyjnych warunków ich realizacji, odpowiadających intencjom politycznym.

---

[155] *Tamże, s.21*

Przykładem mogą być sformułowania doktrynalne : *„odeprzeć każdą agresję”, „zyskać czas na reakcję międzynarodową”, „zapewnić suwerenność*. Nadmierna generalizacja tych sformułowań prowadziła w praktyce do nadinterpretacji lub interpretacji zgoła niewłaściwej, opartej na błędnej ocenie intencji. Możliwe efekty w sytuacji rzeczywistego planowania, np. obronnego, łatwo sobie wyobrazić.[156]
Od lat postuluje się w tej materii potrzebę **wspólnego planowania** na kilku szczeblach hierarchicznych, oraz **większego udziału planistów ze sfery politycznej w ćwiczeniach sfery wykonawczej**. Mogło by to przyczynić się do wyjaśnienia i zrozumienia interesów „stron”.[157] [158]

Logika planowania , z racji jego treści - poszukiwania optymalnej kombinacji działań składowych i ich elementów prowadzących do osiągnięcia pożądanego stanu – oparta jest na **ogólnej metodzie rozwiązywania problemów oraz racjonalnym modelu podejmowania decyzji**[159]. Zarówno analiza opracowań teoretycznych, jak i obserwacja działań praktycznych wskazują na fakt, iż schemat /tok działań/ zawarty w formule SD=(A,N,u):




powinien być podstawowym, kierunkowym narzędziem metodologicznym w planowaniu.

---

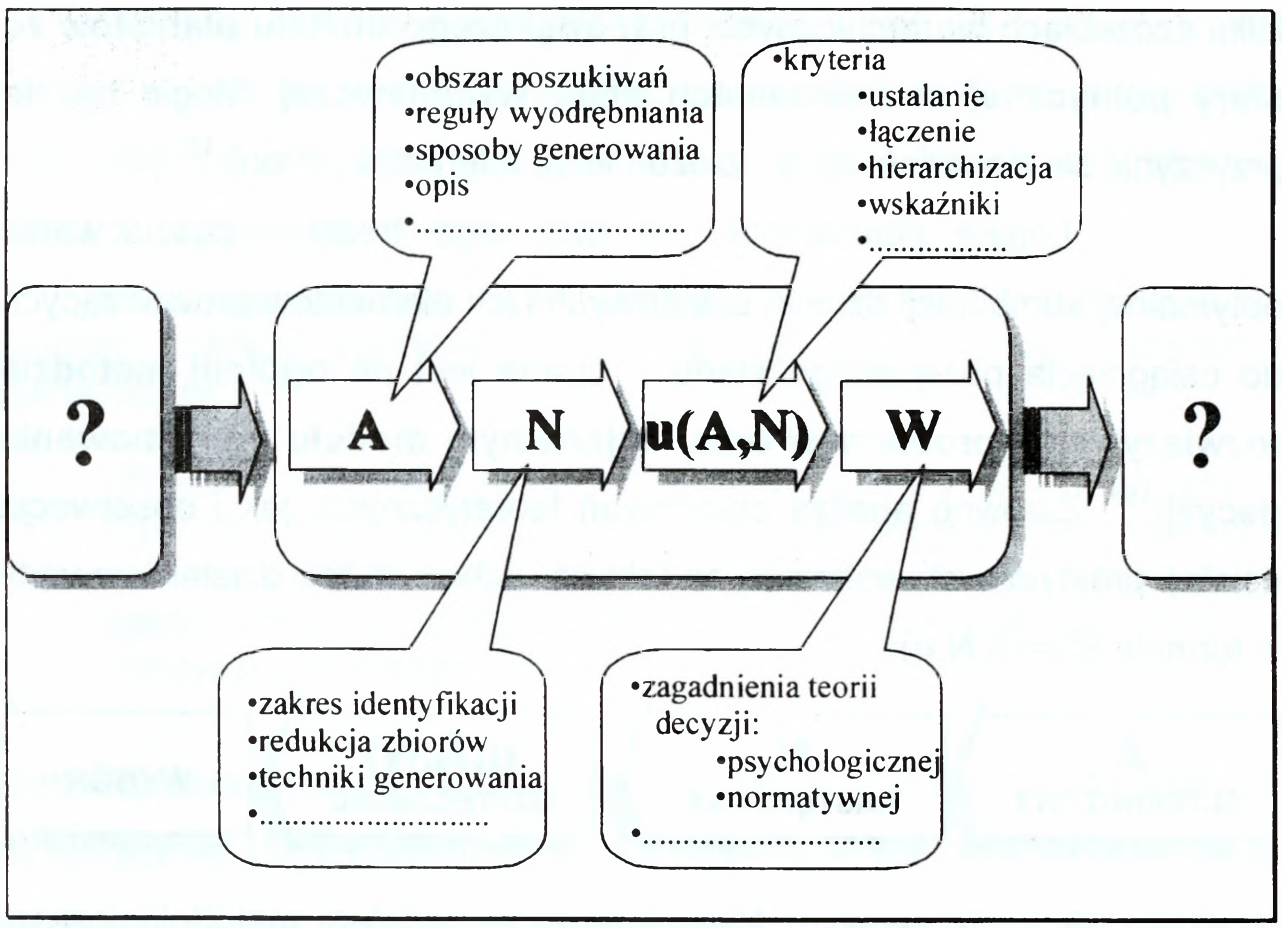
[156] *Problem ten dobitnie ilustruje fragment noty głównodowodzącego siłami USA w Zatoce Perskiej skierowanej do Przewodniczącego Komitetu Połączonych Sztabów:* „Niezmiennie próbujemy zaplanować operację, ale mówiąc szczerze, robimy to przy braku jakichkolwiek wskazówek co do celów, natomiast przy założeniach, które trzeba zmieniać za każdym razem, kiedy komuś w Waszyngtonie przyjdzie do głowy kolejny znakomity pomysł.” *H.N.Schwarzkopf,* Nie trzeba bohatera, *s.397*

[157] *W procesie planowania wewnątrzwojskowego stronami są : ONI – sfera decydentów politycznych, autorów dyrektyw o trudnych do jednoznacznego zinterpretowania intencjach i wieloznacznych treściach, i MY – planiści wojskowi /studenci/ , którzy muszą to przełożyć na język zrozumiały dla bezpośrednich wykonawców.*

[158] *Szerzej o tym problemie m.in. w : R.L.Ackoff,* cyt. wyd., *cz.VII, oraz H.Kreikebaum,* cyt. wyd., *rozdz. V i VI.*

[159] *Za: J.O`Shaughnessy,* Metodologia decyzji, *PWE, Warszawa 1975, s.260*

W ogromnej większości podejść uwzględniających warunki racjonalności sytuacyjnej schemat ten ma znaczenie szkieletu konstrukcji metody planowania[160]. Dyskusja dotyczy jedynie działań poprzedzających i kolejnych oraz konkretnych technik, narzędzi stosowanych na poszczególnych etapach sekwencji i w odniesieniu do konkretnych problemów realizacyjnych /rys.46/.[161]




*Rys. 46 Problemy teorii planowania w obszarze modelu decyzyjnego*

Sekwencja działań : GENEROWANIE **ALTERNATYW** → IDENTYFIKACJA **NASTĘPSTW** → OCENA **UŻYTECZNOŚCI** → **WYBÓR** ↵ znajduje zastosowanie zarówno na poziomie projektowania

---

[160] *Por np. schematy prezentowane w pracach Griffina, Stonera, Zawiślaka, Penca, Steinmanna.*

[161] *Bliskoznacznymi określeniami wskazanej sekwencji są :* „studia nad projektem planu" (Klasik), „analiza strategiczna" (Steinmann, Schreyogg, Klasik), „refleksja strategiczna" (Penc). *Znaczenie nadawane tym pojęciom jest jednak mocno zróżnicowane i dyskusyjne.*

strategii działań głównych – *strategii wojskowej*, jak i w odniesieniu do strategii wszystkich działań składowych. W iteracyjnym /co wielokrotnie podkreślano/ przebiegu procesu planowania, każdemu rozstrzyganiu problemu decyzyjnego /decydowaniu o czymkolwiek/ , każdemu wyborowi powinno towarzyszyć wykorzystanie tego narzędzia.

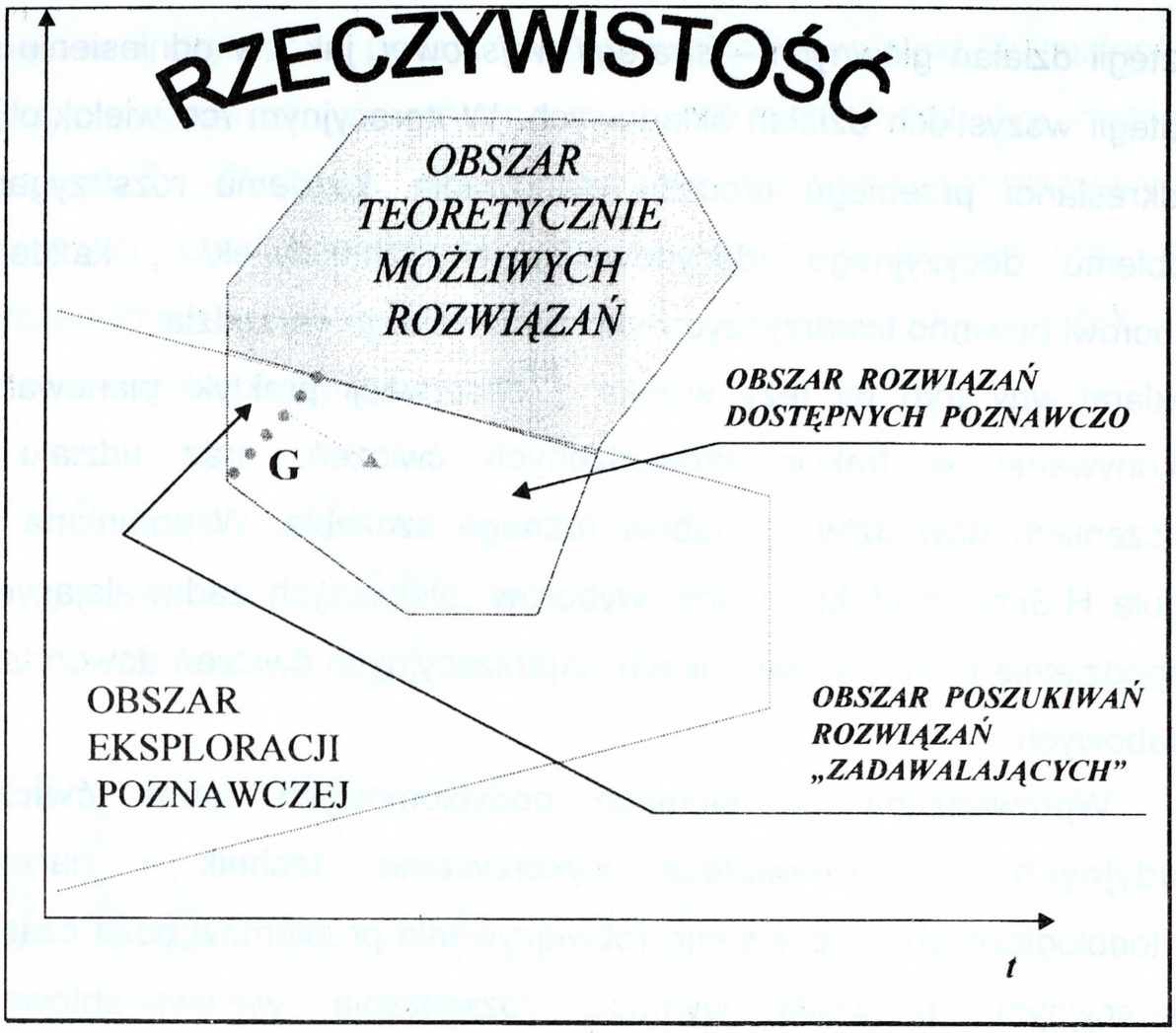
Deklaratywny tryb tej tezy wynika z obserwacji praktyki planowania, dokonywanej w trakcie prowadzonych ćwiczeń, oraz udziału w ćwiczeniach dowództw i sztabów różnego szczebla. Wspomniana już reguła H.Simona /dokonywanie wyborów „pierwszych zadawalających"/ niepodzielnie panuje w warunkach organizacyjnych ćwiczeń dowódczo – sztabowych.

Wprowadzona na studiach podyplomowych forma **ćwiczeń studyjnych** , umożliwiająca wykorzystanie technik i narzędzi metodologicznych zespołowego rozwiązywania problemów poza czasem operacyjnym, pozwoliła wymusić rozwiązania wielowariantowe i optymalizowanie dokonywanych wyborów w świetle precyzyjnie określonej wiązki /układu/ kryteriów[162]. Praktyczne znaczenie możliwie jak najszerszego generowania alternatyw oraz identyfikowania zbiorów następstw, polega na **maksymalizacji prawdopodobieństwa wyboru rozwiązania w danej sytuacji optymalnego**. Ilustruje to poniższy rysunek.

Każde przesunięcie granicy „G" obszaru faktycznych poszukiwań rozwiązań zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia się w nim rozwiązania optymalnego. Dokonuje się to w stopniu adekwatnym do zmian proporcji zaznaczonych na rysunku obszarów.

---

[162] *Interesującym, i wartym jak najszybszego wdrożenia, pomysłem jest propozycja Rjabczuka /Psichołogija rieszenija komandiral organizowania w każdym ćwiczeniu grupy badającej /post factum/ stopień zoptymalizawania dokonanych przez ćwiczących wyborów, podjętych decyzji oraz ujęcia wyników tych badań w ocenie ćwiczących dowódców, sztabów i planach szkoleniowych.*




*Rys. 47 Znaczenie racjonalnego modelu decydowania*

Ogromne, a nie zawsze doceniane, znaczenie stosowania omawianej metody podejścia /i narzędzia/ związane jest z efektami uzyskiwanymi w obszarze rezultatów planowania odniesionych do wzbogacenia wiedzy podmiotu planującego o organizacji i otoczeniu , jego zdolności i możliwości zarządzania w przyszłości , o czym już wspomniano.

Po tych dość rozległych wyjaśnieniach przyjętej orientacji i podstaw teoretycznych w zakresie planowania, dalsze rozważania ukierunkowano na wybrane problemy **metody projektowania strategii działania,** w tym - **strategii wojskowej państwa** .

## 3.3. METODA PROJEKTOWANIA STRATEGII DZIAŁANIA – STRATEGII WOJSKOWEJ

Przyjmując za punkt wyjścia, iż ***planowanie też trzeba planować*** , /por. p.rozdz. 3.1./ , a określenie metody jest działaniem polegającym na ***takim doborze i układzie działań składowych, aby możliwe było ich zastosowanie zawsze, ilekroć powtórzą się określone warunki*** /T.Kotarbiński/ , w niniejszym podrozdziale rozważa się specyfikę projektowania szczególnego obiektu – *strategii działania* , konkretyzując ją możliwie często do *strategii działalności wojskowej państwa*.

Prezentowane treści miały dać odpowiedź na dwa główne pytania:

- czy i na ile aktualnie funkcjonujące w obszarze teorii i praktyki ogólne modele metody planowania mogą być wykorzystywane w projektowaniu strategii działania ?

- w jakim zakresie projektowanie to wymaga specyficznych /jakich ?/ podejść, procedur, technik, narzędzi ?

Podstawowym materiałem badawczym były wyniki badań prowadzonych w trakcie ćwiczeń oraz opracowania , głównie z obszaru teorii organizacji i zarządzania, dotyczące metodyki planowania strategicznego.

* *

Analiza współczesnych ujęć metody /procedury, toku/ planowania pozwala wyodrębnić trzy najczęściej występujące ich typy /grupy/ :[163]

- *zawężone do obszaru **analizy strategicznej**;*
- *szerokie, **oparte na schemacie analizy strategicznej**[164];*
- ***inne**, zazwyczaj nowsze rozwiązania, stosunkowo mniej upowszechnione w literaturze.*

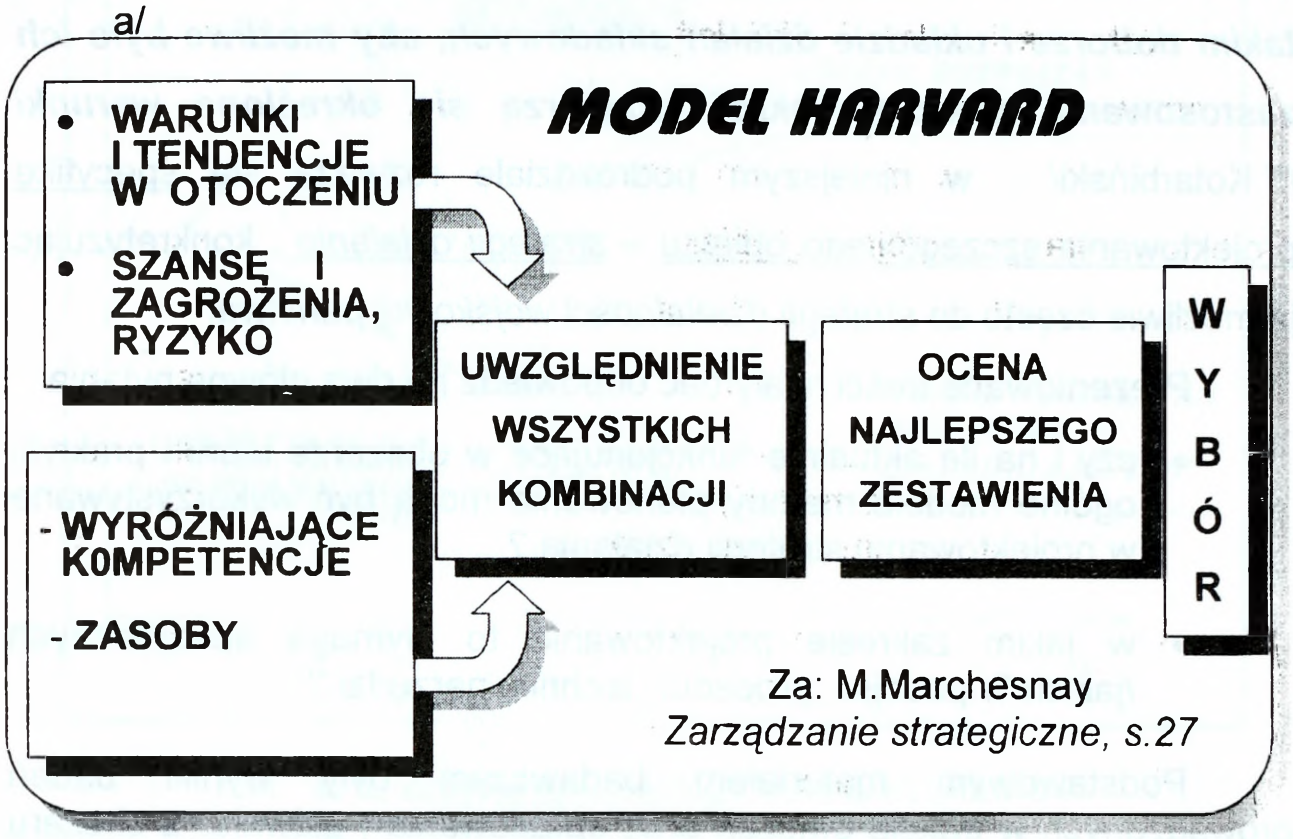
---

[163] *W literaturze problemu funkcjonuje wiele przedstawień sposobów strukturalizacji procesu planowania. Przyjęty wybór podyktowany był stwierdzeniem cechy umożliwiającej generalizację , ostrość i zupełność dokonywanego podziału*

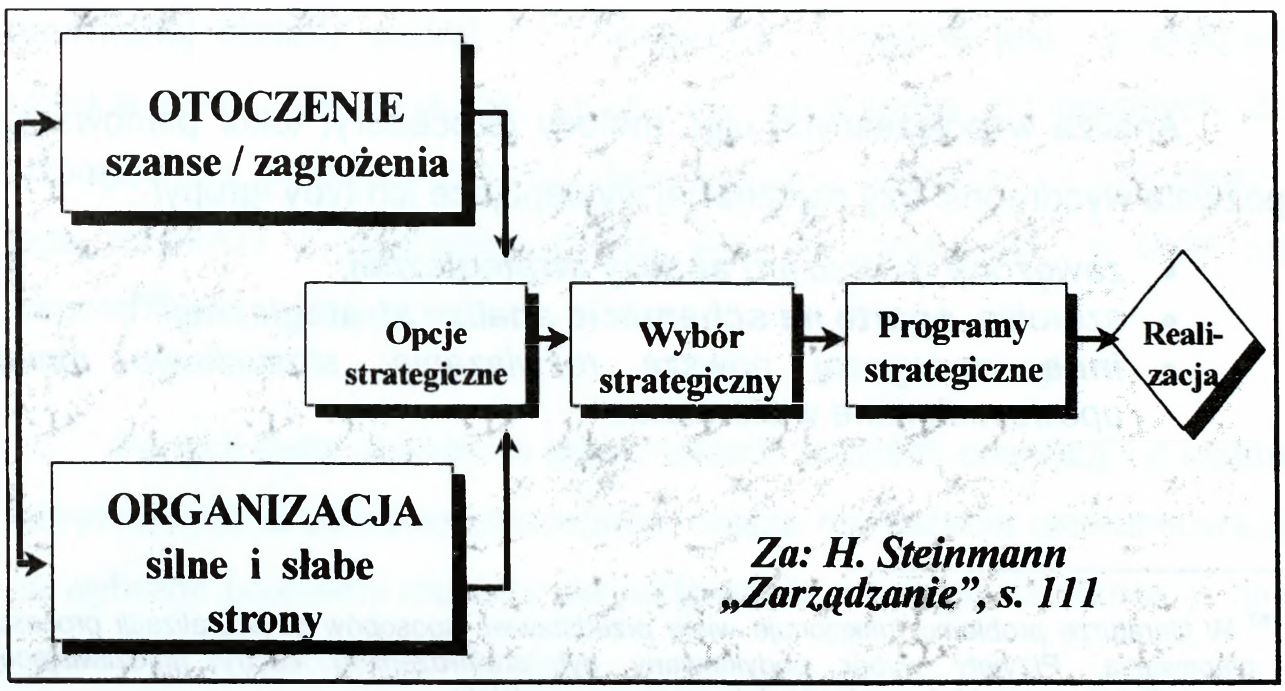
[164] *Przykładami tego typu ujęć mogą być m.in. modele prezentowane przez M.Marchesnaya,* cyt.wyd., *s.165, H.Stenmanna i G.Schreyogga,* cyt.wyd., *s.111, L.L.Byarsa,* Strategic Management...,*za:A.Klasik,* cyt.wyd., *s.54*

Pierwszy z wymienionych typów sprowadza istotę metody planowania do procedury analizy strategicznej, w jej klasycznym, *harvardzkim* ujęciu. Ideę takiego podejścia oraz jedną ze współczesnych adaptacji ilustrują rysunki.

a/




b/

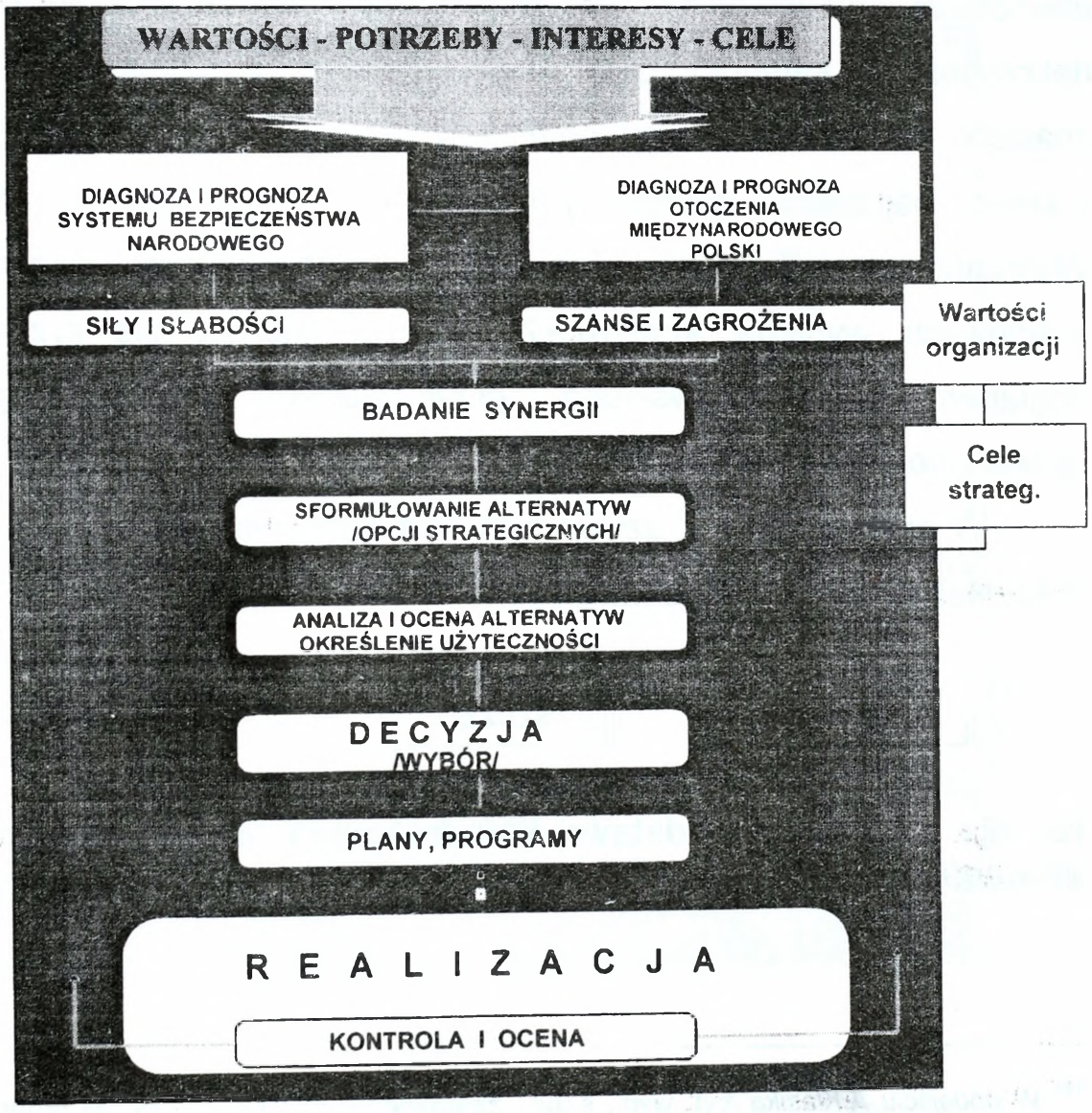



*Rys. 48 Planowanie – model metody: a/ harvardzkiej. b/ wg. H. Steinmanna i G. Schreyogga*

Poszczególne, zaliczone do tej grupy rozwiązania różnią się między sobą głównie stopniem dekompozycji procedury analizy strategicznej, szczegółowością opisu. [166]

Schemat *analizy strategicznej* , na którym bazuje ten typ podejścia najpełniej chyba i reprezentatywnie dla całej grupy przedstawia A. Klasik.[167]

Poniższy rysunek przedstawia adaptację schematu A.Klasika dokonaną we wspomnianym ćwiczeniu na potrzeby planowania bezpieczeństwa narodowego.




*Rys. 49 Schemat **analizy strategicznej** – adaptacja podejścia A.Klasika*

---

[166] *Przykładami tego typu ujęć mogą być rozwiązania analizowane m.in. w pracach M.Marchesnaya i A.Klasika*

[167] Cyt. wyd. *s. 99*

Istota dokonanej adaptacji polegała na zmianie usytuowania WARTOŚCI, CELÓW, co w sposób zdecydowany zmienia logikę całego procesu [167] /usytuowanie oryginalne przedstawiono po prawej stronie rysunku/.

Powraca więc problem *celów* jako elementu *strategii* i *procesu planowania* działań w ogóle. Zajęte już w tej kwestii stanowisko podtrzymuje się - w ujęciu ogólnoteoretycznym cele **zawsze** są elementem strategii i planowania, są ich stałym atrybutem. W konkretnych warunkach sytuacji planistycznej cele **mogą** /lub nie/ **być** elementem planowania. Dokonując /np. za L.Krzyżanowskim[168]/ dekompozycji kategorii celu, uwzględniając kilkanaście możliwych znaczeń nadawanych temu pojęciu w języku angielskim, ***cele,*** w ich wąskim, najczęściej spotykanym ujęciu, są konkretyzacją zamierzeń. Wyrażane są w formach mierzalnych, obserwowalnych jakościowo – ilościowych wyników końcowych. Trudno zgodzić się przy tym z poglądem L.Krzyżanowskiego, przypisującego *cele* do poziomu *operacyjnego* planowania[169].

W pełni zgodne z uzyskanymi wynikami jest natomiast podejście H.Kreikebauma[170]. Jego sekwencję :




**rozwija się i czyni podstawą konstrukcyjną metody projektowania *strategii*.**

---

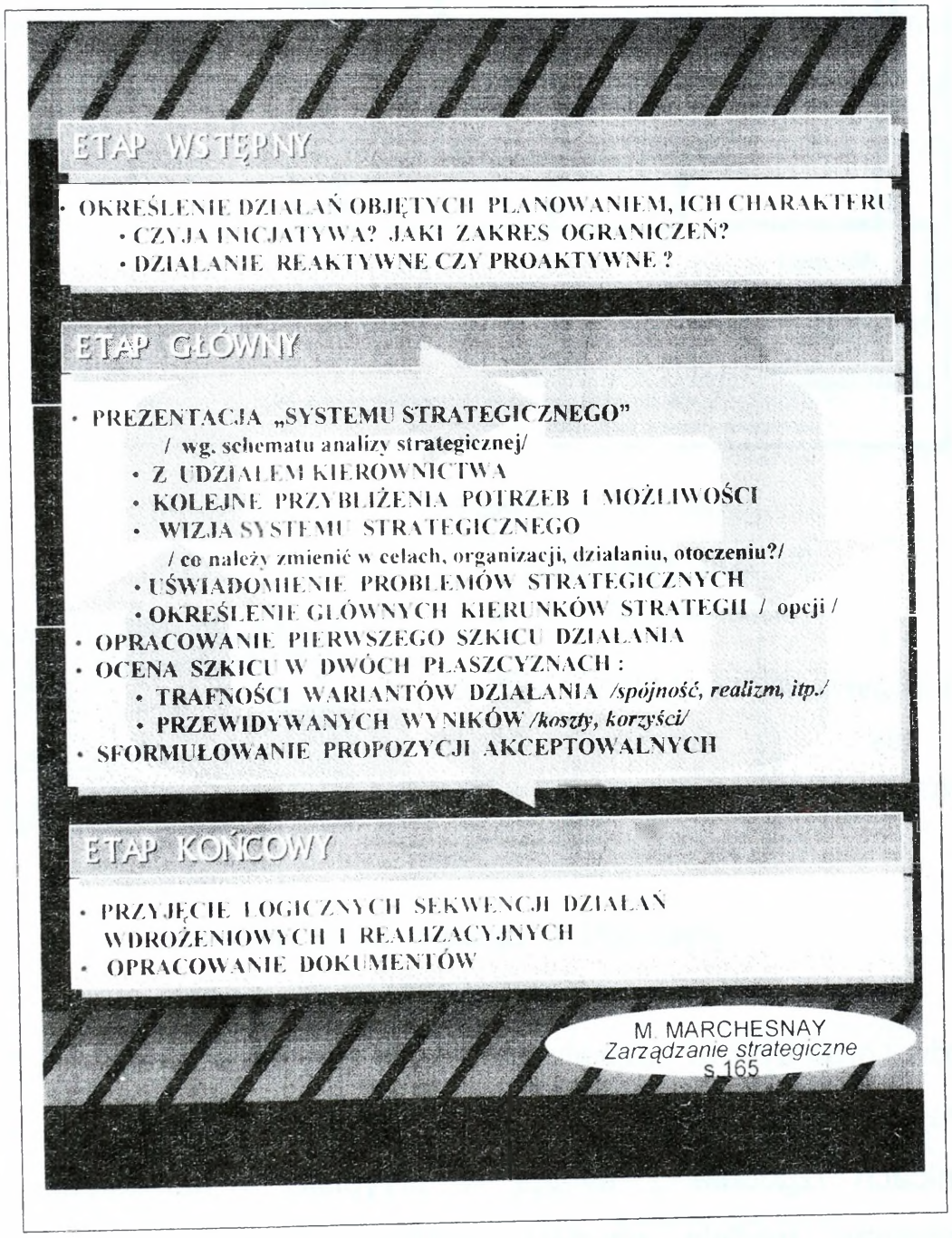
[167] *W podejściu A.Klasika /*cyt. wyd., s.99/, „**zestawienie** możliwych strategii organizacji z jej celami prowadzi do wyznaczenia strategii zadawalających ..." , *w rozprawie - wartości, potrzeby, interesy, cele są elementem początkującym formułowanie strategii, w dużej mierze normując kolejne etapy projektowania uwzględniającego już /i weryfikującego/ owe wartości, cele.*

[168] *L.Krzyżanowski,* cyt. wyd., *s.179*

[169] Tamże

[170] *H. Kreikebaum,Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1996*

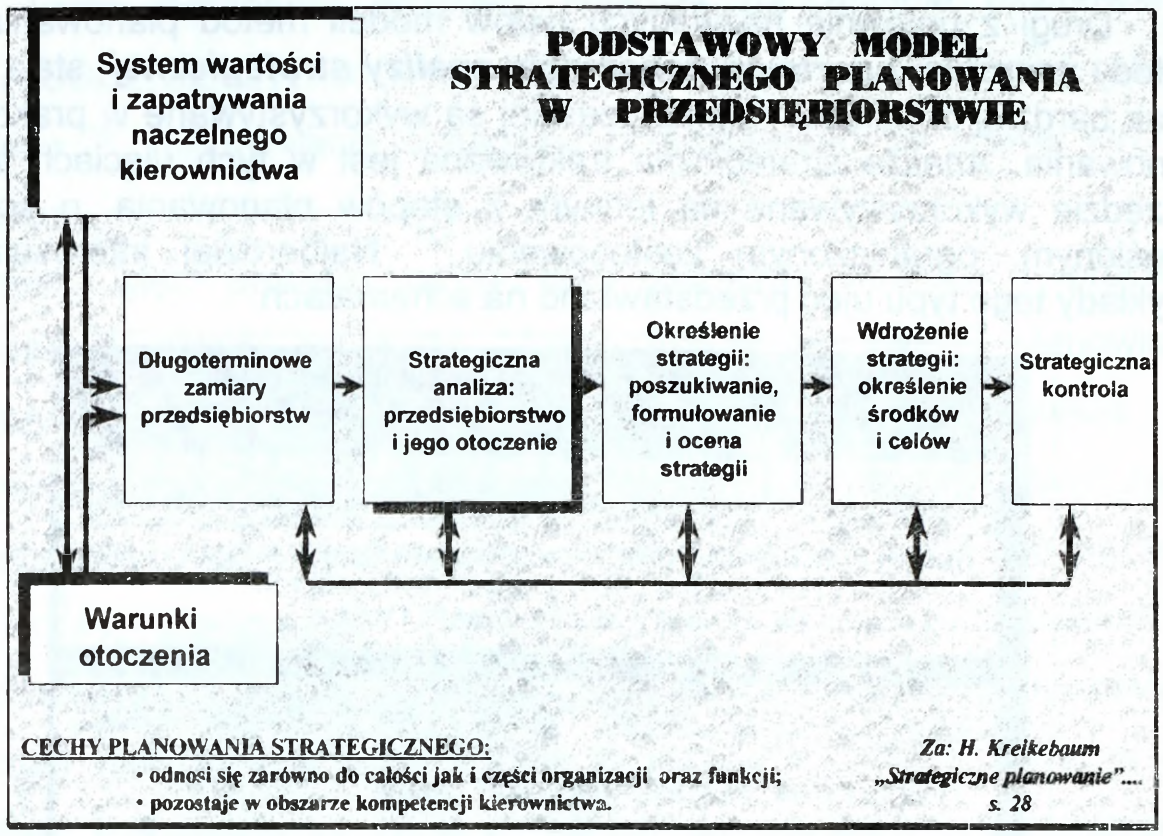
Drugi z umownie nazwanych typów modeli metod planowania – metody ***szerokie, oparte na schemacie analizy strategicznej*** stają się coraz bardziej popularne i coraz częściej są wykorzystywane w praktyce planowania. *Analiza strategiczna* traktowana jest w tych ujęciach jako narzędzie wykorzystywane na jednym z etapów planowania, o ściśle określonym, ograniczonym zastosowaniu.[171] Najbardziej interesujące przykłady tego typu ujęć przedstawiono na schematach.




*Rys. 50 M.Marchesnay – schemat działania strategicznego*

---

[171] *Trzeba jednak odnotować zróżnicowanie stanowisk poszczególnych Autorów co do merytorycznego zakresu /zasięgu/ analizy strategicznej. Najczęściej wyrażany jest pogląd, iż analiza ta obejmuje badanie organizacji i otoczenia pod kątem zebrania bazy informacyjnej dla kolejnych czynności planistycznych /np. Steinmann, Griffin* – cyt. wyd./ . *Niektórzy Autorzy rozszerzają zastosowanie analizy strategicznej na etapy badania synergii, formułowania wariantów działania, ich oceny /np. Penc,* cyt.wyd., *s.154/*




*Rys. 51 G.Schreyogg– model planowania*

| PLANOWANIE STRATEGICZNE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| I | II | III | IV | V |
| DEFINIOWANIE MISJI ORGANIZACJI | FORMUŁO-WANIE POLITYK | USTALANIE CELÓW – *- objectives* | IDENTYFIKACJA ALTERNATYW STRATEGICZNYCH | SELEKCJA STRATEGII |

Za: *A.Klasik, Planowanie strategiczne, cyt.wyd., s.54*

*Rys. 52 L.L. Byars – model planowania*

Zestawienie schematów prezentujących modele metod planowania obydwu grup /typów/ pozwala dość ostro zarysować obszar różnicujący te podejścia. Oznaczając obszar *analizy strategicznej* o zmiennych granicach /zgodnie z uwagą w przypisie/ i nakładając na siebie uogólnione modele obydwu podejść, otrzymuje się trójczłonową konstrukcję obejmującą /rys.53/ :

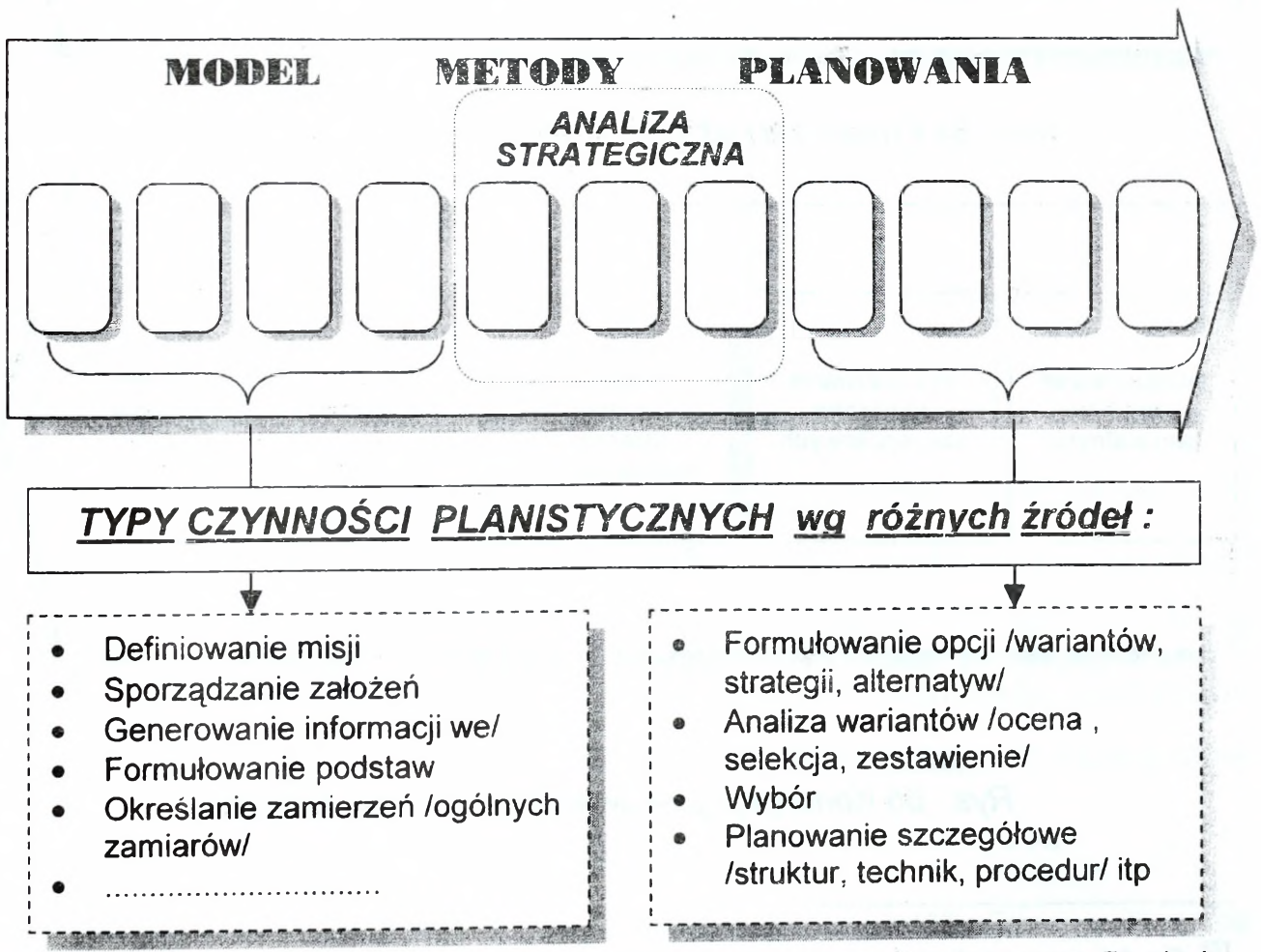
1. czynności poprzedzające analizę strategiczną;
2. samą analizę;
3. zbiór czynności planistycznych dokonywanych po tejże analizie

Analiza strategiczna w zakresie nie budzącym większych zastrzeżeń obejmuje badanie trzech obszarów:

- organizacji;
- otoczenia;
- synergii organizacji i otoczenia.

Nie budzi również kontrowersyjnych ocen stwierdzenie, iż rezultatem tych działań winna być identyfikacja silnych i słabych stron organizacji, szans i zagrożeń w jej otoczeniu oraz synergicznych, zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwojowych.

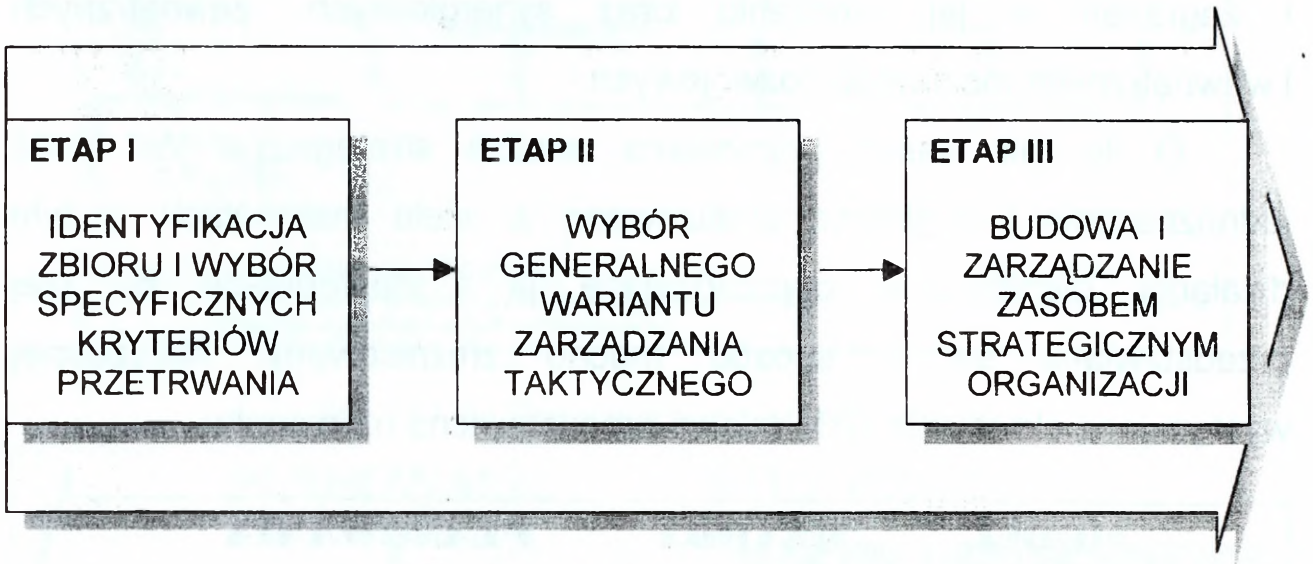
O ile tak wąsko pojmowana analiza strategiczna jest dość jednoznacznie i dogłębnie analizowana w wielu materiałach, o tyle działania planistyczne poprzedzające ją i następujące po niej przedstawiane są w sposób mocno zróżnicowany. Najczęściej występujące określenia tych działań przedstawicno na rysunku.



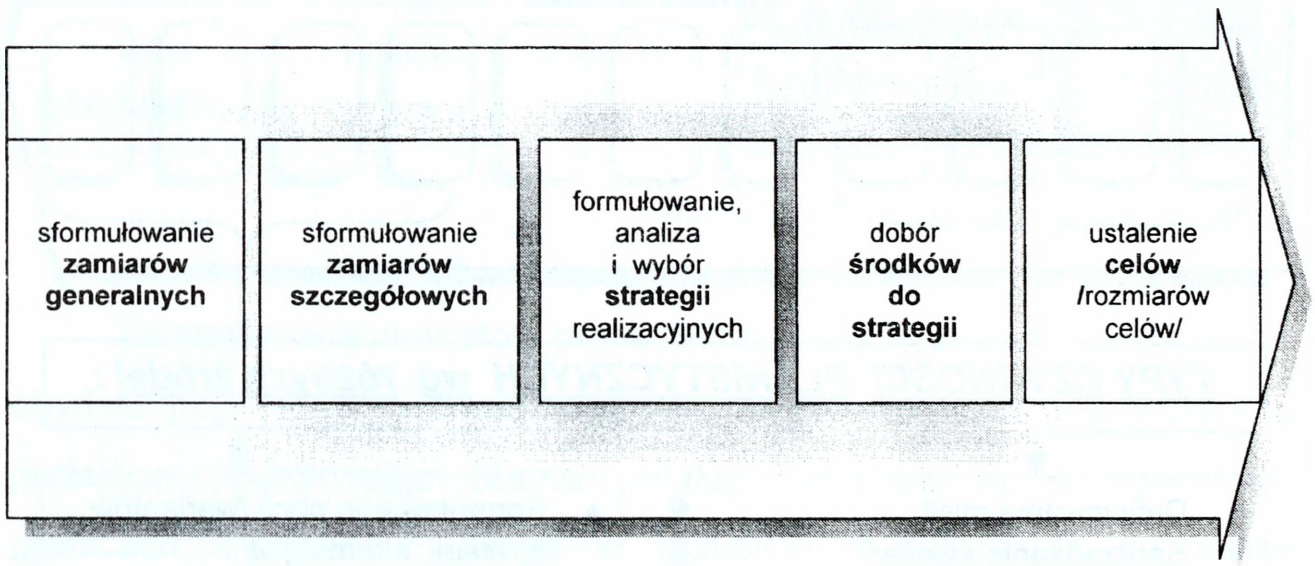

*Rys. 53 Zestawienie podejść wykorzystujących analizę strategiczną. Poglądy na czynności przed– i po analizie*

Trzeci typ podejść do planowania to modele metod nie nawiązujące bezpośrednio do analizy strategicznej, wyprowadzone na podstawie innych /różnych/ kryteriów i zasad konstrukcyjnych.[173]

Jako „graficzną reprezentacją" tej grupy metod można posłużyć się ogólnym modelem zarządzania K.Obłoja[174], pozwalającym łatwo zidentyfikować podstawowe czynności planistyczne oraz koncepcją planowania w ujęciu H. Kreikabauma[175]:




*Rys. 54 Proces zarządzania strategicznego wg K.Obłoja*




*Rys. 55 Koncepcja planowania wg H.Kreikebauma*

---

[173] *Do tej grupy zaliczyć można np. rozwiązania postulowane przez K.Obłoja, W.Gabarę, R.L.Ackoffa oraz koncepcje „planu otwartego" D.Gabora, planowania systemowego itp.*

[174] *K.Obłój,* cyt.wyd., *s.155*

[175] *H.Kreikebaum,* cyt. wyd., *s.56-57, 186-187*

Poszczególne rozwiązania w tej grupie wiążą się najczęściej z nowym podejściem generalnym do problemu planowania, podważeniem lub negacją dotychczasowych założeń, teorii lub paradygmatów.

Analiza przypadków pozwala określić przesłanki poszukiwania podejść nowych, opartych zazwyczaj na innych niż dotychczasowe filozofiach /zasadach/ . Należą do nich głównie:

- krytyczna ocena założeń dotyczących **racjonalności rzeczowej**[176];
- krytyczna ocena założeń **dotyczących postaw i racjonalności metodologiczne**j planistów i decydentów;
- krytyczna ocena **użyteczności praktycznej** dotychczasowych metod, technik i narzędzi planowania.

Można również zauważyć dwa podstawowe kierunki poszukiwań :

1. ulepszanie ***planowania*** – w obszarze instrumentalno metodycznym – np. koncepcja *„planu otwartego”* D.Gabora, *planowanie adaptatywne* R.L.Ackoffa, formalizacja i komputeryzacja korygowania planów, postulat *strukturalizacji planowania odwzorowującej przebieg procesów psychicznych człowieka* S.Beera [177] itp. ;

2. ulepszanie ***organizacji*** – głównie w zakresie zmniejszenia jej zależności od planów, programów oraz możliwości funkcjonowania w sytuacjach nie objętych planem – np. koncepcje *systemu organicznego, samokreowania organizacji, organizacji „nie stwarzającej problemów”* J Forrestera[178] , organizacji dostosowanej do *„sytuacji nieciągłości”* K.Obłoja .

Stwierdzenie stopnia i zakresu przydatności prezentowanych powyżej podejść, metod, koncepcji w procesie **projektowania *strategii działania*** jest zadaniem bardzo niewdzięcznym. Z jednej strony dialektyka wiedzy i poznania oraz szacunek dla nich każą dostrzegać prawidłowość i prawdę, w myśl której każde dotychczasowe rozwiązanie

---

[176] *Zob. W.Gabara,* cyt, wyd., *s.38, T.Kotarbiński,* cyt.wyd, *s.123, O.Lange,* Ekonomia polityczna, *wyd.IV, PWE ,Warszawa 1978, s.140*

[177] *Za: A.M.Zawiślak,* Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe, *PWE, Warszawa 1978, podrozdział 4.3.*

[178] *Tamże*

w jakimś zakresie jest dobre, odpowiednie, użyteczne, - z drugiej natomiast strony, analiza poszczególnych rozwiązań pod kątem konkretnej potrzeby podpowiada konieczność ich modyfikacji bądź odrzucenia, poszukiwania lub konstruowania rozwiązań optymalnych.

Starając się uwzględnić i pogodzić obydwie drogi, zredukowane i uogólnione wyniki oceny użyteczności dotychczasowych podejść, metod i narzędzi planistycznych dla projektowania strategii działania , możemy ująć następująco:

- *analiza strategiczna* jest **tylko** / i aż/ metodą - narzędziem, pomocnym w pewnym, określonym zakresie, do określonych zadań, na określonym etapie procesu planistycznego. Nie wolno jej samej traktować jako etapu /fazy/ planowania[179], ani też jako ogólnej metody planowania. Szczyt użyteczności *analizy strategicznej* przypada na okres badania obiektów planowania, gdzie ze względu na ich specyfikę – rozmiary, złożoność, wielostronne uwarunkowania i powiązania – właśnie podejście oparte z jednej strony na dekompozycji złożoności, a z drugiej na ogólności i generalizacji jest szczególnie przydatne;

- w wąskim ujęciu analizy strategicznej, jej przedmiotem są: organizacja, otoczenie i ich synergiczne współfunkcjonowanie. Zakres analizy i jej merytoryczne ukierunkowanie wyznaczane są wcześniejszymi wobec niej rozstrzygnięciami na ogólniejszym poziomie refleksji. Wnioski /rezultaty/ analizy są tworzywem do formułowania wariantów /opcji, alternatyw/ działania;

- w bardzo szerokim ujęciu /np. za A.Klasikiem/ analiza strategiczna obejmująca formułowanie i ocenę alternatyw oraz dokonanie wyboru, pokrywa się z dwoma ostatnimi członami podejść zaliczonych do grupy drugiej /rys.Zestawienie podejść.../;

---

[179] *Takie niewłaściwe, a dość częste podejście może być w jakiejś mierze spowodowane błędnym odczytaniem skrótu myślowego, jaki chyba zastosował np. A.Klasik . Fazę /etap/ planowania, w którym głównym zabiegiem metodologicznym jest strategiczna analiza otoczenia i organizacji autor jednoznacznie nazywa inaczej dokonując podziału tego procesu /por. cyt.wyd., s.27/*

- jako narzędzie, analiza strategiczna w jakiejś mierze wykorzystywana bywa we wszystkich chyba podejściach, modelach metod planowania;

- w projektowaniu strategii działania analiza strategiczna /w wąskim ujęciu/ będzie bardzo pomocnym narzędziem, przy czym wyznaczanie granic obszaru jej wykorzystania jest niecelowe w aspekcie iteracyjnego charakteru procesu planowania oraz dokonywania „kolejnych przybliżeń" rozwiązań;

- drugi typ modeli metod planowania – metody *szerokie, oparte na analizie strategicznej* będą w największym stopniu użyteczne w projektowaniu strategii działania, strategii wojskowej państwa. Wynika to głównie z faktu, iż obejmują one swym obszarem planowanie elementów **wszystkich, wyróżnianych w pracy *warstw strategii*** /meta- , mezo- i technostrategii/. Innym walorem tych podejść, który zamierza się w pełni wykorzystać i rozwinąć, jest odwzorowanie w większości z nich /por. np. modele M.Marchesnaya i G.Schreyogga/ idei konstrukcji metody w oparciu o kolejne przybliżenia określeń sposobu działania;

- ostatnia grupa prezentowanych podejść może być w jakimś stopniu przydatna w projektowaniu strategii działania, najczęściej będą to wybrane techniki i narzędzia. Pełne wykorzystanie któregokolwiek podejścia wymagałoby podporządkowania się właściwej mu filozofii i logice planowania, stosowania adekwatnego systemu pojęciowo – znaczeniowego.

  Całkowicie natomiast nie podziela się poglądu R.L.Ackoffa na kolejność rozpatrywania problemów planowania i wynikające stąd etapy planowania. Kolejne, szeregowe planowanie *celów, środków, zasobów* itd.[180] burzy sens nadawany w pracy *strategii działania* łączącej w sobie wszystkie elementy określanego działania. Podejście takie /mimo całkowicie odmiennej interpretacji w innych fragmentach cytowanej pracy R.L.Ackoffa/ przeczy również wewnętrznemu, absolutnie nie liniowemu charakterowi procesu planowania. Same natomiast uwagi Ackoffa o planowaniu poszczególnych elementów będą bardzo przydatne przy ich projektowaniu;
- specyficzne podejście K.Obłoja w największym stopniu wykorzystane być może do projektowania organizacyjnego – planowania kształtu organizacyjno – funkcjonalnego SZ /struktur kierowniczych i realizacyjnych/ strategii określonego działania.

---

[180] *R.L.Ackoff,* cyt. wyd., *s.25*

### 3.3.1. Podstawowe założenia – postulaty konstrukcji metody projektowania strategii działania – strategii wojskowej

Rezultaty badań upoważniają, by na gruncie przyjętej orientacji metodologicznej i merytorycznej, sformułować poniższy dekalog założeń – postulatów konstruowania metody projektowania strategii:

1. **projektowanie strategii traktować należy jako fazę procesu planowania.**
   Założenie to wyprowadza się na gruncie szerszej tezy – postulatu, w myśl której **kryterium strukturalizacji procesu planowania** powinno:
   - zapewniać ostrość i zupełność dekompozycji, przejrzystość dokonywanego podziału;
   - umożliwiać maksymalne powiązanie, adekwatność podziału do rzeczywistej, wewnętrznej logiki procesu;[180]
   - zapewniać maksymalną użyteczność praktyczną , to jest - umożliwiać wykorzystanie dokonanej strukturalizacji do adekwatnej organizacji i realizacji planowania[181]

2. w konstrukcji modelu metody planowania działań **należy uwzględnić możliwe, różnorodne warunki sytuacji w jakich może przebiegać przygotowanie działania i samo działanie,**
   w tym - możliwość maksymalnie krótkiego czasu na przygotowanie działania i wynikającą stąd możliwość /potrzebę, konieczność/ jak najwcześniejszego normowania działań sfery realizacyjnej.

3. najogólniejszej strukturalizacji procesu planowania, jego podziału na fazy dokonać stosując kryterium ***dostępnej formy zapisu uzyskanych*** */posiadanych w danym czasie/* ***rezultatów .***

---

[180] *Por. postulat S.Beera odwzorowania w strukturalizacji procesu planowania rzeczywistych procesów psychicznych zachodzących w trakcie jego realizacji.*

[181] *Przykładem niewłaściwej w tym aspekcie strukturalizacji procesu może być tradycyjny w szkolnictwie wojskowym podział procesu wypracowania decyzji obejmujący :* analizę zadania – kalkulację czasu - ocenę sytuacji – itd. *Podział ten jest sztuczny, niezgodny z logiką procesu, oraz utrudnia, a nie ułatwia, organizację planowania. Uwagę tę można w pełni odnieść do modeli metod planowania postulujących liniowe, kolejne* badanie /analizę/ *organizacji, analizę otoczenia, badanie synergii. W rzeczywistości działania te są nierozerwalnie i wieloaspektowa splecione ze sobą, co wyznacza adekwatny tok planowania.*

Wymóg możliwości jak najwcześniejszego normowania działań sfery realizacyjnej oraz maksymalizacji czasu na przygotowanie działań w tej sferze, wskazuje na konieczność posiadania przez decydenta /organ zarządzający/ praktycznie w każdym czasie /zawsze/ informacji mogących zaspokoić tę potrzebę.

Informacje te będą w istocie możliwą /dostępną/ w danym czasie odpowiedzią na podstawowe problemy rozwiązywane w planowaniu:

- ***co osiągnąć ?***
- ***co i jak zrobić, by to osiągnąć ?***

Odpowiedzią na powyższe pytania będzie więc **możliwie /w danej chwili/ konkretny, możliwie szczegółowy, zweryfikowany i zoperacjonalizowany opis sposobu działania**, dający wykonawcom informacyjną podstawę przygotowania i - w warunkach konieczności - realizacji tego działania.

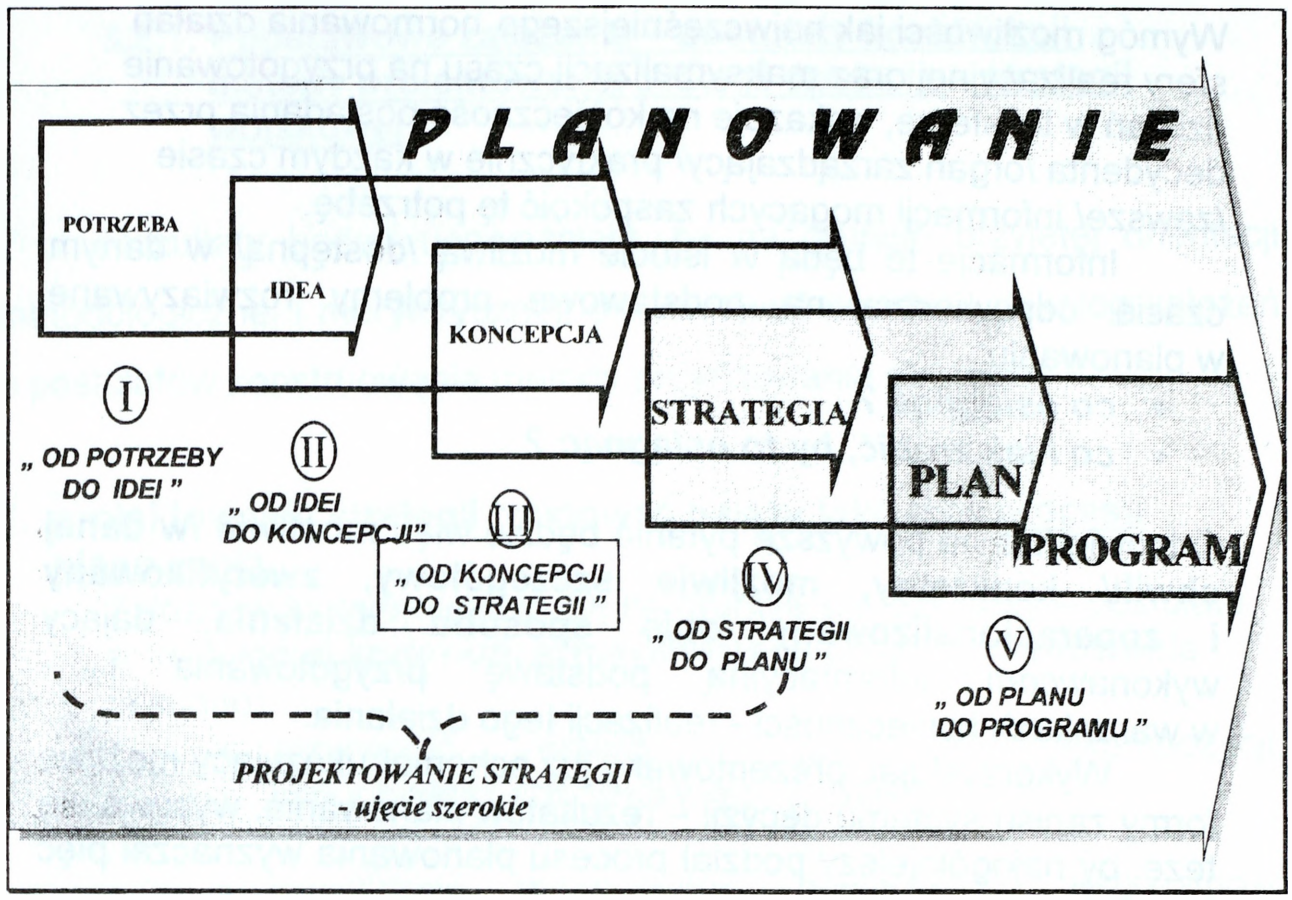
Wykorzystując prezentowany już schemat ukazujący możliwe formy zapisu systemu decyzji – rezultatów planowania, wysuwa się tezę, by najogólniejszy podział procesu planowania wyznaczał pięć jego faz:

- faza I – ***„od POTRZEBY do IDEI jej zaspokojenia"***
- faza II – ***„od IDEI do KONCEPCJI działania"***
- faza III – ***„od KONCEPCJI do STRATEGII działania"***
- faza IV – ***„od STRATEGII do PLANU"***
- faza V – ***„od PLANU do PROGRAMU"***

Stosując powyższe podejście, w dowolnym czasie w trakcie planowania działań zachowuje się możliwość normowania działań wykonawczych , przekazując wypracowane dotychczas rezultaty planowania w jednej z pięciu form *lidea, koncepcja, strategia, plan, program*[182].

---

[182] *Warte wyeksponowania w procesie kształcenia kadry i szkolenia wojsk jest, wynikająca z powyższych uwag, możliwość występowania sytuacji, w których na dowolnym poziomie zarządzania /dowodzenia/* ***jedyną , otrzymaną „z góry" podstawą działań przygotowawczych i /lub/ realizacyjnych będzie np. ogólna, wyrażona głównie w kategoriach jakościowych*** **KONCEPCJA DZIAŁANIA** ***, często nie zawierająca nawet podstawowych unormowań realizacyjnych.*** *Sytuacje tego typu, często występujące w praktyce kierowania obronnością i dowodzenia SZ w minionych latach po odzyskaniu pełnej suwerenności i w warunkach tzw. „wymuszonej samodzielności obronnej „ sprawiały np. studentom w trakcie ćwiczenia nt. „Planowanie SZ" /opartego na sytuacji rzeczywistej/ wiele trudności . Oceniając nie tyle nawet wiedzę, umiejętności czy doświadczenie, co silnie ukształtowane w poprzednim systemie państwa* ***postawy i nawyki*** *kształconej kadry oraz studentów cywilnych, postulatowi wzbogacenia procesu dydaktycznego o omawiane treści można przypisać wysoki priorytet realizacyjny.*




*Rys. 56 FAZY PLANOWANIA – propozycja*

4. każda z powyższych form zapisu rezultatów w kolejnych fazach planowania winna stanowić dostępną w danym czasie odpowiedź na pytania:
   - ***co osiągnąć ?***
   - ***co i jak zrobić, by to osiągnąć ?***

5. każdej formie należy nadawać identyczną strukturę treści, obejmującą :
   - najogólniejszy opis sposobu działania /myśl przewodnią/ określający podstawowe elementy działania głównego /warunki, cele, środki, zasoby, sposoby /;
   - dobór i układ działań składowych opisanych przez określenie wybranych kombinacji ich elementów;

5. **różnice** poszczególnych form zapisu rezultatów planowania w kolejnych fazach wyznaczone są specyficznym dla nich **poziomem *ogólności, konkretności, zweryfikowania i operacjonalizacji*** ;

6. źródła dynamiki procesu planowania należy upatrywać w **dążeniu do uzyskiwania kolejnych przybliżeń rozwiązań problemów:** *co osiągnąć ?, co i jak zrobić, by to osiągnąć?,* o coraz wyższym stopniu konkretności, szczegółowości , zweryfikowania i operacjonalizacji, w możliwie największym stopniu umożliwiających i racjonalizujących następne czynności przygotowawcze i realizacyjne.

7. PROJEKTOWANIE STRATEGII DZIAŁANIA , z uwzględnieniem uwag o możliwych warunkach i wymogach planowania, ujmować można zarówno w teorii jak i w praktyce planowania dwojako:

   - ***wąsko***, jako **względnie wyodrębnioną fazę planowania** zaczynająca się po sformułowaniu KONCEPCJI DZIAŁANIA, a kończącą określeniem STRATEGII danego DZIAŁANIA /faza III wyróżniona na rysunku powyżej /;

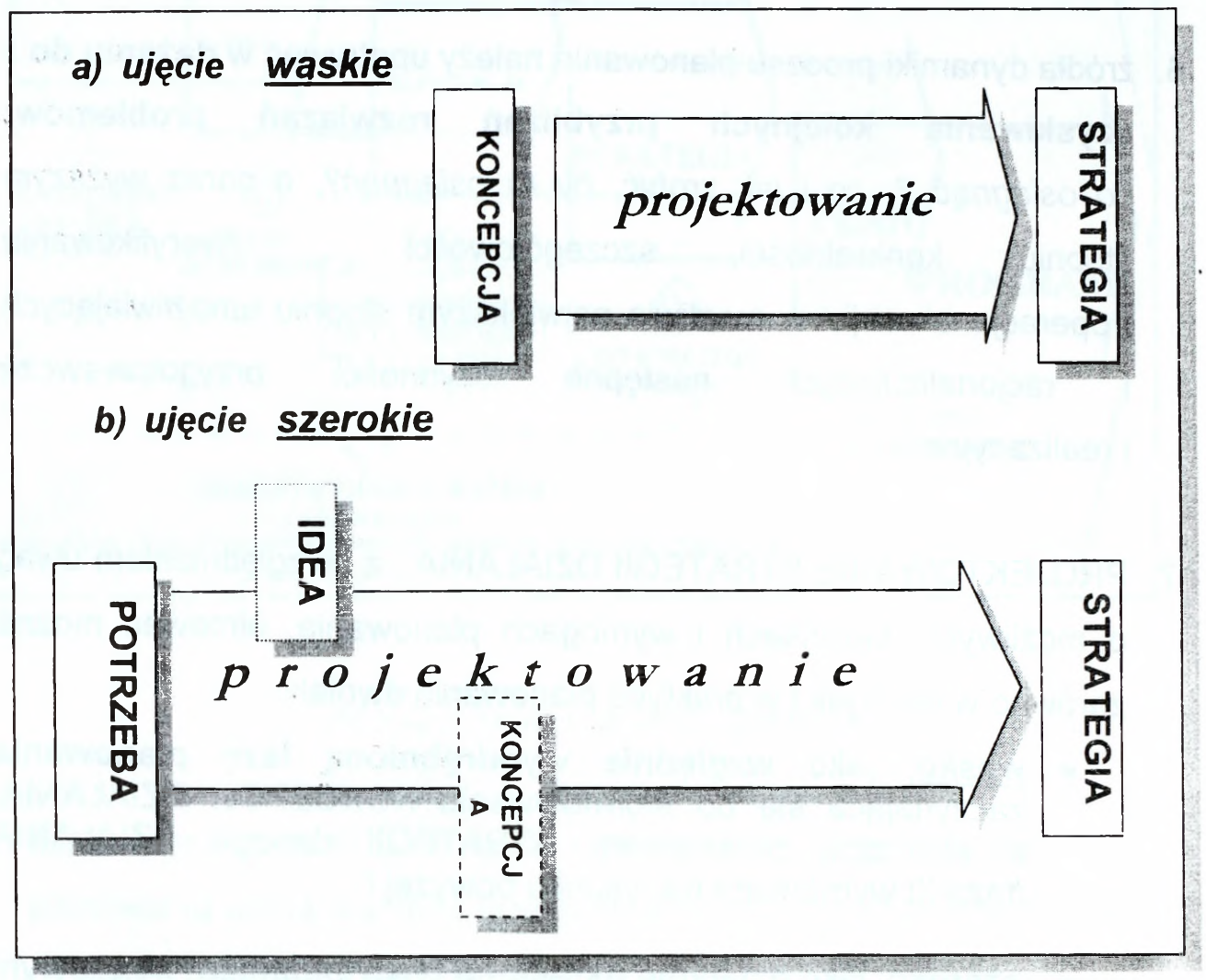
   - ***szeroko***, jako **działanie określone tylko zadaniem końcowym** - sformułowaniem STRATEGII. Przednia granica projektowania będzie w tym ujęciu **zmienna** – może ją stanowić zarówno:

     - określenie wyłącznie IDEI działania /przy braku KONCEPCJI/,[183] jak też –
     - tylko uświadomienie /artykulacja / określonej POTRZEBY, przy braku zarówno IDEI jej zaspokajania, jak i KONCEPCJI DZIAŁANIA /faza I, II i III na rysunku powyżej, opisana pod nawiasem klamrowym/.

---

[183] *Posiadanie /lub nie/ „koncepcji" w ujęciu procesu dowodzenia odpowiada przekazaniu /lub nie/ sferze wykonawczej zamiaru działania wypracowanego przez nadrzędny organ zarządzający*

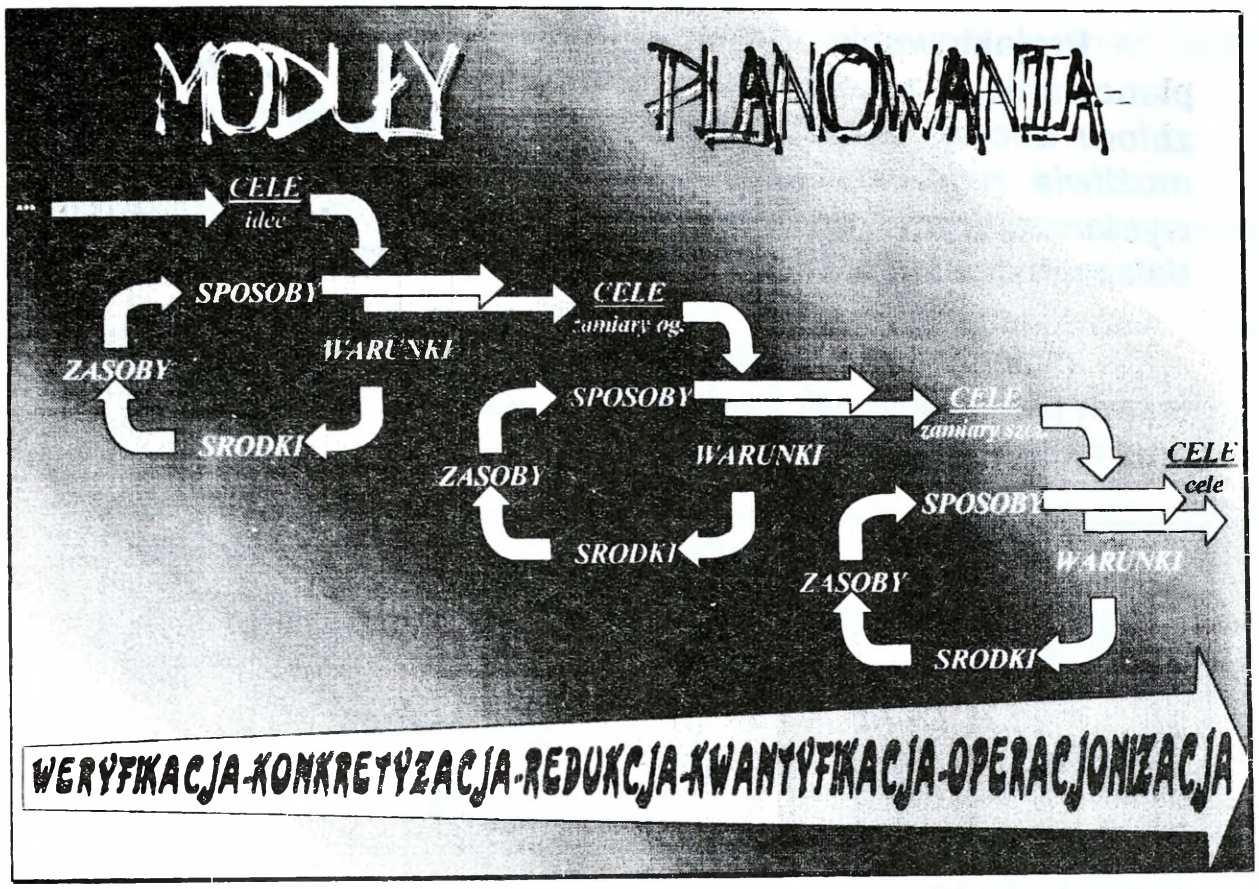
Każde z tych ujęć, mając inną podstawę informacyjną , różny zakres i stopień swobody planisty wyznacza inny model metody projektowania strategii /por. rys. 57/.




*Rys. 57 Porównanie ujęć zakresu PROJEKTOWANIA STRATEGII*

8. w każdym ujęciu i w każdych warunkach **projektowanie strategii działania polegać powinno na coraz bardziej racjonalnym i precyzyjnym określaniu działań głównych i składowych przez opis wybranych kombinacji elementów działań** K(*w,c,ś,z,s..*).

Proces projektowania strategii, jak i cały proces planowania, będą więc miały konstrukcję ***iteracyjnego pasma sekwencji*** – z zachowaniem reguł planowania podanych w podrozdziale 3.1.




*Rys. 58 PROCES PLANOWANIA i PROJEKTOWANIA STRATEGII*
*jako* ***pasmo sekwencji*** [184]

9. w konkretnych sytuacjach praktycznych można mieć do czynienia z trzema formami informacji wejściowej *(we/)* do projektowania strategii /zazwyczaj przekazywanych w treści dyrektyw, zarządzeń, rozkazów/:

   - potrzeba;
   - idea zaspokojenia potrzeby;
   - koncepcja działania.

   Uzupełniając to o przydzielone lub przewidywane środki budżetowe przeznaczone na określone działanie, proces planowania /w wąskim ujęciu/ będzie obejmował całokształt działań skierowanych na przekształcenie informacji we/ w pożądaną informację wy/ - plan /program/ działania o określonej strukturze i zakresie treści, będący wystarczającą podstawą organizowania i realizowania działania.

---

[184] *Wykorzystano elementy koncepcji H.Kreikebauma w zakresie określeń poszczególnych form celu. Schemat dobrze oddaje proces* ***ewolucji celu*** *działania, jego stopniową konkretyzację i operacjonalizację w procesie planowania.*

**Projektowanie strategii traktuje się jako jedną z faz planowania, zakończoną sformułowaniem *systemowego zbioru decyzji określających planowane działanie w sposób możliwie najprostszy i najogólniejszy, jednak w zakresie wystarczającym do jego identyfikacji oraz normowania dalszych działań przygotowawczych i realizacyjnych.***

Implementacja *strategii* dokonywać się będzie tak w dalszych fazach planowania, jak i w kolejnych czynnościach preparacyjnych oraz realizacyjnych /rys.59/.




*Rys. 59 Strategia w procesie planowania*

10. metoda projektowania strategii działania powinna spełniać m.in. wymogi:

- możliwie dużej ogólności i uniwersalności;
- możliwości zastosowania na wielu poziomach w hierarchii zarządzania;
- dostępności w zróżnicowanych warunkach planowania i w odniesieniu do możliwie dużego zbioru działań;
- możliwości elastycznego powrotu do dowolnych działań składowych lub faz /etapów/;
- łatwości modyfikacji , przystosowania do konkretnych warunków sytuacji.

### 3.3.2. Zarys modelu metody projektowania strategii działania – strategii wojskowej

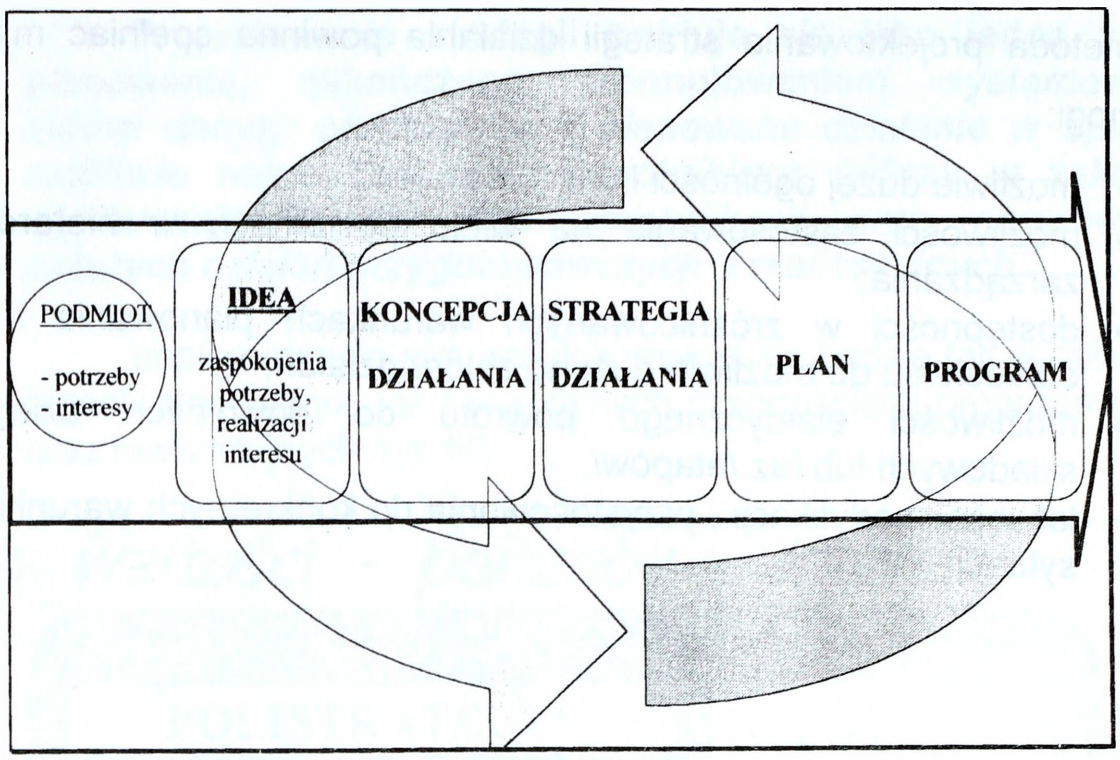
Postulowane podejście do procesu planowania obliguje do konstruowania modelu jego metody w oparciu o jedyny chyba możliwy do wyodrębnienia liniowy ciąg działań /czynności/ składowych planowania

– **kolejne przybliżenia odpowiedzi na pytania podstawowe:**
***co osiągnąć ?; co i jak zrobić by to osiągnąć ?***

W punkcie wyjścia do procesu planowania znajduje się konkretny podmiot [186] , w świadomości którego dokonała się artykulacja jakiejś określonej potrzeby – interesu oraz narodziła się wola zaspokojenia tej potrzeby /lub choćby rozważenia możliwości z tym związanych/. **Ogólny tok działań** składowych /dobór i układ czynności/ można przedstawić w sposób następujący:

---

[186] *Określenie „podmiot konkretny" wskazuje na uwzględnienie wszystkich, właściwych mu cech, wartości, doświadczeń, preferencji itp.*

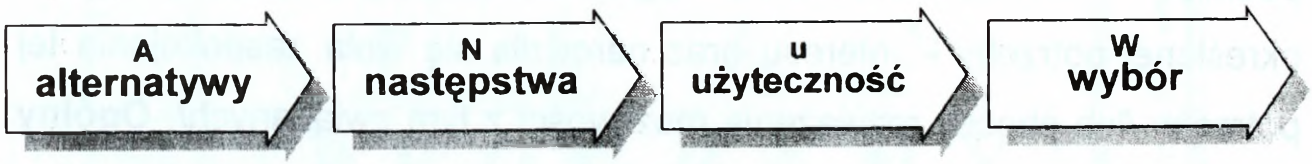



*Rys. 60 Tok planowania*

**Schemat powyższy odwzorowuje najogólniejszy *model metody planowania działania*.**

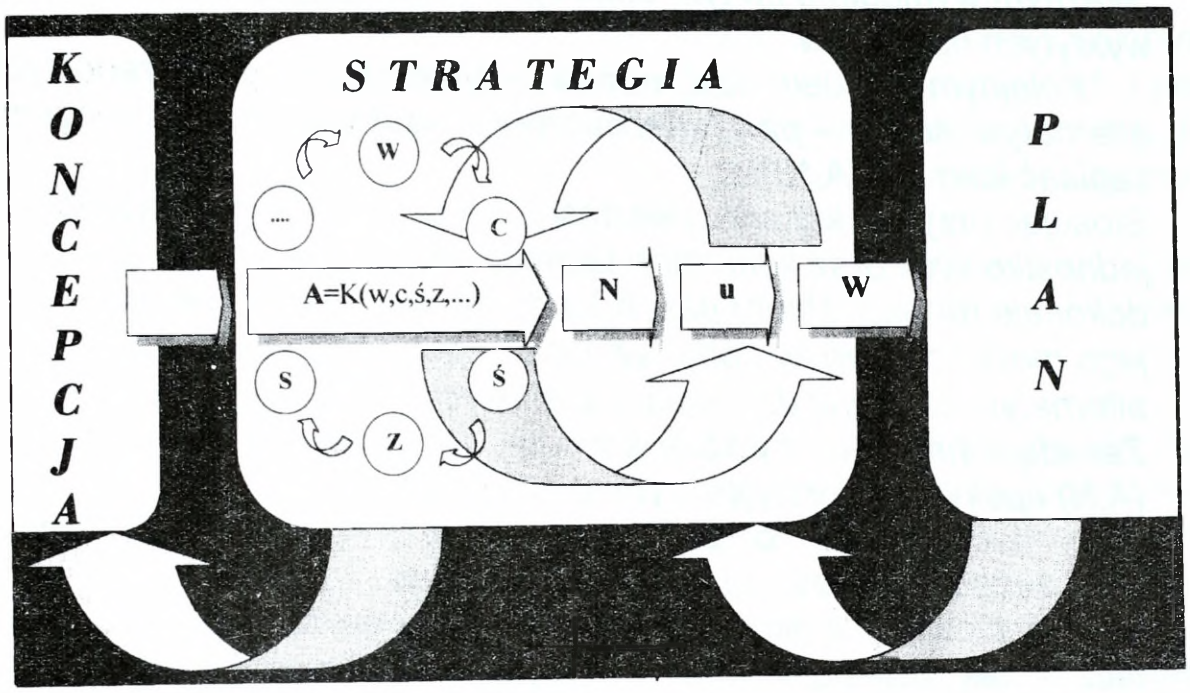
Każda czynność w powyższej sekwencji, jako ***faza planowania*** jest właśnie iteracyjnym przybliżeniem określenia poszukiwanego działania, przybliżeniem o rosnącej konkretności, szczegółowości, zweryfikowaniu i operacjonalizacji.

Każda też – jako problem decyzyjny – bazuje na podstawowej formule SD = (A,N,u), wyznaczającej **ogólną sekwencję realizacyjną**:




Każdą z kolei *"alternatywę"* postrzega się jako **kombinację elementów działania,** opisana przez synergiczną sumę dokonanych wybory jednostkowych, dotyczących *warunków, celów, środków, zasobów* i innych elementów działania.

Podejście takie umożliwia rozwinięcie metody planowania, przedstawienie jej jako ciągu przybliżeń, którego jeden, przykładowy element /moduł/ – PROJEKTOWANIE STRATEGII - przedstawia poniższy schemat.




*Rys. 61 Model metody projektowania – moduł STRATEGII DZIAŁANIA*

Przedstawiony graficznie <u>fragment</u> metody planowania można opisać jako działanie podmiotu, który :

*dysponując wielowariantową zazwyczaj* ***koncepcją*** *lub* ***ideą,*** *przystąpił do projektowania* ***strategii działania*** *. Analizując poszczególne elementy składowe działań oraz możliwe ich kombinacje /warunków, celów, środków, zasobów itd. /, identyfikuje celowe* ***alternatywy.***

*Trudności napotkane na tym etapie mogą spowodować konieczność powrotu do fazy obmyślania koncepcji działania.*

*Uzyskany zbiór alternatyw, którego rozmiary wyznaczają głównie warunki sytuacji /czas, charakter planowanego działania, cechy podmiotu itp. /, umożliwia ich przegląd pod kątem oceny użyteczności*[186] *i wyboru rozwiązań akceptowanych.*

*Pierwszą czynnością w tym kierunku będzie określenie* ***następstw*** *ewentualnego wyboru każdej z alternatyw. Istotą problemu jest poszukiwanie <u>możliwie</u> <u>pełnej</u> odpowiedzi* [187] *na pytanie:*

---

[186] *W wypadku zbyt dużej liczby alternatyw, podmiot dokonuje ich wstępnej selekcji na podstawie przyjętych kryteriów wartościowania oraz ogólnej oceny warunków sytuacji.*

[187] *Znaczenie podkreślonego wymogu wynika z rachunku prawdopodobieństwa znalezienia się w generowanym zbiorze następstw rzeczywistych. W tym samym stopniu dotyczy to generowania zbioru alternatyw.*

- *co może nastąpić w efekcie przyjęcia i realizacji danej alternatywy, jakich zmian w organizacji, otoczeniu i w we wzajemnych relacjach można się spodziewać?*

*Rezultatem tych działań będzie zbiór n- par „alternatywa z jej następstwami" - n (A,N).*

*Ważnym wymogiem na tym etapie jest nie ocenianie od razu wykrytych następstw.*[188]

*Kolejnym krokiem jest* ***ocena użyteczności*** *poszczególnych alternatyw, ściślej –* ***par „alternatywa – następstwa"*** *, co możemy zapisać jako n[u(A,N)].*

*Stosując przyjęte kryterium wartościowania*[189] *- agregat kryteriów jednostkowych oraz konkretne techniki i narzędzia oceny, podmiot dokonuje redukcji zbioru par (A,N) do wielkości odpowiadającej jego możliwościom /w danej sytuacji/ objęcia pozostawionych alternatyw dalszymi działaniami planistyczno – organizacyjnymi. Zasadą winno być, by zbiór końcowy zawierał minimum dwie pary (A,N) spełniające przyjęte wymogi użyteczności.*

*Decydowanie o zaliczeniu danej alternatywy do zbioru końcowego nie jest prostą konsekwencją , wynikiem operacji matematyczno – logicznych na sformalizowanym zbiorze ogólnym, lecz - jak dziesiątki innych decyzji w procesie przygotowania i realizacji działania - wyraża i uwzględnia subiektywny stosunek decydenta do problemu, specyficzny system jego cech, wartości i preferencji, często także: intuicję, wyczucie.*[190]

---

[188] *Znaczenie tego wymogu opisuje teoria rozwiązywania problemów oraz teoria decyzji . Zob. np. opis metody* „burzy mózgów".

[189] *W makrodziałaniach społecznych, o których mowa w pracy,* „kryterium" *wartościowania, oceny jest w istocie agregatem obejmującym hierarchicznie i rangowo uporządkowane kryteria jednostkowe typu :*czas, koszt, straty, akceptacja, prawdopodobieństwo, zaskoczenie *itp. Usytuowanie czynności skierowanych na określenie tego agregatu w procesie przygotowania działania, jest problemem wartym odrębnych badań . W większości opracowań zagadnienie to zazwyczaj bywa pomijane, stwierdza się po prostu funkcjonowanie, istnienie tych kryteriów. W innych pracach określanie kryteriów wartościowania umiejscawia się w toku analizy strategicznej, przed oceną wariantów działania /por. np. A.Klasik,*cyt. wyd./. *Rozwiązania takie w pełni odrzuca się choćby ze względu na ich niską użyteczność praktyczną. Wyniki przeprowadzonych, wstępnych badań wskazują, iż określanie kryteriów oceny nie jest aktem, czynnością jednorazową, zamkniętą, lecz ma charakter względnie ciągłego, iteracyjnego procesu, towarzyszącego* ***zarządzaniu we wszystkich jego funkcjach, zarówno w okresie przygotowania działania, jak i jego realizacji****, w tym – planowaniu. Jednak zarówno w podejściu teoretycznym, jak też na podstawie analizy praktyki stwierdza się, że* ***kryteria te muszą funkcjonować i funkcjonują w praktyce już od początku planowania działania****. Na tej podstawie w pracy przyjęto, iż pierwsze , choćby najbardziej ogólne, ujęcie preferowanych kryteriów oceny projektów, planów i działań nie wchodzi w zakres planowania, lecz powstaje na etapie /towarzyszy/ artykulacji potrzeb, interesów, kształtowania się świadomości i woli podjęcia działania. Później , w toku planowania i organizowania oraz realizacji kolejnych funkcji zarządzania, owo wstępne kryterium jest dookreślane, konkretyzowane, weryfikowane, może być zmieniane.*

[190] *Zagadnienia te są przedmiotem badań głownie psychologicznej i socjologicznej teorii decyzji.*

*W wypadku braku alternatyw w wymaganym stopniu użytecznych, podmiot powraca do któregoś z wcześniejszych działań lub wcześniejszej fazy planowania po to, by np. zidentyfikować nowe alternatywy lub następstwa, zmienić kryteria oceny itp.*

*Ostatnim krokiem w tej fazie jest nadanie wybranej alternatywie działania formy przyjętej w organizacji pod kątem dalszych potrzeb przygotowania działania oraz możliwości jego jak najszybszego podjęcia w warunkach takiej konieczności. Czynność tę zazwyczaj nazywa się* ***formułowaniem strategii.***

*Strategia działania wyznacza ramy*[192]*, ukierunkowuje i staje się podstawą merytoryczną projektowania* ***planu*** *– kolejnego przybliżenia odpowiedzi na pytania: co osiągnąć?; co i jak robić, by to osiągnąć?*

*Projektowanie w kolejnych fazach, rozpatrywane na tym samym poziomie ogólności, będzie przebiegać według podobnego schematu. Różnice mogą wynikać głównie ze zmiany poziomu szczegółowości i konkretności podejścia /przywiązania do realiów/, innego stopnia zweryfikowania i innego języka opisu .*

*Działania wyszczególnione w fazie projektowania strategii mogą być w pełnym lub ograniczonym zakresie powtarzane w warunkach ich negatywnej weryfikacji w trakcie kolejnych faz planowania lub praktycznej realizacji działania.*

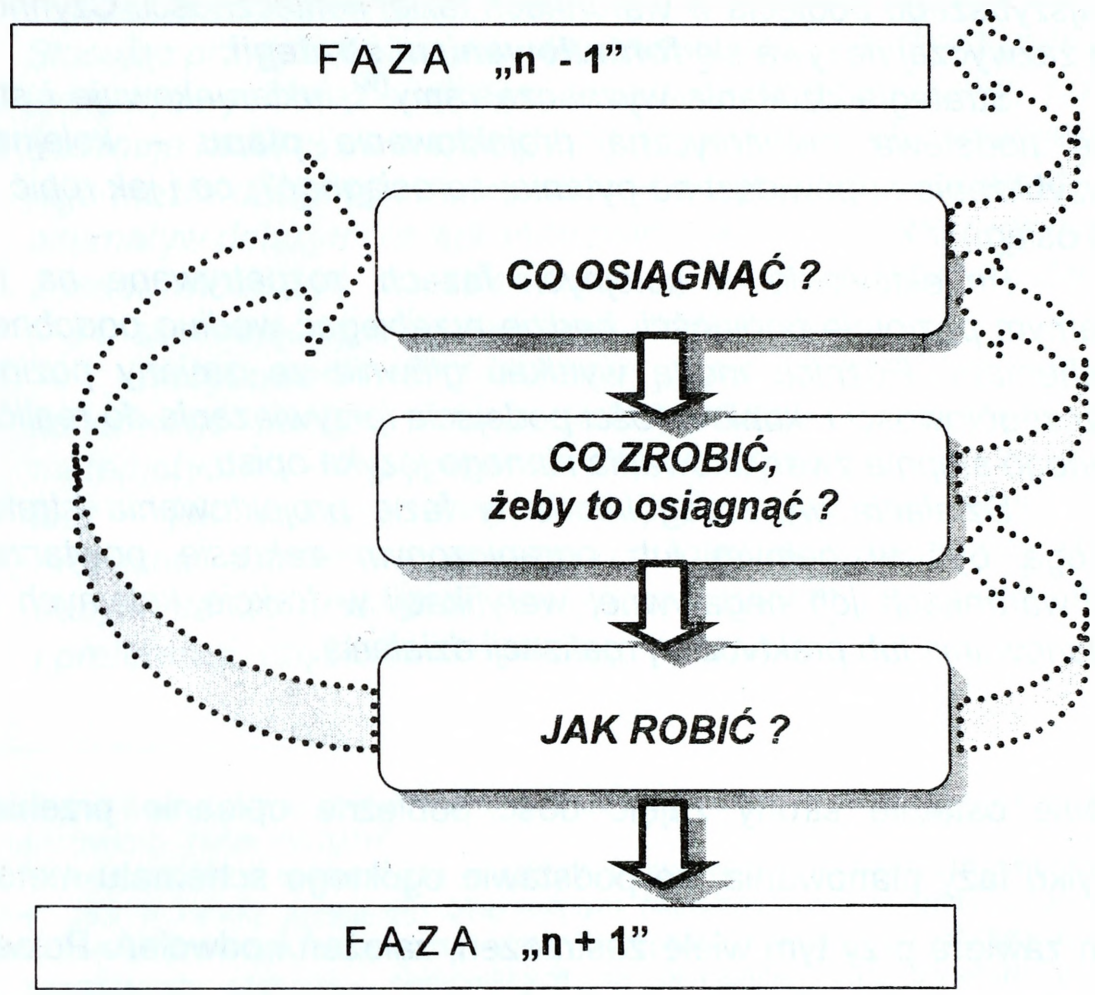
Dwie ostatnie strony zajęło dość pobieżne opisanie przebiegu jednej tylko fazy planowania, na podstawie ogólnego schematu metody. Opis ten zawiera przy tym wiele zastrzeżeń, założeń i odwołań. Pozwala to zrozumieć potrzebę i konieczność konstruowania modeli metod planowania /w ogóle/ oraz projektowania koncepcji, strategii czy budowy planu, cechujących się dużą ogólnością i otwartością.

---

[192] *Ramy te nie są jednak absolutnie ścisłe, zamknięte. Jak już wspomniano, każda czynność, faza planowania może przynieść efekt w postaci odkrycia nowych możliwości, otwarcia nowych kierunków poszukiwań, działań oraz zwiększenia możliwości metodologicznych podmiotu.*

W dotychczasowym wykładzie treści stosowano zgeneralizowane ujęcie podstawowych pytań – problemów planowania: ***co osiągnąć?; co i jak zrobić by to osiągnąć?***.

Poddając refleksji metodę planowania, projektowania strategii działania, trzeba jednak wskazać rzeczywiste zależności wewnątrz tego zbioru pytań, jako że bezpośrednio rzutują one na kształt tej metody /rys.62/.




*Rys. 62 System pytań podstawowych planowania*

Zilustrowaną powyżej systematyzację elementów i relacji, dokonaną na poziomie jednej fazy planowania można zinterpretować następująco:

*Podstawowa zależność między pytaniami składowymi ma charakter liniowego wynikania we wskazanym kierunku i kolejności. Pytaniem pierwotnym w tym układzie jest pytanie o* ***pożądana sytuacje*** */co osiągnąć”/, lub inaczej – o efekt końcowy pożądanej zmiany. W konkretnych warunkach sytuacji proces planowania może jednak obejmować tylko poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „co robić ?”, lub wyłącznie – „jak robić ?”.*

*Zależy to od organizacji planowania na poziomie nadrzędnym w systemie, a bezpośrednio – od zakresu informacji wejściowej.*

*Niemożność znalezienia zadowalającej odpowiedzi na pytanie „co osiągnąć ?" może implikować konieczność dokonania powrotu i zmiany na wyższym poziomie hierarchii planowania, lub w systemie wartości, potrzeb, interesów podmiotu.*

*Jakakolwiek odpowiedź na pytanie „co osiągnąć ?" wyznacza obszar poszukiwania rozwiązań następnego problemu – **zbioru działań** prowadzących do określonej zmiany /**"co zrobić ?"/**.*
*Trudności w określeniu tego zbioru mogą spowodować konieczność **powrotu** do poprzedniego pytania /co osiągnąć?/ i generowania nowych, akceptowalnych sytuacji.*

*Uzyskiwane w poszczególnych fazach planowania kolejne przybliżenia odpowiedzi na pytanie* **co zrobić?**, *w swej podstawowej funkcji /*wektor pogrubiony*/ nakreślają kierunki i obszar analiz poświęconych **układowi działań składowych, kolejności ich realizacji** /"jak robić ?"/.*[193]

*W ujęciu procesualnym, również na tym etapie należy widzieć możliwość lub konieczność powrotu do poprzednich problemów /*co osiągnąć? *i* co zrobić?*/, powtórnego ich rozwiązywania w celu znalezienia kompromisu /zgodności/ z możliwościami realizacyjnymi*

*Rezultatem końcowym wszystkich trzech kroków będzie skierowany do kolejnej fazy planowania klasyczny zbiór elementów definiujących **cel i sposób działania*** obejmujący :

***1.zbiór działań;***
***2.układ działań;***
***3. ich pożądany rezultat.***

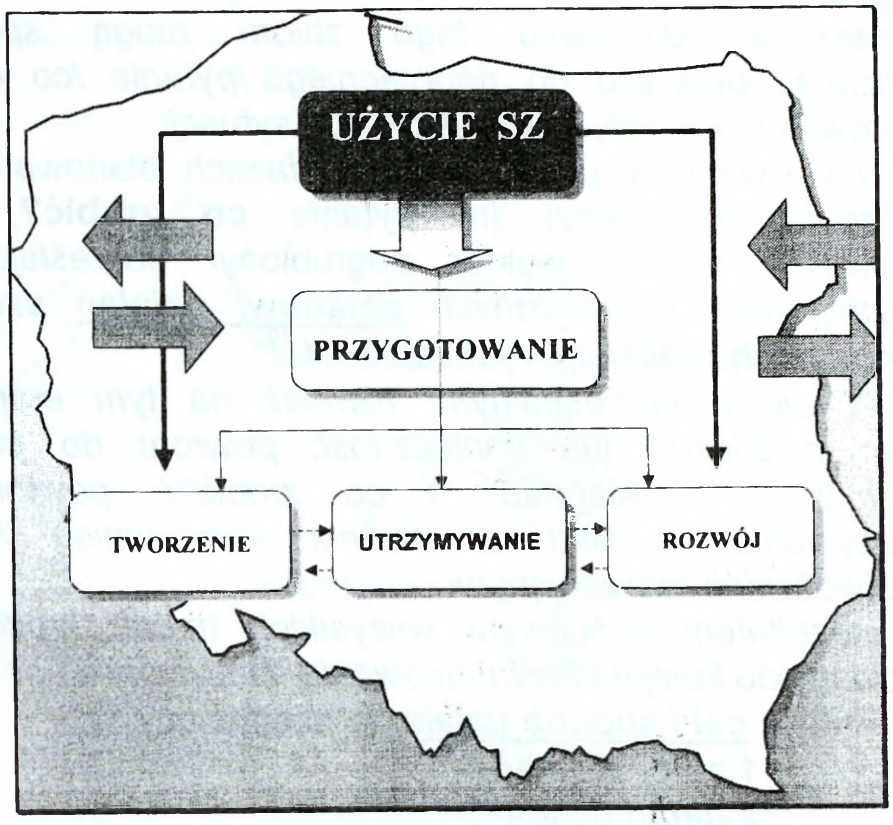
Podobnego zabiegu porządkującego, z tych samych co w stosunku do pytań planowania przyczyn, należy dokonać w zakresie wymienianych wcześniej problemów – działań składowych **polityki wojskowej państwa** */tworzenie, użycie, przygotowanie, itd. /*. W procesie planowania, w zależności od jego założeń i ustaleń dokonanych na poziomie *metaplanowania* oraz warunków konkretnej sytuacji, przedmiotem planowania mogą być wszystkie działania składowe zaliczane do

---

[193] *Na niższych poziomach planowania działania składowe zdekomponowane zostaną na **ich** działania składowe i proces planowania powtórzy się z zachowaniem zarówno ogólnej metody, jak i układu pytań podstawowych.*

**działalności wojskowej państwa**, lub tylko część z nich, a nawet tylko jedno działanie, np. użycie SZ w określonej sytuacji.

W pełnym ujęciu procesu planowania działania, układ podstawowych zależności w zbiorze działań składowych , wyznaczających względną, ogólną kolejność ich rozpatrywania można graficznie wyrazić następująco:[193]




*Rys. 63 DZIAŁALNOŚĆ WOJSKOWA – hierarchia wewnętrzna*

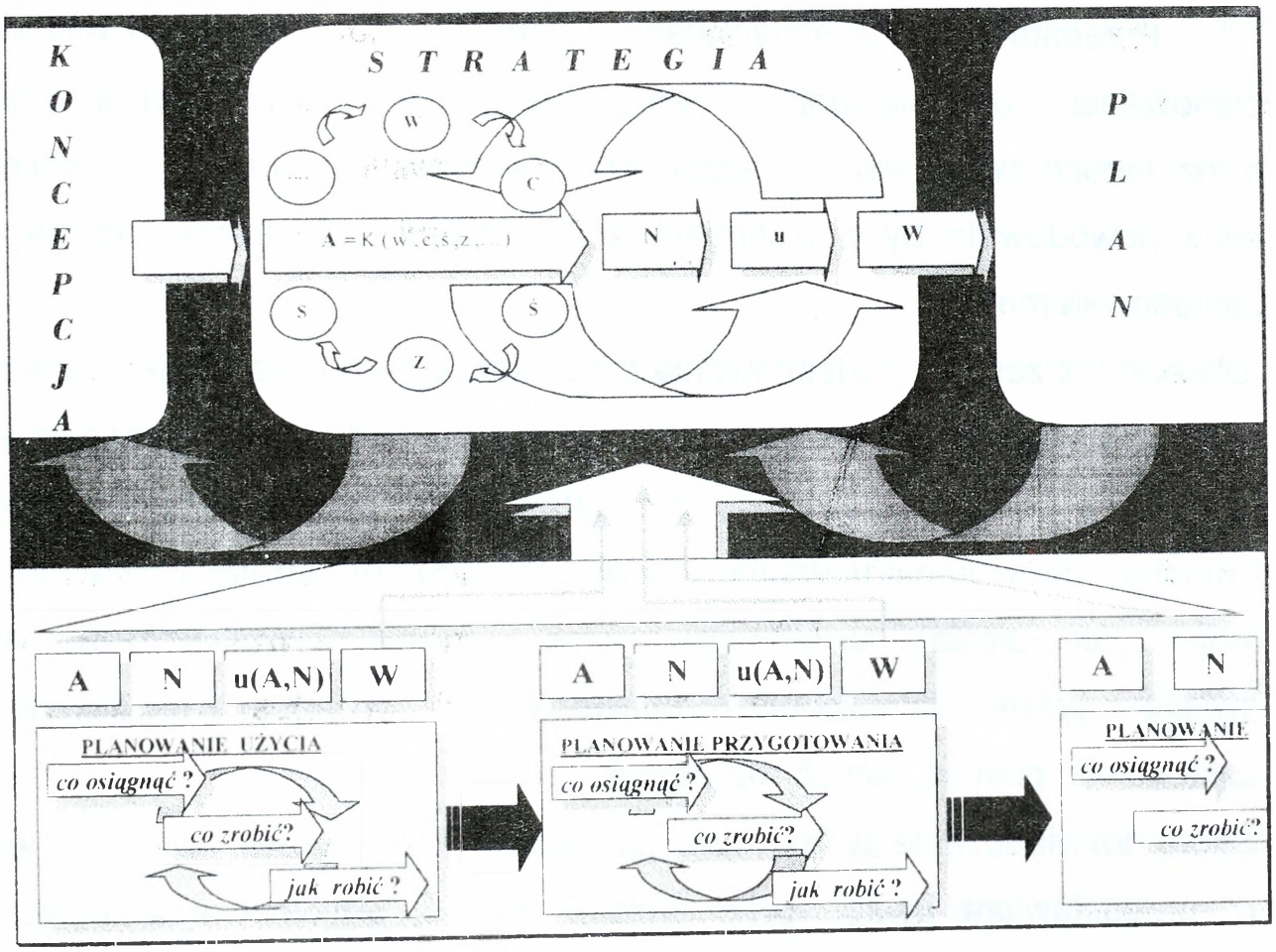
Zazwyczaj działaniem nadrzędnym wobec pozostałych jest ***użycie SZ***. Przewidywany sposób użycia SZ determinuje sposób zarówno ich przygotowania, jak i utrzymywania, tworzenia oraz rozwoju. Prawidłowość ta dotyczy przy tym planowania bieżącego, dokonywanego pod kątem konkretnej sytuacji oraz planowania perspektywicznego, opartego na prognozach określających możliwe sytuacje /warunki/ użycia SZ w polityce państwa /podmiotu/. Przygotowanie SZ realizowane pod kątem

---

[193] *Względność postulowanego rozwiązania wynika m.in. z jego uzależnienia od np. stopnia swobody, przesłanek obiektywnych itp.*

przyjętego sposobu ich użycia jest z kolei nadrzędne wobec utrzymywania, rozwoju i tworzenia .

Dokonane powyżej uszeregowanie ***podstawowych pytań planowania*** oraz składowych ***działalności wojskowej*** państwa pozwala nadać konkretną treść merytoryczną przedstawioną wcześniej metodzie projektowania /rys. 61/. Ukazuje to poniższy schemat, na którym starano się przedstawić również *mechanizm* powstawania systemu decyzji składających się na *strategię wojskową* państwa. W mechanizmie tym decyzje jednostkowe /choć też dotyczące problemów złożonych/ są tworzywem nadrzędnych sytuacji decyzyjnych.




*Rys. 64 Model metody projektowania – moduł PROJEKTOWANIA STRATEGII*

W dziedzinie wojskowej chyba szczególnie łatwa do zaobserwowania jest intencja, głównie niższych w hierarchii jednostek organizacyjnych sfery kierowniczej i wykonawczej, polegająca na

oczekiwaniu, by zadanie otrzymywane „z góry" wyrażone było w formie maksymalnie dokładnych, wymiernych i zoperacjonalizowanych dyrektyw. Rozwiązaniem w tym sensie idealnym było by zadanie szczegółowo określające co i jak ma zrobić wykonawca.[195]

W stosunku do zadań o charakterze problemu do rozwiązania , przedmiotem oczekiwania jest metoda. Metoda w rozumieniu potocznym, bo w istocie chodzi o *algorytm* działania. Zjawisko to dotyczy także sfery dydaktycznej, szkolnictwa /nie tylko wojskowego/. Wspominano już o tym w pracy.

Przedstawione na schematach fragmenty modeli ogólnych metod planowania, projektowania strategii działania, dają wyobrażenie o rozmiarach ewentualnych , szczegółowych rozwinięć metody. Działanie takie powodowało by natychmiast, automatycznie zawężenie obszaru zastosowań metody.

Dlatego też zamiast podejmowania prób uszczegółowiania modelu przez dokonywanie kolejnych dekompozycji działań już podrzędnych, pozostaje się przy dotychczasowym przedstawieniu idei, zasad, reguł i mechanizmów konstruowania metody projektowania strategii działania. Ten poziom ujęcia i formę opisu metody uznano za wystarczający w świetle przyjętych założeń o uniwersalności, otwartości i obszarze zastosowań postulowanych rozwiązań.

Spore doświadczenie dydaktyczne pozwala również wyrazić przekonanie, iż przedstawione uwagi i propozycje w zakresie projektowania strategii

---

[195] *Źródeł tego zjawiska w dużym stopniu upatrywać można w sferze kultury, stylu i organizacji dowodzenia będących „spadkiem" po Układzie Warszawskim i dominującą w nim radziecką sztuką wojenną. Radziecki regulamin walki /Bojewyj Ustaw SW 1942/ już w 1942 roku nakazywał dowódcom wszystkich szczebli opracowywanie planu działań w formie szczegółowych zadań dla każdego podwładnego. Po masowych czystkach w armii podejście takie było zrozumiałe. Kolejne edycje regulaminu kultywowały ustalenia tego typu, co w warunkach państw i armii typu komunistycznego też jest zrozumiałe. Ocenę tego zjawiska i jego praktycznych konsekwencji przedstawił m.in. E.Middelldorf w:* Taktyka w kampanii rosyjskiej.

dowolnego działania złożonego /w nadawanym jej w pracy znaczeniu/, mogą być wystarczającą podstawą do rozwiązywania problemów praktycznych w warunkach konkretnych sytuacji.

W zakończeniu rozdziału, gwoli dyscypliny naukowej, szacunku dla dokonań innych Autorów, ale również ze względów czysto merytorycznych, dokonano ogólnego określenia stopnia przydatności dotychczasowych, analizowanych w tym rozdziale „klasycznych" i mniej klasycznych podejść ogólnych oraz metod, technik i narzędzi planowania, w proponowanym w rozprawie rozwiązaniu.

Należy przy tym zastrzec i podkreślić, że nie zamierzano w pracy podejmować próby kreowania nowych „superteorii", burzenia istniejących fundamentów wiedzy strategicznej, ani tworzenia nowych paradygmatów w tej dziedzinie. Nie było to celem tej pracy.

Było nim natomiast inne podejście do problemu strategii i jej projektowania , spojrzenie nań z innej strony /jednej z wielu możliwych/.

O *strategii, działaniu, planowaniu* czy *projektowaniu* mogą mówić, i mówią coraz więcej ekonomiści, cybernetycy, socjolodzy, psycholodzy, inni. W swym, pozawojskowym obszarze funkcjonowania, *strategia* jest nauką, dziedziną bardzo młodą, w której wchodzi się dopiero w okres organizacji wiedzy. Dlatego też bardzo aktualne wydają się być cytowane już słowa L.Cosera:

> *„Zwłaszcza w przypadku nauki tak młodej jak nasza, w której istnieje jeszcze wiele dróg, a żadna z nich nie może być aktualnie uznana za wyłącznie owocną – **najważniejsza jest wielka doza tolerancji wobec konkurujących ze sobą kierunków teorii i badań."*** /podkr. – CR/

Prezentowane w pracy różne modele /schematy, procedury/ metod, konstruowanych przez ich Autorów pod kątem innych niż w tej pracy ujęć *procesu planowania*, innej interpretacji znaczeniowej *strategii* , zawierały działania / kroki, etapy/ typu:

- badanie /analiza, studiowanie/ otoczenia;
- analiza /diagnoza, ocena/ organizacji;
- badanie synergii organizacji i otoczenia;
- analiza strategiczna;
- formułowanie opcji /wariantów/;
- ocena szans i zagrożeń;
- analiza zasobów;
- analiza TOWS – SWOT, i wiele innych.

Należy jednoznacznie stwierdzić, że wszystkie powyższe działania również w przedstawionym w pracy podejściu znajdują zastosowanie. One tkwią w środku tych rozwiązań, w których tylko eksponuje się, wysuwa na plan pierwszy inne, prakseologiczne ujęcia, kryteria, reguły oraz wyprowadzone z tych ujęć działania. Nie sposób wyobrazić sobie np. *poszukiwania alternatyw działania* czy *identyfikacji następstw* ich przyjęcia bez *analizy strategicznej* – badania organizacji, otoczenia, ich dynamicznej współzależności. Nie sposób *formułować koncepcję* czy *strategię* działania bez *oceny szans i zagrożeń, analizy zasobów* . Nie można absolutnie rezygnować ze stosowania w postulowanej metodzie planowania narzędzi typu analiza TOWS – SWOT itp.

Przedstawione podejście, nie wykluczając tych działań, inaczej je ujmuje, modyfikuje relacje między nimi.

***P o d s u m o w a n i e :***

Funkcją powyższego rozdziału wobec przyjętych zamierzeń i celów było rozwinięcie charakterystyki *strategii wojskowej* jako *strategii działania,* oraz podjęcie próby opracowania / na bazie ogólnej teorii planowania / założeń, reguł i ogólnego modelu metody projektowania *strategii* .

Funkcje te udało się zrealizować /w ocenie autora/ w stopniu, który można uznać za zadawalający na założonym poziomie ogólności rozwiązań. Stopień ten , ze względu na uporządkowanie, organizację wiedzy wynikowej, oraz poziom jej zweryfikowania, można jednak uznać jedynie za podstawowy, wskazujący konieczność dalszych, dogłębnych i wielokierunkowych badań.

Przyjęta w pracy interpretacja celu planowania, odniesienie go do wymiaru **podmiotowo** – przedmiotowego, pozwoliła na poszerzenie funkcji i znaczenia działań skierowanych na *projektowanie strategii* oraz samej *strategii*, w stosunku do dotychczasowego, instrumentalnego poszukiwania odpowiedzi na pytanie *„co i jak robić ?”* w określonej sytuacji.

Wyjaśnienie struktury *planowania* oraz jego związków z innymi funkcjami zarządzania, przyczyniło się natomiast do wyprowadzenia tezy o *nierozdzielności projektowania strategii i struktur wykonawczych.* W praktyce wojskowej wdrożenie tej zasady może przyspieszyć proces odchodzenia od planowania *zmiennych działań dla stałych struktur*, tworzenia natomiast hybrydowych struktur *zadaniowych.* To właśnie twórca *prakseologii* – prof. T.Kotarbiński zalecał w swoich *zasadach sprawnego działania :*

- *weź wszystko, co w danym działaniu jest niezbędne;*
- ***odrzuć wszystko co nie jest niezbędne.***

Zagadnienie *„sytuacji nieciągłości”* systemów , jako nowy, kształtujący się dopiero kierunek refleksji naukowej, wskazuje w rozprawie dodatkowy, ważny problem *strategii*, poszerza obszar zastosowań *strategii działania* oraz sygnalizuje specyficzne rodzaje działań określanych przez *strategie* , a także - warunki ich realizacji. Objęcie funkcjami zarządzania /w tym – planowaniem/ *sytuacji nieciągłości* wytycza nowe granice *zbioru działań*, a co za tym idzie – *zbioru strategii*.

Jednym z elementów tych zbiorów będą działania /i strategie/ wewnątrzorganizacyjne, skierowane na *„poszukiwanie i analizę własnych słabości w celu ograniczenia wyzwań dla własnego bezpieczeństwa „ /J.P. Charnay/.*

Zagadnienie to, jak i całą problematykę *„sytuacji nieciągłości”*, szczególnie w odniesieniu do makrorganizacji /makrosystemów społecznych/, postrzega się jako ważny kierunek kompleksowych, multidyscyplinarnych badań.

Szczególne znaczenie nadaje się przedstawionym w pracy i zastosowanym przy konstruowaniu modelu metody projektowania strategii, **podstawom metodologiczno – merytorycznym procesu planowania**, obejmującym:

- **racjonalny *model decydowania*;**
- **elementy *działania złożonego*;**
- **zbiór i układ *podstawowych pytań w planowaniu*;**
- **strukturę określanego działania /zbiór *działań składowych*/.**

Planowanie oparte na powyższej podstawie można postrzegać jako:

**proces poszukiwania i określania cech oraz wartości elementów składowych działania złożonego** */cele, środki, zasoby,.../,* **których** ***dynamiczna kombinacja*** **ujęta w formie alternatyw realizacji** ***działań składających się na działanie planowane,*** **wraz z** ***następstwami wyboru*** **tych alternatyw, w świetle przyjętych** ***kryteriów*** **jest najbardziej** ***użyteczną odpowiedzią na pytania: co osiągnąć, co i jak zrobić, żeby to osiągnąć,*** **by optymalizować rezultaty działań w funkcji** ***celów, zamiarów i potrzeb.***

Konstruowanie odpowiedzi na wymienione trzy pytania podstawowe planowania, prowadzi od generowania:

- zbioru elementów **opisu pożądanego stanu** */co osiągnąć?/;*
- zbioru **działań składowych** planowanego działania */co robić ?/;*
- zbioru – **kombinacji elementów działań złożonych** */jak robić?/*

Iteracyjne poszukiwanie optymalnych elementów i relacji wewnątrz tych zbiorów oraz między nimi, stanowi istotę ***projektowania strategii*** , określającej dane działanie w sposób możliwie najprostszy i najogólniejszy, wystarczający jednak dla normowania procesów zarządzania i realizacji.

Dokonywanie wyboru i układu działań bezpośrednio składających się na działanie główne oraz decydowanie o elementach /cele, warunki, środki, zasoby itd./ tych działań stanowi postulowaną istotę i treść PLANOWANIA **STRATEGICZNEGO**.

Struktura strategii obejmuje **ogólną ideę łączącą** wszystkie działania składowe oraz **system strategii realizacji** tych działań.

Specyfika *strategii* jako formy opisu określanego *działania* polega na **łączeniu i równoważeniu elementów** *warstwy ideowej*, z elementami *warstwy dyrektywnej* planowania.

Konkretne treści nadaje *strategii* analiza wskazanych w pracy , dziesięciu obszarów rzeczywistości, określonych na *systemie działań i systemie strategii*, których elementem jest planowane działanie /strategia działania/. Wyznaczniki zawarte w tych obszarach kształtują treść *strategii* w sposób *iteracyjny i synergiczny.* Sposób ich identyfikacji zależny jest od przyjętej *filozofii planowania*, która powinna być świadomym kompromisem między możliwymi kierunkami i priorytetami .

Podstawą konstrukcyjną metody projektowania *strategii /np. strategii wojskowej/* uczyniono **sekwencję działań ukierunkowanych na stopniową konkretyzację, operacjonalizację i weryfikację odpowiedzi na podstawowe pytania planowania**: *co osiągnąć?, co i jak zrobić, by to osiągnąć?*

Wyróżnione w pracy poziomy ogólności, konkretności, operacjonalizacji i zweryfikowania odpowiedzi na te pytania – ***potrzeba, idea, koncepcja, strategia, plan, program*** - wyznaczają fazy procesu planowania .

**Projektowanie strategii działania polegać powinno na coraz bardziej racjonalnym i precyzyjnym określaniu działań głównych i składowych przez opis wybranych, dynamicznych kombinacji elementów działań** K(*w,c,ś,z,s..)*.

**Projektowanie strategii** /w wąskim ujęciu tego procesu/ **stanowi jedną z faz planowania, zakończoną sformułowaniem *systemowego zbioru decyzji określających planowane działanie w sposób możliwie najprostszy i najogólniejszy, jednak w zakresie wystarczającym do jego identyfikacji oraz normowania dalszych działań przygotowawczych i realizacyjnych.***

Przedstawiony w rozprawie ***ogólny model metody planowania działania*** oraz zarys modelu ***metody projektowania strategii działania*** skonstruowane zostały w oparciu o wskazaną podstawę metodologiczno – merytoryczną. Dążono, by w trakcie poszukiwań kolejnych przybliżeń odpowiedzi na podstawowe pytania planowania, w maksymalnym stopniu uwzględnić wymogi racjonalnego modelu decydowania, oraz wiedzę o strukturze i cechach działania złożonego.

Konkretyzacja przedstawionych modeli metod wymaga szerszej weryfikacji oraz dalszych badań skierowanych m. in. na:

- określenie klas i typów działań wyznaczających obszar zastosowań proponowanych metod;
- opracowanie metod i technik oraz skonstruowanie narzędzi projektowania działań składowych, szczególnie w warunkach działań wysoce złożonych, realizowanych przez makroorganizacje;
- dostosowanie ogólnego modelu metody do warunków planowania i typów działań realizowanych w obszarze polityki wojskowej.

Problemów powyższych nie udało się w pracy rozwiązać w niezbędnym zakresie.

## ZAKOŃCZENIE

Minęło 35 lat od wypowiedzenia słów, które uczyniono mottem niniejszej rozprawy. Warto przytoczyć je powtórnie:

***„Nasza cywilizacja potrzebuje „prakseologii",***
***nauki o skutecznym działaniu"***

***„W tej nauce strategia może i powinna odegrać główną rolę ,***
***aby nadać świadomego i rozważnego charakteru decyzjom,***
***za pomocą których dąży się do zapewnienia zwycięstwa***
***określonej polityce.***

***Oto cel, do którego powinna zmierzać***
***każda praca na temat strategii"***[196]

Myśli A. Beaufra, zawartej w tej sentencji, i Jego postulatu skierowanego do wszystkich autorów prac dotyczących strategii, nie pokryła patyna, nie straciły one nic ze swej ważności.

Pisząc o *strategii*, nadając jej określone znaczenie oraz postulując reguły i metodę projektowania, kierowano się tymi właśnie słowami. *„To właśnie staraliśmy się osiągnąć"* (Beaufre), by przedstawić *strategię /strategię wojskową/* z takiej strony i w taki sposób, aby korzystający z tego podejścia planiści i decydenci mogli podejmować *„świadome i rozważne decyzje"* , określające najwłaściwszą w danej sytuacji politykę.

Nie przeceniając propozycji prakseologicznego spojrzenia na *strategię* oraz proces i metodę jej projektowania, przypisać mu jednak można walor szczególny – jest oparte na obserwacjach praktyki, stara się być jej najbliższe i najbardziej dla niej użyteczne.[197] Nie jest ono na pewno „jedynym słusznym" , i prawdopodobnie nawet nie najlepszym z możliwych podejść.

---

[196] *Obydwa cytaty: A.Beaufre,* Wstęp do strategii..., *MON, Warszawa 1968, s. 25*
[197] *Por. ocenę znaczenie tego waloru m.in. w : J. Penc,* cyt. wyd., *s. 123*

Przedstawione w pracy tezy, twierdzenia i postulaty w ogromnej większości nie mają charakteru alternatyw kategorycznych. Przeciwnie, zakładają wprost słuszność i użyteczność innych rozwiązań, w określonych jednak ramach i warunkach.

Mocno w rozprawie wyeksponowana jedna z form bytu *strategii* – ***strategia działania*** , przedstawiona została jako kategoria prakseologiczna, stosowana do określania, opisu wszelkich działań złożonych .[198] Te właśnie fragmenty pracy – poświęcone istocie, strukturze, funkcjom i znaczeniu **strategii działania** , uważa się za najbardziej użyteczne.

**Wszelkie konkretne *strategie* /w tym *strategię wojskową*, bez względu na rodzaj, skalę, charakter określanego przez nie działania, rozpatrywać można jako egzemplifikacje, szczególne formy *strategii działania*, podlegające tym samym, ogólnym prawidłowościom, zasadom, regułom.**

Właśnie argument powyższy spowodował wspomniane wyeksponowanie kategorii *strategii działania*, której podstawowe znaczenie przeniesiono również na problemy planowania, projektowania *strategii*. Również w tym obszarze można powiedzieć, że metodologia, metodyka i metoda ogólna planowania, a w tym projektowania strategii, pozostają w swej istocie niezmienne, bez względu na warunki i obszar ich stosowania.

**Planowanie, projektowanie *strategii wojskowej* jest tylko szczególnym przypadkiem planowanie w ogóle, projektowania strategii działania.**

---

[198] *Absolutnie nie można jej utożsamiać ze „strategią działania" w znaczeniu nadawanym jej przez A. Beaufra w Jego wspaniałym dziele (cyt. wyd.)*

Utrzymując względnie wysokiego poziomu ogólności prezentowanych w rozprawie treści i uniwersalności postulowanych rozwiązań, starano się zapewnić jej użyteczność w możliwie szerokim obszarze działań praktycznych, zgodnie z opinią:

***„Metoda uczy posuwać się dalej niż najdonioślejsze nawet odkrycie"***
*A. Cuvier*

* *

Samo opracowanie niniejszej rozprawy, wieńczące okres wieloletnich badań, dociekań, ale i satysfakcji ze sprawdzających się w praktyce weryfikowanych rozwiązań cząstkowych, autor poczytuje sobie za sukces.

Sukces jednak „... *jest procesem, a nie piedestałem, na którym można się wygodnie usadowić".*[199]

Poczucie tej prawdy towarzyszy autorowi obok świadomości potrzeby i celowości dalszych badań – poszukiwania nowej, lepszej wiedzy oraz weryfikowania rozwiązań już wytworzonych .

Przyjęte **zamiary i cele** /por. *Wprowadzenie .../* udało się zrealizować, osiągnąć /w ocenie autora/ w stopniu odpowiadającym założonemu opracowaniu ***podstaw teoretycznych*** prakseologicznego ujęcia strategii.

Sąd ten oparto na przedstawionych w pracy:

- definicji, istocie, strukturze ***strategii działania***, jej związków z innymi elementami działania i systemem działań oraz funkcji spełnianych w procesie zarządzania i przygotowania działania;
- charakterystyce ***strategii wojskowej*** jako egzemplifikacji, konkretnej formy *strategii działania;*
- założeniach, warunkach i zarysie metodyki ***projektowania strategii*** .

---

[199] *Denis Waitley,* Imperium umysłu, *wyd. MEDIUM, Warszawa 1997, s. 301*

Z metodologicznego punktu widzenia sformułowane w pracy tezy, koncepcje i postulaty są konstruktami o różnej precyzji, spójności, poprawności sformułowań i stopniu zweryfikowania.

Generalizując przedstawione w pracy wyniki można wnioskować iż:

- istniejąca wiedza <u>podstawowa</u> w zakresie *działania, strategii, planowania* jest wystarczająca do rozwiązywania problemów i zadań - zarówno naukowych, jak i praktycznych – związanych z opisem, wyjaśnianiem, normowaniem i oceną faktów i procesów w obszarze *strategii wojskowej* państwa /podmiotu/ oraz jej projektowania;

- wiedza ta wymaga jednak innej organizacji, polegającej przede wszystkim na dostosowaniu jej do rzeczywistych, konkretnych potrzeb /istniejących i prognozowanych/ w sferze praktyki oraz wykreowania mechanizmów wielokierunkowej systematyzacji i <u>kompleksowego</u> rozwoju;

- aktualne <u>kierunki</u> <u>badań</u> , szczególnie w obszarach *makroprakseologii, zarządzania i organizacji, nauk o polityce i stosunkach międzynarodowych, teorii strategii,* są zgodne z oczekiwaniami praktyki w sferze *działalności wojskowej*;

- prakseologiczna interpretacja strategii oraz zagadnienia jej planowania, projektowania – jako zaspakajające pilne potrzeby praktyczne – winny stać się przedmiotem szerokich, interdyscyplinarnych badań oraz w miarę pełnej transmisji wyników do sfery praktyki.

Do podstawowych kierunków tych działań należałoby zaliczyć:

- systematyzację i koordynację badań nad *strategią*, oraz wyników uzyskiwanych w obszarach poszczególnych dziedzin, dyscyplin i specjalności naukowych, na gruncie podejścia prakseologicznego;

- rozwinięcie i organizację wiedzy w zakresie planowania działań makrospołecznych w warunkach nieprzewidywalności zdarzeń i turbulencyjnego rozwoju sytuacji;

- badania nad strategią makroorganizacji w poszczególnych dziedzinach ich funkcjonowania, w warunkach malejącej suwerenności rzeczywistej i autonomii;

- przystosowanie ogólnej teorii strategii oraz teorii strategii działań pod kątem ich wdrożenia do systemu powszechnego kształcenia.

Powyższe kierunki działań pozwolą na bezpośrednią realizację misji nauki o strategii w aspektach kierowanych do sfery praktyki /rys./.



W sferze kształcenia i szkolenia oraz praktyki przygotowania i realizacji działań złożonych /np. walki, operacji, działalności wojskowej/, dążyć należy do maksymalnego wykorzystania istniejącej wiedzy, zastąpienia nią zdroworozsądkowych schematów i utrwalonych dogmatów.

Kształcenie, jego organizacja i realizacja, muszą zostać przystosowane do zaspakajania wytwarzanego w praktyce zapotrzebowania na konkretną wiedzę. Dziś nie wystarczy już wiedza typu „*wiedzieć **że**”*, konieczna staje się wiedza typu „*wiedzieć **jak**”*, a przede wszystkim – „*wiedzieć **dlaczego**”*.

O taką wiedzę i taką organizację kształcenia występował ponad pół wieku temu A.N. WHITEHEAD:[200]

> „ ***istnieje jeden tylko przedmiot nauczania, a jest nim ŻYCIE w jego różnych przejawach. Tymczasem zamiast jedności oferujemy uczniom i studentom algebrę, gramatykę, historię, z których to przedmiotów nic dla nich nie wynika; języki obce, których nie opanowują, wreszcie - co jest może najbardziej drastyczne – literaturę reprezentowaną przez*** **kilka utworów Szekspira, naszpikowanych filologicznymi** ***uwagami i komentarzami obliczonymi na zapamiętanie, lecz nie na autentyczne, pełne przeżycie jej piękna, przemyślenie głównych idei.***
>
> ***Czyż o tego rodzaju rejestrze przedmiotów można powiedzieć, że reprezentuje ŻYCIE takim, jakim jest ono naprawdę ?”***

Uwagi powyższe znajdują pełne odniesienie do poruszanych w pracy zagadnień przygotowania i realizacji *działań złożonych* , do sfery ich kształcenia. Wyznaczają kierunki konkretnych działań usprawniających kształcenie. Jednym z nich jest :

- **organizacja <u>powszechnego</u> kształcenia w dziedzinie strategicznego myślenia[201] i projektowania strategii działań.**

---

[200] *A.N. Whitehead,* Aims of Education, *London 1929, s.11*

Kierunek ten /zadanie/ uważa się za główny w świetle dotychczasowego opóźnienia, aktualnych potrzeb, oraz czasu niezbędnego na uzyskanie wymiernych efektów.

Na obecnym poziomie rozpoznania problemu można zaproponować trzy poziomy – etapy kształcenia:

- **propedeutyka strategii, strategii działania oraz „myślenia strategicznego"** – już na poziomie kształcenia podstawowego;
- **proces, metody, techniki i narzędzia projektowania strategii działań, planowanie działań złożonych** – na poziomie szkoły średniej;

- **projektowanie strategii konkretnych typów działań i działań** - w kształceniu zawodowym na poziomie średnim i wyższym.

* *

Wielu problemów, zagadnień nie udało się w pracy rozwiązać w stopniu zamierzonym, pożądanym. Z wielu trzeba było zrezygnować ze względu na niemożność metodologiczną ich podjęcia – niedostatek materiału, brak metod, słabość narzędzi itp. Jednocześnie, w trakcie badań i opracowywania ich wyników pojawiały się nowe problemy, z których nie wszystkie można było w pracy ująć.

Do tych właśnie, wymienionych powyżej grup problemów, zaliczyć należy m.in. :

- metodologię i metodykę przygotowania i realizacji działań składowych racjonalnego modelu decydowania –
  - generowania alternatyw, określania następstw, a szczególnie – **wartościowania** oraz **oceny użyteczności** projektów i działań;

- techniki i narzędzia projektowania *strategii działania* w ogóle oraz strategii różnego typu działań makrospołecznych, w tym ***działalności wojskowej państwa***;

---

[200] *Por. bardzo interesujący wykład istoty* „strategicznego myślenia" *w : J. Penc, cyt. wyd.*

- prognozowanie długoterminowe – jako metoda i środek zamiany niepewności w uświadomione ryzyko;
- konstrukcja i funkcjonowanie wielkich organizacji społecznych w warunkach ryzyka związanego z „sytuacjami nieciągłości";
- koordynacja planowania i realizacji strategii szczegółowych w makrodziałaniach społecznych, w układzie państwowym i ponadpaństwowym.

Kierunki te i zadania autor zamierza uczynić przedmiotem również własnych, dalszych wysiłków poznawczych.

# BIBLIOGRAFIA

## *(publikacje przytaczane w treści rozprawy)*


1. Ackoff R.L.: Zasady planowania w korporacjach. PWE. Warszawa 1973.
2. Ajdukiewicz K.: Logika pragmatyczna. PWN. Warszawa 1975.
3. Alexander J.: Theretical Logic in Sociology. London1982.
4. Ansoff H.I.: Zarządzanie strategiczne. PWE. Warszawa 1985.
5. Aron R.: Pokój i wojna między narodami. Centrum im. A.Smitha. Warszawa 1995.
6. Balcerowicz B.: Uniwersalne problemy strategii obronnej państwa średniej wielkości. AON. 1996.
7. Beaufre A.: Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia. MON. Warszawa 1968.
8. Beer S.: Cybernetyka a zarządzanie. PWN. Warszawa 1976
9. Bobrow D.B., Haliżak E., Zięba R.: Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku. Scholar. Warszawa 1997.
10. Bodnar A./red./: Nauka o polityce. PWN. Warszawa 1988.
11. Byars L.L.: Strategic Management. Planning and Implementation, Concepts and Cases, H&R. N.Y. 1984
12. Chandler A.D.: Strategy and Structure. MIT Press. Cambridge 1962.
13. Charnay J.- P.: La strategie. Paris 1995.
14. Chodubski A.: Wstęp do badań politologicznych. Uniwers. Gdański. Gdańsk 1996.
15. Gabara W.: Przesłanki racjonalnego zarządzania. KiW. Warszawa 1993.
16. Gasparski W.: Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań. PWN. Warszawa 1978.
17. Gościński J.: Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe. PWE. Warszawa 1982.
18. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN. Warszawa 1996.
19. Haliżak E., Kuźniar R./red./: Stosunki międzynarodowe – geneza, struktura, funkcjonowanie. UW. Warszawa 1996.
20. Hampton D.R.: Management. NY. 1986.
21. Hostelet G.: Apercu sur les position de problemés de I'action.
22. Klasik A.: Planowanie strategiczne. PWE. Warszawa 1993.
23. Kolman R.: Poradnik dla doktorantów i habilitantów. OPO. Bydgoszcz 1994.
24. Koontz H., O`Donnell C..: Zasady zarządzania. PWN. Warszawa 1969.
25. Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. PWN. Warszawa 1989.
26. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum 1982.
27. Koźmiński A.K.: Współczesne koncepcje zarządzania. PWN. Warszawa 1983
28. Kreikebaum H.: Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. PWN. Warszawa 1996
29. Krzyżanowski L.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN. Warszawa 1994.
30. Kukułka J.: Międzynarodowe stosunki polityczne. PWN. Warszawa 1982.
31. Kuhn T.S.: Struktura rewolucji naukowych. PWN. Warszawa 1968.
32. Lange O.: Ekonomia polityczna. PWE. Warszawa 1987 .
33. Łepkowski W., Mondrzycki Z. /red./: Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego. BPiI MON. Warszawa 1996.

34. Morgenthau H.J., Thompson K.W.: Politics Among Nations. N.Y. 1985.
35. Nagel E.: Struktura nauki. PWN. Warszawa 1970.
36. Nowak S.: Metodologia badań społecznych. PWN. Warszawa 1985.
37. Obłój K.: Zarządzanie strategiczne. UW. Warszawa 1987.
34. Opałek K.: Elementy teorii polityki. PWN. Warszawa 1989
35. O'Shaughnessy J.: Metodologia decyzji. PWE. Warszawa 1975.
36. Ozbekhan H.:Thoughst on the Emering Methodology of Planning. OECD. Paris 1969.
37. Penc J.: Strategie zarządzania . Placet. Warszawa 1994.
38. Porwit K.: System planowania. PWE. Warszawa 1978.
39. Rutkowski C.: Aparat pojęciowy strategii. AON. Warszawa 1995.
40. Rutkowski C.: Nieprzewidywalność sytuacji i jej skutki w zarządzaniu strategicznym. ZN AON. 1997.
41. Rutkowski C., Kasprzewski A.: SZ w sytuacjach kryzysowych. AON. 1996.
42. Rutkowski C., Kasprzewski A.: Warianty strategicznego użycia SZ w sytuacjach Kryzysowych. AON. 1997.
43. Rutkowski C., Kasprzewski A.: Siły szybkiego reagowania jako narzędzie działań antykryzysowych państwa. AON. 1997.
44. Schwarzkopf H.N.: Nie trzeba bohatera . Ryton. Warszawa 1993.
45. Simon H.A.: The Sciences of Artificial. MIT Press. Cambridge !969.
46. Stefanowicz J.: Bezpieczeństwo współczesnych państw. PAX. Warszawa 1984.
47. Skibiński F.: Rozważania o sztuce wojennej. MON. Warszawa 1972.
48. Stańczyk J. Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa. ISP PAN. Warszawa 1996.
49. Steimann H., Schreyogg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Politechnika Wrocławska. Wrocław 1995.
50. Stoner J.A.F., Wankel C.: Kierowanie. PWE. Warszawa 1996.
51. Szaniawski K.: O nauce, rozumowaniu i wartościach. PWN. Warszawa 1994.
52. Turner J.H.: Struktura teorii socjologicznej. PWN. Warszawa 1985.
53. Tyszka T.: Analiza decyzyjna i psychologia decyzji. PWN. Warszawa 1986.
54. Waitley D.: Imperium umysłu. Medium. Warszawa 1997.
55. Whitehead A.N.: Aims of Education. London 1929.
56. Zawiślak A.: Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe. PWE. Warszawa

# WYKAZ ILUSTRACJI


RYS. 1 STRATEGIA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ RÓŻNYCH NAUK I KIERUNKÓW ..... 4

RYS. 2 STRATEGIA **WOJSKOWA** JAKO PRZEDMIOT BADAŃ RÓŻNYCH NAUK ..... 5

RYS. 3 HIERARCHICZNO – LINIOWA ORGANIZACJA ..... 15

RYS. 4 OBSZAR I PRZEDMIOT BADAŃ W TRZECIM ETAPIE ..... 20

RYS. 5 STRUKTURA PRACY I PRZEDMIOTY BADAŃ /SZKIC/ ..... 21

RYS. 6 UMIEJSCOWIENIE STRATEGII NA TLE ELEMENTÓW DZIAŁANIA /DZIAŁALNOŚCI / ..... 30

RYS. 7 OBSZARY ZASTOSOWAŃ STRATEGII ..... 35

RYS. 8 PODMIOTOWOŚĆ I PRZEDMIOTOWOŚĆ STRATEGII DZIAŁANIA ..... 36

RYS. 9 STRATEGIE PODMIOTOWO – PRZEDMIOTOWE. PRZYKŁADY ..... 37

RYS. 10 ISTOTA „STRATEGII DZIAŁANIA" ..... 40

RYS. 11 DZIAŁANIE – SYSTEM DZIAŁAŃ ..... 41

RYS. 12 FAZY DZIAŁANIA – STRATEGIA ..... 44

RYS. 13 WARSTWY DZIAŁANIA – STRATEGIA I JEJ WARSTWY ..... 46

RYS. 14 SYTUACJA DECYZYJNA /SD/ ..... 49

RYS. 15 SYSTEM DZIAŁAŃ /POLITYK/ - SYSTEM STRATEGII PODMIOTU /PAŃSTWA/ ..... 63

RYS. 16 BYT, JAKOŚĆ BYTU I INTERES – PIERWOTNE MOTYWY DZIAŁANIA ..... 66

RYS. 17 KIERUNKI AKTYWNOŚCI PODMIOTU ..... 68

RYS. 18 POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA – PRZEDMIOT OCHRONY I OBRONY ..... 70

RYS. 19 OBSZAR POLITYKI BEZPIECZEŃSTWA PODMIOTU NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWA ..... 71

RYS. 20 IDEA FORMUŁOWANIA STRATEGII I DOKTRYNY BEZPIECZEŃSTWA ..... 73

RYS. 21 DZIAŁALNOŚĆ WOJSKOWA - PODSTAWOWE PROBLEMY ..... 77

RYS. 22 POLITYKA / STRATEGIA / DOKTRYNA WOJSKOWA W OTOCZENIU SYSTEMOWYM ..... 80

RYS. 23 TABELA PORÓWNAWCZA DZIAŁAŃ /POLITYK/, STRATEGII I DOKTRYN ..... 82

RYS. 24 SYSTEM STRATEGII W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA - ZARYS ..... 86

RYS. 25 STRATEGIA UŻYCIA I STRATEGIA DZIAŁANIA SZ ..... 88

RYS. 26 POLITYKA / STRATEGIA / DOKTRYNA „NARODOWA" I „PAŃSTWOWA" ..... 91

RYS. 27 PLANOWANIE W PAŚMIE DZIAŁAŃ ..... 99

RYS. 28 CEL – WYNIK PLANOWANIA W ODNIESIENIU DO PODMIOTU ..... 103

RYS. 29 PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE – CHARAKTER WSPÓŁZALEŻNOŚCI ..... 109

RYS. 30 OBSZAR EKSPLORACJI POZNAWCZEJ – PODSTAWA KLASYCZNEGO MODELU ZARZĄDZANIA ..... 113

RYS. 31 IDEA „SYTUACJI NIECIĄGŁOŚCI" ..... 114

RYS. 32 OBSZARY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ..... 115

RYS. 33 UKŁAD PYTAŃ PODSTAWOWYCH PLANOWANIA ..... 119

RYS. 34 STRUKTURA PROBLEMU PLANOWANIA: ZBIÓR ELEMENTÓW I ZBIÓR DZIAŁAŃ ..... 120

RYS. 35 PRZEDMIOT PLANOWANIA- DEKOMPOZYCJA WTÓRNA ..... 121
RYS. 36 PRZEDMIOT PLANOWANIA – STRUKTURA DYNAMICZNA ..... 122
RYS. 37 POZIOMY DEKOMPOZYCJI DZIAŁANIA – POZIOMY PLANOWANIA ..... 124
RYS. 38 STRATEGIA WOJSKOWA – STRATEGICZNY POZIOM PLANOWANIA ..... 131
RYS. 39 STRATEGIA WOJSKOWA W ASPEKCIE STANÓW /OKRESÓW/ FUNKCJONOWANIA PAŃSTWA.. 132
RYS. 40 HIERARCHIA FORM WYNIKOWYCH PLANOWANIA, MIEJSCE STRATEGII ..... 134
RYS. 41 STRATEGIA WOJSKOWA W SYSTEMIE DZIAŁAŃ I STRATEGII ..... 140
RYS. 42 OBSZARY WYZNACZNIKÓW TREŚCI STRATEGII UŻYCIA SZ ..... 143
RYS. 43 FILOZOFIE /KIERUNKOWE ZASADY/ PLANOWANIA ..... 145
RYS. 44 LOGIKA PLANOWANIA DZIAŁAŃ – PODEJŚCIE PRZYCZYNOWO – SKUTKOWE ..... 146
RYS. 45 LOGIKA PLANOWANIA – PODEJŚCIE STRUKTURALNE ..... 147
RYS. 46 PROBLEMY TEORII PLANOWANIA W OBSZARZE MODELU DECYZYJNEGO ..... 150
RYS. 47 ZNACZENIE RACJONALNEGO MODELU DECYDOWANIA ..... 152
RYS. 48 PLANOWANIE – MODEL METODY: A/ HARVARDZKIEJ. B/ H. STEINMANNA I G. SCHREYOGGA.. 154
RYS. 49 SCHEMAT **ANALIZY STRATEGICZNEJ** – ADAPTACJA PODEJŚCIA A.KLASIKA ..... 155
RYS. 50 M.MARCHESNAY – SCHEMAT DZIAŁANIA STRATEGICZNEGO ..... 157
RYS. 51 G.SCHREYOGG– MODEL PLANOWANIA ..... 158
RYS. 52 L.L. BYARS – MODEL PLANOWANIA ..... 158
RYS. 53 POGLĄDY NA CZYNNOŚCI PRZED– I PO ANALIZIE STRATEGICZNEJ ..... 159
RYS. 54 PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO WG K.OBŁOJA ..... 160
RYS. 55 KONCEPCJA PLANOWANIA WG H.KREIKEBAUMA ..... 160
RYS. 56 FAZY PLANOWANIA – PROPOZYCJA ..... 166
RYS. 57 PORÓWNANIE UJĘĆ ZAKRESU PROJEKTOWANIA STRATEGII ..... 168
RYS. 58 PROCES PLANOWANIA I PROJEKTOWANIA STRATEGII JAKO **PASMO SEKWENCJI** .. 169
RYS. 59 STRATEGIA W PROCESIE PLANOWANIA ..... 170
RYS. 60 TOK PLANOWANIA ..... 172
RYS. 61 MODEL METODY PROJEKTOWANIA – MODUŁ STRATEGII DZIAŁANIA ..... 173
RYS. 62 SYSTEM PYTAŃ PODSTAWOWYCH PLANOWANIA ..... 176
RYS. 63 DZIAŁALNOŚĆ WOJSKOWA – HIERARCHIA WEWNĘTRZNA ..... 178
RYS. 64 MODEL METODY PROJEKTOWANIA – MODUŁ PROJEKTOWANIA STRATEGII ..... 179

# SPIS TREŚCI

str.

*WPROWADZENIE. ELEMENTY METODOLOGII..... 3*

**ROZDZIAŁ 1.** PRAKSEOLOGICZNE UJĘCIE STRATEGII.
**STRATEGIA DZIAŁANIA ..... 27**

1.1. „STRATEGIA" JAKO KATEGORIA PRAKSEOLOGICZNA ..... 28
1.2. STRUKTURA I FUNKCJE STRATEGII DZIAŁANIA ..... 44
**PODSUMOWANIE ..... 55**

**ROZDZIAŁ 2**. SYSTEM DZIAŁAŃ – SYSTEM STRATEGII W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA. **STRATEGIA WOJSKOWA ..... 60**

2.1. SYSTEM DZIAŁAŃ – SYSTEM STRATEGII ..... 61
2.2. DZIAŁALNOŚĆ WOJSKOWA PAŃSTWA. **STRATEGIA WOJSKOWA** ..... 75
PODSUMOWANIE ..... 94

**ROZDZIAŁ 3**. PLANOWANIE. PLANOWANIE STRATEGICZNE.
**PROJEKTOWANIE STRATEGII DZIAŁANIA –**
**STRATEGII WOJSKOWEJ PAŃSTWA ..... 98**

3.1. PLANOWANIE. PLANOWANIE DZIAŁAŃ ..... 99
3.2. STRATEGIA DZIAŁANIA I STRATEGIA WOJSKOWA JAKO ZADANIE I REZULTAT PLANOWANIA. PLANOWANIE STRATEGICZNE ..... 118
3.3. METODA PROJEKTOWANIA STRATEGII DZIAŁANIA – STRATEGII WOJSKOWEJ ..... 153
3.3.1. Podstawowe założenia – postulaty konstrukcji metody projektowania strategii działania – strategii wojskowej ..... 164
3.3.2. Szkic modelu projektowania strategii działania – **strategii wojskowej** ... 171
PODSUMOWANIE ..... 183

*ZAKOŃCZENIE..... 188*

*BIBLIOGRAFIA ..... 196*
*WYKAZ ILUSTRACJI..... 198*
*SPIS TREŚCI..... 200*

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr 58023
Akademii Obrony Narodowej

Druk AON nr 411/WW