

Spis treści

WPROWADZENIE. SZTUKA ZWYCIĘŻANIA – WSPÓŁCZESNE DYLEMATY FORMUŁOWANIA I IMPLEMENTACJI STRATEGII	11
ELEMENTY METODOLOGII BADAŃ.....	22
1. O STRATEGII – EWOLUCJA, INTERPRETACJE, PODEJŚCIE DO SZTUKI ZWYCIĘŻANIA.....	35
1.1. „Narodziny” i ewolucja strategii – od „wydania” bitwy do użycia siły poniżej „progu” wojny	35
1.2. Postrzeganie strategii – podejścia, interpretacje, definicje	53
1.2.1. Wojna, konflikt zbrojny i sfera walki konkurencyjnej – jako zasadnicza domena strategii.....	53
1.2.2. Kontekst użycia siły lub groźby jej wykorzystania w strategii	55
1.2.3. Związek siły z polityką i celami przez nią wytyczanymi	56
1.2.4. Pozostałe cechy i własności strategii – „wielki pomysł”, tworzenie przewagi, wykorzystanie asymetrii.....	57
1.3. Strategia jako sztuka zwyciężania – postulowane podejście.....	61
1.3.1. Istota zwycięstwa – narzucenie przeciwnej woli i zwycięskiej wizji	61
1.3.2. Warunek zwycięstwa – zdobycie serc i „przełamanie” umysłów	64
1.3.3. Zintegrowanie siły i nie-siły - aplikacja nowoczesnej siły	66
1.3.4. Operowanie w paradoksalnej „triadzie sił”	67
1.3.5. Struktura i uniwersalna logika strategii – cele - środki - zasoby	74
1.3.6. Strategia jako sztuka zwyciężania – próba rekapitulacji	77

2. MIĘDZY POLITYKĄ A STRATEGIĄ. KRYTYCZNA ROLA ZAŁOŻEŃ W TWORZENIU STRATEGII I ROZSTRZYGAJĄCY WPŁYW DIALOGU STRATEGICZNEGO NA WIZJĘ ZWYCIĘSTWA	81
2.1. Między polityką a strategią – związki i zależności	81
2.1.1. „Odpaństwowienie” polityki i strategii	81
2.1.2. Racjonalność polityki i strategii	82
2.1.3. Wpływ polityki na charakter i typ strategii	83
2.2. Dialog polityczno-wojskowy warunkiem powodzenia strategii	88
2.2.1. Zacieranie się tradycyjnych granic między polityką, strategią, a sztuką operacyjną	88
2.2.2. Próby zdominowania strategii przez politykę i sztukę operacyjną	90
2.3. Strategiczna wizja zwycięstwa – efekt i funkcja dialogu strategicznego	93
2.3.1. Błędne praktyki w formułowaniu celów strategicznych	94
2.3.2. Kreatywna wizja narzucenia przeciwnikowi określonego ładu	97
2.3.3. Operacjonalizacja strategicznej wizji – wytyczanie strategicznych celów	101
2.4. Krytyczna rola założeń w formułowaniu i egzekucji strategii	104
2.4.1. Implementacja błędnych założeń w praktyce strategicznej	105
2.4.2. Źródła błędnych założeń i ograniczonej podstawy decyzyjnej	108
2.4.3. Zasady formułowania właściwych założeń	111
3. SIŁA W TEORII I PRAKTYCE STRATEGICZNEJ – MIT PARADYGMATU „DECYDUJĄCEJ BITWY” ORAZ MARGINALIZACJA POTENCJAŁU „SOFTPOWER” I NIEMILITARNEJ SIŁY PRZYMUSU	115
3.1. Dominacja paradygmatu „decydującej bitwy” i przecenianie użyteczności siły militarnej	115
3.1.1. Topniejąca użyteczność siły militarnej	116

3.1.2. Model użycia siły zdominowany mitem „rozstrzygającej bitwy”	118
3.1.3. Utrudniona odpowiedź militarna na „podprogową” przemoc i wyzwania „szarej sfery”	123
3.1.4. Poszerzające się spektrum prywatyzacji i komercjalizacji zbrojnej przemocy.....	126
3.2. Niedoceniony potencjał niemilitarnej siły przymusu (P2C) i „softpower”	128
3.2.1 Niemilitarny potencjał przymusu w „wojnie hybrydowej”	136
3.3. Przekształcanie siły w korzystne efekty działań.....	137
3.3.1 Ukierunkowanie siły na psychologiczny (moralny) rozkład	140
4. ASYMETRIA W TWORZENIU STRATEGICZNEJ PRZEWAGI	143
4.1. Przewaga – niezbędny warunek zwycięstwa	143
4.1.1. Słabość zasobowego podejścia w tworzeniu strategicznej przewagi	144
4.1.2. Odwrócona logika tworzenia przewagi w formułowaniu strategii.....	146
4.2. Pomysł (idea) fundamentem tworzenia przewagi w zwycięskiej strategii.....	149
4.2.1. Imperatyw i istota tworzenia względnej przewagi	156
4.3. Asymetria w tworzeniu względnej przewagi. Oparcie idei zwycięstwa na pozytywnej asymetrii.....	158
4.3.1. Definicja i istota asymetrii.....	159
4.3.2. Typy i rodzaje asymetrii.....	162
4.3.3 Asymetria pozytywna jako dźwignia tworzenia przewagi	165
4.3.4. Kreowanie zwycięskiego pomysłu w oparciu o pozytywną asymetrię	166
5. KUMULOWANIE ASYMETRYCZNYCH EFEKTÓW W UJĘCIU SYSTEMOWYM	169
5.1. Środek ciężkości w procesie tworzenia asymetrycznych efektów	170

5.1.1. Współczesny kryzys teorii clausewitzowskiego środka ciężkości	170
5.1.2. Strategiczny środek ciężkości działań – polityczna wola, percepcja i determinacja	174
5.1.3. „Grawitowanie” punktów ciężania i konieczność adaptacji strategii do dynamicznych uwarunkowań	178
5.1.4. Szukanie słabości w sile – metody analizy środków ciężkości	180
5.1.5. Nowy paradygmat podejścia i myślenia o środku ciężkości w tworzeniu asymetrycznej przewagi	185
5.2. Tworzenie efektów przy zachowaniu systemowej i procesualnej perspektywy	190
5.2.1. Systemowe podejście i ujęcie sytuacji konfliktowej	191
5.2.2. Praktyczne błędy w stosowaniu podejścia systemowego	193
5.2.3. Teoretyczne i praktyczne przykłady systemowego i procesualnego podejścia w sytuacjach konfliktowych ...	195
5.3. Koncentracja całościowego wysiłku działań na systemowych efektach	202
5.3.1. Klasyczne i hybrydowe strategie bazujące na efektach	204
5.3.2. Wyzwania i atuty towarzyszące myśleniu i działaniom opartym na efektach	207
5.3.3. Podejście do tworzenia systemowych efektów w planowaniu i realizacji strategii	208
5.4. Tworzenie całościowych asymetrycznych efektów w ujęciu systemowym	209
5.4.1. Radzenie sobie ze złożonymi podsystemami	210
5.4.2. Proces tworzenia systemowych efektów	212
5.4.3. Oddziaływanie na punkty dźwigniowe w „równoległej” formie	215
5.4.4. Uzyskanie efektu „raptownej dominacji”. Współczesny przejaw „generalnej bitwy”	217
5.4.5. Tworzenie całościowych efektów bazujących na asymetrycznych dźwigniach wpływu	219

5.5. Pomiar strategicznego postępu	
– koncentracja na systemowych efektach	225
5.5.1. Zakotwiczenie mierników sukcesu	
w strategicznych celach.....	226
5.5.2. Odejście od mierzenia taktycznych	
skutków na rzecz strategicznych efektów.....	227
5.5.3. Wyzwania towarzyszące wyborowi miar	
zwycięstwa.....	230
5.5.4. Ustanawianie właściwych wskaźników	
pomiaru strategicznego postępu	234
6. WYBÓR ZWYCIĘSKICH STRATEGII	239
6.1. Praktyka i teoria dokonywania strategicznych	
wyborów	239
6.1.1. Teoria decydowania. Wybór optymalnego	
rozwiązania.....	240
6.2. Ocena użyteczności opcji strategicznych.....	244
6.2.1. Odpowiedniość, wykonalność i akceptowalność	
– kluczowe kryteria wyboru strategii.....	244
6.2.2. Koncepcja „8C” – niestandardowe kryteria	
oceny strategii Franka G. Hoffmana	247
6.2.3. „Doktryna Weinbergera-Powella”	
– zintegrowane podejście do oceny strategii	250
6.3. Kryteria oceny użyteczności opcji strategicznej	
– synteza podejść	254
6.4. Testowanie strategicznej opcji działań	
w myśl zasad wojny sprawiedliwej	257
6.4.1. Imperatyw wyboru „sprawiedliwej” strategii	266
7. „STRATEGIA WYJŚCIA” W SZTUCE ZWYCIĘŻANIA	
– ZACHOWANIE GOTOWOŚCI DO IMPLEMENTACJI.....	271
7.1. „Strategia wyjścia” – zabezpieczenie „gorzkiego	
zwycięstwa” i utrwalenie podstaw do rozwoju	
przyszłego pokoju.....	271
7.1.1. „Strategia wyjścia” – interpretacje, podejścia.....	271
7.1.2. „Strategia wyjścia” – jako synonim stanu	
końca operacji.....	275

7.1.3. „Strategia wyjścia” – jako proces przekazania władzy i wycofania wojsk.....	276
7.1.4. „Strategia wyjścia” – ujęcie pozytywne - tworzenie warunków do pokoju i negatywne - zabezpieczenie „gorzkiego zwycięstwa”	279
7.2. Punkt kulminacyjny operacji w teorii „strategii wyjścia”	281
7.2.1. „Wzmocnienie” – jako środek uniknięcia zbliżenia się do momentu przełomowego.....	286
7.3. Tworzenie i implementacja „strategii wyjścia”	287
7.3.1. Planowanie „strategii wyjścia”	289
7.3.2. Imperatyw wytyczania precyzyjnych i realnych celów	292
7.3.3. Kluczowa rola kryteriów i wskaźników „wyjścia”	293
7.3.4. Rozstrzygający wpływ uwarunkowań politycznych na „strategię wyjścia”	296
ZAKOŃCZENIE. CZYLI JAK ZWYCIĘŻAĆ?.....	299
Bibliografia	305
Spis rysunków	322
Spis tabel.....	325