

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Piotr Mateusz Kuczyński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: piotr.kuczynski@ue.wroc.pl

KWESTIE SPOŁECZNO-KULTUROWE W UJĘCIU MILITARNYCH KONCEPCJI STRATEGII

Streszczenie: W ciągu swojego rozwoju koncepcje strategii biznesowych w znacznym stopniu czerpały z dorobku militarnych ujęć strategii, czemu poświęcono wiele obszernych opracowań. W relatywnie niewielkim stopniu podejmują one jednak tematykę związaną z kwestiami społeczno-kulturowymi, podczas gdy ich rola we współczesnym zarządzaniu ulega ciągłemu wzrostowi. Niniejszy artykuł stanowi próbę przeglądu militarnych podejść do strategii z perspektywy umiejscowienia w nich zagadnień o charakterze społeczno-kulturowym, takich jak kultura, normy, wartości i zachowania uczestników armii-organizacji. Przedstawione zostały zarówno podejścia historyczne, będące jednym ze źródeł rozwoju zarządzania strategicznego, jak i współczesne koncepcje strategii militarnych rozwijane w ramach nauk politycznych przez badaczy zajmujących się studiami nad bezpieczeństwem.

Słowa kluczowe: strategia, studia strategiczne, strategię militarne, kultura organizacyjna, kultura strategiczna.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.26

1. Wstęp

Związek pomiędzy strategią militarną a strategią biznesową jest łatwo zauważalny w intuicyjnych analogiach pomiędzy walką konkurencyjną a rzeczywistym polem bitwy. Kierujący organizacjami, tak jak dowódcy wojskowi, muszą zaplanować zarówno kierunek, w jakim podążać ma kierowana przez nich struktura, jak i takie rozmieszczenie posiadanych zasobów, które przyniesie możliwie najlepsze rezultaty przy istniejących ograniczeniach. Jedni i drudzy działają w nieprzewidywalnym, często wrogo nastawionym otoczeniu i stają wobec podobnych wyzwań, o charakterze zarówno zewnętrznym, takich jak rozpoznanie otoczenia i przewidywanie działań przeciwnika, czy też wewnętrznym – między innymi związanymi z koordynacją, komunikacją i motywowaniem uczestników organizacji. Podobnie zarówno dla organizacji, jak i dla sił politycznych kierujących wojskami spektrum ich celów zawiera się pomiędzy przetrwaniem, jako najbardziej podstawowym zadaniem, a rozwojem i ekspansją.

Podobieństwa te zostają niekiedy wyrażone w oficjalnej strategii organizacji. Szeroko znanym przykładem tego zjawiska mogą być relacje pomiędzy firmami Caterpillar i Komatsu – w latach siedemdziesiątych otwarcie deklarowaną misją drugiej z wymienionych firm było „Otoczyć i zabić Caterpillara”¹. Podobnie wyglądały relacje pomiędzy Hondą a Yamahą – kiedy Honda straciła pozycję lidera na rynku motocykli w Japonii na rzecz swojego konkurenta, sformułowała hasło *Yamaha sot-subusu!*, co w wolnym tłumaczeniu oznacza „Zgnieciemy, zmiażdżymy i zabijemy Yamahę”². Nie dziwi więc, iż analiza militarnych podejść do strategii w celu wyciągnięcia wniosków możliwych do zastosowania w rzeczywistości biznesowej doczekała się wielu opracowań. Jako źródła inspiracji poruszane są w nich zagadnienia związane z błyskotliwymi posunięciami taktycznymi, talentami głównodowodzącego oraz sposobem organizacji armii. Niektóre opracowania z kolei zwracają uwagę na kwestie polityki, dyplomacji, a także szpiegostwa i podstęp³. Relatywnie mniejszą uwagę poświęca się w nich zagadnieniom związanym z postawami, wartościami i zachowaniami osób zaangażowanych w działanie armii – organizacji. Nie oznacza to jednak, iż tematyka społeczno-kulturowa nie była podejmowana w opracowaniach dotyczących strategii militarnych – zarówno tych pochodzących ze starożytności, jak i współczesnych. Niniejszy artykuł stanowi próbę przeglądu tych podejść, z perspektywy umiejscowienia w nich zagadnień o charakterze społeczno-kulturowym.

2. Społeczno-kulturowe aspekty strategii wojskowych

Relacje pomiędzy światem wojskowości i biznesu znajdują swój wyraz w samym terminie „strategia”, pochodzącym od greckich słów *stratos* i *agein*. Pierwsze z nich oznacza armię, zaś drugie – prowadzić. *Strategos* był w starożytnej Grecji dowódcą wojskowym, stojącym na czele armii i opracowującym koncepcję działań wojennych w celu zniszczenia przeciwnika⁴. Funkcja ta uznawana była za niezwykle odpowiedzialną, dlatego też był on wybierany publicznie. Kandydaci nie tylko musieli posiadać wybitną wiedzę i zdolności militarne, ale także cechować się talentem politycznym i pragmatyzmem⁵.

Tematyka związana ze strategią została podjęta w jednym z najstarszych znanych traktatów dotyczących prowadzenia działań wojennych – „Sztuce wojny” napisanej na przełomie VI i V w. p.n.e. przez chińskiego wodza Sun Tzu⁶. Wymienił on

¹ S. Brown i in., *Operations management. Policy, Practice and Performance Improvement*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 40.

² Tamże, s. 41.

³ S.H. Verstappen, *Trzydzieści sześć strategii starożytnych Chin*, Helion, Gliwice 2014, s. 7.

⁴ J. Polowczyk, *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 21.

⁵ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. 17-19.

⁶ Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice 2008.

w niej pięć podstawowych „elementów wojny”: morale wojska (*Tao*), warunki pogodowe (niebo), ukształtowanie terenu (ziemia), umiejętności dowódców (generałów) oraz taktykę (organizacja i dyscyplina wojskowa). Spośród tego szerokiego spektrum zagadnień kilka odzwierciedla istotną rolę elementów o charakterze społeczno-kulturowym dla prowadzenia walki. Pierwszym jest *Tao* (morale wojska) – według Sun Tzu sprawia ono, że „(...) lud w pełni popiera władcę. Będą więc z nim umierać, żyć z nim i nie będą lękać się niebezpieczeństw”⁷. Osiągnięcie tego stanu z jednej strony wymaga, aby władca posiadał odpowiednie cechy charakteru (mądrość, wiarygodność, dobroć, odwaga oraz surowość), a z drugiej, istnienia pomiędzy władcą i jego żołnierzami jedności moralnej. O wadze drugiego z tych elementów świadczy fakt, iż został on wyróżniony przez Sun Tzu jako jeden z pięciu czynników przewidywania zwycięstwa – jego zdaniem „ten, kogo żołnierze wyżsi i niżsi stopniem mają te same pragnienia, odnosi zwycięstwo”⁸.

Kolejnym interesującym pojęciem jest *chi* – czyli duch, który stanowi podstawę odwagi żołnierzy. Będą oni walczyć z zacięciem, jeśli zaspokojone zostaną ich podstawowe potrzeby (są wypoczęci, dobrze odżywieni, ubrani i wyposażeni) oraz gdy są odpowiednio zmotywowani. Jeżeli jednak pomiędzy potrzebami materialnymi a motywacją istnieje nierównowaga, negatywnie wpłynie to na *chi* żołnierzy i mogą oni zostać pokonani. Warto zauważyć w tym miejscu podobieństwo podejścia opisanego przez Sun Tzu do opracowanej niemal trzy tysiąclecia później hierarchii potrzeb A.H. Masłowa⁹.

Ostatnim zagadnieniem podejmowanym w „Sztuce Wojny”, na które warto zwrócić uwagę w omawianym kontekście, jest podkreślenie przez Sun Tzu znaczenia komunikacji, jako sposobu na uczynienie armii przydatnym narzędziem w walce. „Bębny, gongi, flagi i proporce służą temu, aby połączyć ludzkie uszy i oczy. Gdy ludzie są zjednoczeni, odważniejsi nie mogą ruszać sami do przodu, a strachliwi nie mogą zostawać sami w tyle. (...) Tak więc w bitwie nocnej stosuj szczerze bębny i ogień, a w bitwie dziennej proporce i flagi, aby wpływać na ludzkie oczy i uszy”¹⁰.

Znaczącą rolę komunikacji pomiędzy dowódcą a żołnierzami przyznawał także Sun Bin¹¹, uznawany za kontynuatora dzieła Sun Tzu. Więcej miejsca poświęcił jednak konsekwencjom sposobu prowadzenia komunikacji dla poziomu morale wojska, uznając, iż pozytywnie wpływa nań bezpośrednia obecność dowódcy na polu walki. Jak pisał: „Najlepszym sposobem podniesienia morale jest wzbudzenie zachwytu i respektu pośród żołnierzy. (...) Dowódca powinien być pośród nich, w krótkiej tunice, lub zwykłej pelerynie, by wzbudzić w nich poczucie wspólnego celu i rozpalić ich morale”¹².

⁷ Tamże, s. 75.

⁸ Tamże.

⁹ Por.: A.H. Masłow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.

¹⁰ Sun Tzu, Sun Pin, wyd. cyt., s. 99.

¹¹ Według innej transkrypcji Sun Pin.

¹² Sun Bin, *The Art of Warfare*, State University of New York, New York 2003, s. 128.

O ile przytoczone opracowania są najbardziej wyczerpującymi ujęciami teorii wojen powstałymi w świecie starożytnym, o tyle podobną rolę w czasach nowożytnych odegrała książka pruskiego generała Carla von Clausewitza *O wojnie*, która weszła do kanonu literatury poświęconej strategii. Clausewitz, opierając się na swoim doświadczeniu wyniesionym między innymi z wojen napoleońskich, dokonał precyzyjnej analizy tego, czym jest strategia, oraz umiejscowił ją w całokształcie zagadnień związanych z prowadzeniem wojny. Według niego, „(...) walka składa się z mniejszej lub większej liczby indywidualnych działań, z których każde jest całością, a które nazywamy bitwami. To prowadzi do zupełnie odmiennych działań, a mianowicie do indywidualnego planowania i prowadzenia tych bitew, a następnie do ich łączenia, aby osiągnąć cele wojny. Pierwsze nazywamy taktyką, a drugie strategią”¹³. Zatem, zdaniem Clausewitza, to strategia powinna wyznaczać kierunek działań wojennych – traktowanie indywidualnych bitew jako celów samych w sobie, w oderwaniu od całościowego kontekstu jest natomiast niebezpiecznym błędem.

Istotną część swojej pracy Clausewitz poświęcił zagadnieniom niepewności i konsekwencji dla strategii, jakie niesie ona za sobą. Wprowadził w tym celu dwa kluczowe pojęcia – „tarcie” oraz „mgła niepewności”. Pierwsze z nich jest pojęciem, które najlepiej odzwierciedla różnicę między wojną prawdziwą a wojną w ujęciu planów i założeń – obejmuje wszystkie nieprzewidziane zdarzenia, jakie zachodzą w trakcie działań wojennych. Wybitny strateg musi być świadomy istnienia „tarcia” i pogodzić się z tym, że prowadzonych przezeń operacji nie można w pełni zaplanować. Z kolei „mgła” źródła niepewności upatruje nie tyle w nieprzewidywalności zdarzeń, lecz w niedostatecznej jakości informacji, na podstawie których strateg podejmuje decyzje. Aby uniknąć jej negatywnych konsekwencji, dowódca „musi wytrwale trzymać się swoich wewnętrznych przekonań, trwając jak skała, gdy uderzają w nią fale”¹⁴. Warto zauważyć, iż podejście Clausewitza do zagadnień związanych z niepewnością i jej konsekwencjami dla strategii przetrwało próbę czasu i nadal ma istotny wpływ na jej traktowanie we współczesnym zarządzaniu – nie jako jedynie źródło ograniczeń, lecz jako „ważne okoliczności sprzyjające pokonaniu wroga”¹⁵. Wielu spośród autorów piszących o emergentnym charakterze strategii w swoich postulatach niemal wprost cytuje Clausewitza – „Dyrektywy, zasady, a nawet całe systemy strategiczne zawsze będą niewystarczające, będąc nieustannie podważane przez nieskończoną złożoność świata (...) W strategii większość rzeczy jest niepewna i zmienna”¹⁶.

Z perspektywy niniejszego opracowania niezwykle interesujący jest również fakt uznania przez Clausewitza czynników moralnych za istotne dla odniesienia zwycięstwa na równi z czynnikami fizycznymi (takimi jak przewaga terenu, fortyfi-

¹³ T. von Ghyczy i in., *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 119.

¹⁴ Tamże, s. 112.

¹⁵ E.K. Clemens, J.A. Santamaria, *Wojna manewrowa. Czy współczesna strategia wojskowa może prowadzić do zwycięstwa w biznesie?*, Harvard Business Review Polska, 6/2003, s. 64-76.

¹⁶ C.W.L Hill, G.R. Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin, Boston 1998, s. 17.

kacje, wyposażenia armii). Wśród sześciu kluczowych czynników sprzyjających powodzeniu strategii umieścił także „wykorzystanie wielkich sił moralnych”, uznając je za jedno z najważniejszych zagadnień prowadzenia wojny, przenikające w dodatku całość jej aspektów. Za podstawowe siły moralne uznał talenty wodza naczelnego, wojskową doskonałość armii oraz jej ducha. O tym, jak niezbędna dla osiągnięcia celów wojny jest równowaga pomiędzy czynnikami moralnymi i fizycznymi, świadczy następujące stwierdzenie Clausewitza: „Można by powiedzieć, że to, co fizyczne, przypomina drewnianą rękojeść, a to, co moralne – szlachetną stal, razem składające się na dobrze wykonaną, wypolerowaną broń”¹⁷.

Siły moralne rozpatrywane były przez Clausewitza w podziale na cnoty moralne dowódcy oraz armii. Wśród pierwszych wymienił honor, odwagę, wytrwałość oraz opanowanie. Z kolei w odniesieniu do cnót armii zauważał rolę „ducha zespołowego” (*esprit de corps*) wojska, podkreślając, że zapewnia on jego spoiwość i ułatwia wykrystalizowanie się doskonałości wojskowej. Ponadto twierdził, że jest on swego rodzaju regulatorem zachowań na niższych szczeblach dowodzenia i zapewnia ich zgodność z obranym przez dowódcę kierunkiem działań. Jak pisał: „Głównodowodzącego wybiera się na podstawie opinii o jego wybitnych wartościach, a dowódców wielkich jednostek na podstawie jeszcze surowszych sprawdzianów. Ale w coraz mniejszym stopniu stosuje się takie sprawdziany na kolejnych niższych szczeblach, aż wreszcie, na poziomie mas żołnierskich konkretne wartości nie wchodzą w grę. A jednak właśnie te niekonkretne wartości muszą zastąpić doskonałość wojskową”¹⁸.

Refleksje Clausewitza na temat kultury organizacyjnej wojska do dnia dzisiejszego znajdują swoje odzwierciedlenie w naukowym dyskursie prowadzonym na gruncie socjologii wojskowości. Jedną z perspektyw analizy dokonywanej z tej pozycji jest traktowanie wojska jako specyficznej instytucji społecznej, będącej wypadkową ról pełnionych przez jej uczestników oraz wyznawanych przez nich wartości¹⁹. Istnieją także opracowania poświęcone kulturze wojskowości²⁰, która ma specyficzny charakter i wytwarza środowisko bardzo wyraźnie oddzielone od świata cywilnego – aby dostać się do niego, żołnierze doświadczają swoistych „obrzędów przejścia”, a kiedy są już jego częścią, wyróżniają się ubiorem, stylem życia, a także tym, co jest od nich oczekiwane – zabić lub zostać zabitym. Jak pisze P. Davies: „To jest niezwykle silne przesłanie, szczególnie dla młodych mężczyzn zaciągających się do armii – ci, którzy kiedykolwiek byli żołnierzami, nigdy do końca nie pozbywają się poczucia przynależności do szczególnej grupy. To odrębne poczucie przynależności (...) nadal pozostaje potężną siłą”²¹. Autor zauważa także odzwierciedlenie

¹⁷ T. von Ghyczy i in., wyd. cyt., s. 186.

¹⁸ Tamże, s. 191.

¹⁹ G.L. Siebold, *Core issues and theory in military sociology*, „Journal of Political and Military Sociology”, Vol. 29, s. 149-151.

²⁰ Por. K.O. Dunivin, *Military culture: change and continuity*, „Armed Forces & Society”, Vol. 20, No. 4, s. 531-547.

²¹ P. Davies, *Military Strategy*, [w:] M. Jenkins, V. Ambrosini (red.), *Strategic Management – a Multi-Perspective Approach*, Palgrave, Basingtoke 2002, s. 166.

tych mechanizmów we współczesnych korporacjach, które również w znacznym stopniu kierują swą ofertę pracy do młodych ludzi, dokonując następnie ich selekcji w bardzo długim i wymagającym procesie rekrutacji, co skutkuje wytworzeniem poczucia przynależności do elity, a jednocześnie sprawia, że nawet po odejściu z organizacji jest się częścią jej społeczności. Ponadto korporacje te posiadają bardzo silne, oparte na wartościach kultury organizacyjne, które oddziałują na nowych członków organizacji, kształtując ich zachowania, a nawet zastępując ich własne systemy wartości – a zatem zachodzą w nich mechanizmy analogiczne do tych mających miejsce w armii²².

3. Społeczno-kulturowy kontekst studiów strategicznych

Analiza militarnego tła strategii nie byłaby kompletna bez zwrócenia uwagi na ujęcie omawianych zagadnień z perspektywy nauk politycznych, a dokładniej, będących częścią studiów nad bezpieczeństwem, studiów strategicznych. Charakterystyczną cechą tej dziedziny jest ujmowanie tematyki strategii z perspektywy międzynarodowych stosunków politycznych – jej źródła należy upatrywać w pierwszych latach zimnej wojny, kiedy to napięta sytuacja międzynarodowa wymusiła nowe podejście do spraw związanych z polityką, wojskowością, dyplomacją, a także gospodarką. Konsekwencją tak szeroko zarysowanego katalogu zagadnień jest także interdyscyplinarny charakter studiów strategicznych – świadczy o tym również fakt, iż wśród czołowych przedstawicieli znajdują się specjaliści z zakresu ekonomii, fizyki, historii, politologii czy nawet matematyki²³.

Najwcześniejsze ujęcia strategii z omawianej perspektywy stanowią rozwinięcie myśli Clausewitza, iż strategia jest nauką o zastosowaniu bitew do celów wojny – w tym nurcie mieści się m.in. klasyczna definicja B. Harta, która mówi, iż „strategia jest sztuką dystrybucji i zastosowania środków wojskowych w celu realizacji dążeń politycznych”²⁴. Wraz z rozwojem dyscypliny znaczenie strategii rozciągnano także na zastosowanie środków pozawojskowych – R. Osgood podkreślał znaczenie strategii jako planu wykorzystania sił zbrojnych, lecz podkreślał, iż należy ją ujmować w połączeniu z gospodarczymi, dyplomatycznymi i psychologicznymi instrumentami władzy²⁵. O ile podejścia te kładły nacisk na ujęcie strategii w formie planu, w historycznie późniejszych definicjach można zauważyć podkreślenie roli niepewności i jej konsekwencji dla strategii. W. Murray i M. Grimsley, nawiązując do clausewitowskich pojęć „tarcia” i „mgły”, dokonują krytyki planistycznego podejścia Harta, twierdząc, iż strategia musi uwzględniać niepewność i niedostateczną jakość posia-

²² Tamże, s. 166-167.

²³ J. Baylis i in. (red.), *Strategia we współczesnym świecie – wprowadzanie do studiów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 6-15.

²⁴ B.H.L. Hart, *Strategy*, F.A. Praeger, New York 1967, s. 335.

²⁵ R. Osgood, *American grand strategy: patterns, problems, and prescriptions*, “Naval War College Review”, September-October 1983, s. 5-17.

danych informacji. Ich zdaniem „(...) takie proste definicje są błędne w zasadniczych kwestiach, ponieważ strategia jest procesem, ciągłym przystosowywaniem się do zmieniających się warunków i okoliczności w świecie, w którym dominują przypadek, niepewność i dwuznaczność. Ponadto jest to świat, w którym działania, intencje i cele wszystkich uczestników pozostają niejasne, ograniczając mądrość i intuicję nawet najzdolniejszego decydenta”²⁶.

Podobnie jak w przedstawionych wcześniej ujęciach także perspektywa studiów strategicznych dostarcza interesujących wniosków dotyczących wpływu kultury, norm, i wartości na strategię. Murray i Grimsley twierdzą, iż ideologia i kultura, obok czynników politycznych, dyplomatycznych, ekonomicznych, wojskowych, historycznych oraz geograficznych, ma istotny wpływ zarówno na samych decydentów, jak i na całe społeczeństwa, a w dodatku – jak piszą – specyfiką tego wpływu jest to, iż może mieć on charakter nieuświadomiony²⁷. O znaczeniu elementów kulturowych dla strategii analizowanej z perspektywy nauk politycznych świadczy fakt posługiwania się przez badaczy zajmujących się tą tematyką pojęciem „kultury strategicznej”, jako pewnego rodzaju charakterystyką społeczeństw, która powinna być brana pod uwagę przy podejmowaniu decyzji strategicznych, takich jak wypowiedzenie wojny, sposób jej prowadzenia, ale też na przykład demonstrowanie siły w celu odstraszenia przeciwnika. J.S. Lantis uznaje elementy kulturowe za kluczowe dla podejmowania strategicznych decyzji geopolitycznych, podając przykład amerykańskiej polityki „dostosowywanego odstraszenia nuklearnego” (*tailored deterrence*), która, jego zdaniem, najsilniej wpływała na te kraje, których kultura opiera się na silnym poczuciu tożsamości narodowej, ich elity są mocno przywiązane do tradycji, a armia cechuje się silną kulturą organizacyjną²⁸.

Podobnie jak w przypadku pojęcia kultury organizacyjnej definiowanie kultury strategicznej nie jest zadaniem łatwym i napotyka szereg trudności natury epistemologicznej. Złożoności dodaje fakt, iż podejście do omawianego zagadnienia znacząco ewoluowało na relatywnie krótkiej przestrzeni czasu – A.I. Johnston w swoim opracowaniu poświęconym próbie syntezy istniejących pojęć kultury strategicznej wyodrębnia trzy „generacje” istniejących podejść teoretycznych²⁹. Przykładem charakterystycznym dla pierwszej z nich mogą być ujęcia, które rozumieją kulturę strategiczną jako „zbiór wspólnych przekonań, założeń i sposobów zachowania, wynikający z wspólnych doświadczeń i przekazów, które tworzą wspólną tożsamość, kształtują relacje z innymi grupami i które określają właściwe środki do osiągnięcia

²⁶ W. Murray, M. Grimsley, *Introduction: On Strategy*, [w:] W. Murray, M. Knox, A. Bernstein, *The Making of Strategy: Rulers, States and War*, Cambridge University Press, 1994, s. 1.

²⁷ Tamże, s. 2.

²⁸ J.S. Lantis, *Strategic culture and tailored deterrence: bridging the gap between theory and practice*, „Contemporary Security Policy”, Vol. 30, No. 3, 2009, s. 469.

²⁹ A.I. Johnston, *Thinking about strategic culture*, *International Security*, Vol. 19, No. 4, 1995, s. 32-64.

celów w zakresie bezpieczeństwa³⁰. Deterministyczne założenie o bezpośrednim przełożeniu kultury na konkretne zachowania społeczeństw i ich rządów w zakresie bezpieczeństwa narodowego było główną przyczyną krytyki podejść tej generacji. Warto zauważyć podobieństwo z definicjami kultury organizacyjnej formułowanymi na gruncie paradygmatu funkcjonalistycznego. One również w swoim systemowym podejściu zakładały bezpośrednie przekładanie się czynników kulturowych na zachowania pracowników, a także, idąc dalej, na funkcjonowanie organizacji³¹.

Definicje drugiej generacji z kolei zwracają uwagę na występowanie niespójności pomiędzy deklaracjami przywódców państw dotyczącymi sfery bezpieczeństwa a rzeczywiście podejmowanymi przez nich w tym zakresie działaniami. Kultura strategiczna, rozumiana jako „szeroko rozpowszechnione postawy wobec przemocy i wobec sposobu, w jaki państwo może legalnie używać przemocy wobec swoich domniemyanych wrogów”³², stanowi w tym ujęciu podstawę do stworzenia „strategii deklaratywnej”, mającej legitymizować stosowanie przemocy, niezależnie od tego, jakie konkretne działania militarne podejmowane są na poziomie „strategii operacyjnej”. Ponownie warto podkreślić jest podobieństwo z definicjami kultury organizacyjnej, tym razem formułowanymi na gruncie paradygmatu interpretatywnego – w obu przypadkach mamy do czynienia z kulturą, jako bliżej nieokreślonym zbiorem, który wypełnia lukę pomiędzy tym, co formalnie obowiązujące, a tym, co rzeczywiście się dzieje.

Trzecia generacja definicji, podobnie jak pierwsza, zakłada, iż doświadczenia społeczeństwa tworzą kulturę strategiczną, która ma wpływ na decyzje podejmowane w zakresie bezpieczeństwa, jednakże wpływ ten nie ma charakteru bezpośredniego. Kultura zatem w tym ujęciu nie przekłada się bezpośrednio na zachowania i podejmowane decyzje, lecz stanowi swego rodzaju ‘filtr’, poprzez pryzmat którego analizowane są poszczególne warianty decyzyjne i związane z nimi zmienne³³. Także w tym przypadku można więc wysunąć analogię do interpretatywnych ujęć kultury jako swoistego „nośnika” znaczeń, który pomaga jednostkom interpretować i rozumieć złożoną rzeczywistość organizacyjną, w której funkcjonują.

Doświadczenia ostatnich lat, związane z operacjami militarnymi w Iraku i Afganistanie, znacząco zwiększyły zainteresowanie zagadnieniami związanymi z samą kulturą strategiczną, jak i szerzej pojętymi konsekwencjami wpływu kultur narodowych na kwestie militarne, co przełożyło się także na liczbę nowych opracowań na ten temat. W jednym z nich J.G. Pilon, prowadząc rozważania nad wycofaniem

³⁰ J.L. Johnson, K.M. Kartchner, J.A. Larsen, *Strategic Culture and Weapons of Mass Destruction: Culturally Based Insights into Comparative National Security Policymaking*, Palgrave Macmillan, London, 2009, s. 4.

³¹ Szerzej na ten temat w: Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

³² B.S. Klein, *Hegemony and strategic culture: american power projection and alliance defence politics*, „Review of International Studies”, Vol. 14, No. 2, 1998, s. 136, za: A.I. Johnston, wyd. cyt., s. 39.

³³ A.I. Johnston, wyd. cyt., s. 42.

wojsk amerykańskich z Iraku, podkreśla niejednoznaczność związaną z kulturowymi aspektami wojny, pisząc: „(...) niesłusznie założyliśmy, że pokój nadejdzie, kiedy mieszkańcy Iraku będą mogli przeprowadzić wolne wybory. Aby pozostawić po sobie stabilny naród, musieliśmy być nie tylko silniejsi, lecz mądrzejsi. Musieliśmy zrozumieć zarówno naszych przyjaciół, jak i wrogów; musieliśmy nawet zauważyć, że te dwa pojęcia nie mają w dodatku całkowicie wykluczającego się nawzajem charakteru”³⁴.

4. Zakończenie

Przytoczone w niniejszym artykule przykłady ukazują, iż elementy o charakterze społeczno-kulturowym odgrywały i nadal odgrywają istotną rolę w pozabiznesowym myśleniu o strategii z perspektywy zarówno militarnej, jak i studiów nad bezpieczeństwem. Wydaje się, że mogą one być źródłem cennej inspiracji dla osób zarządzających organizacjami, tym bardziej, iż współcześnie kwestiom kulturowym nadawane jest coraz większe znaczenie – zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania strategicznego.

Literatura

- Baylis J. i in. (red.), *Strategia we współczesnym świecie – wprowadzanie do studiów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Brown S. i in., *Operations Management. Policy, Practice and Performance Improvement*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.
- Clemens E.K., Santamaria J.A., *Wojna manewrowa. Czy współczesna strategia wojskowa może prowadzić do zwycięstwa w biznesie?*, ”Harvard Business Review Polska”, 6/2003.
- Davies P., *Military strategy*, [w:] M. Jenkins, V. Ambrosini (red.), *Strategic Management – a Multi-Perspective Approach*, Palgrave, Basingtoke 2002, s. 153-176.
- Dunivin K.O., *Millitary culture: change and continuity*, ”Armed Forces & Society”, Vol. 20, No. 4, s. 531-547.
- Hart B.H.L., *Strategy*, F.A. Praeger, New York 1967.
- Hill C.W.L., Jones G.R., *Strategic Management*, Houghton Mifflin, Boston 1998.
- Johnson J. L., Kartchner K.M., Larsen J.A., *Strategic Culture and Weapons of Mass Destruction: Culturally Based Insights into Comparative National Security Policymaking*, Palgrave Macmillan, London 2009.
- Johnston A.I., *Thinking about strategic culture*, ”International Security”, Vol. 19, No. 4, Spring 1995, s. 32-64.
- Lantis S., *Strategic culture and tailored deterrence: bridging the gap between theory and practice*, ”Contemporary Security Policy”, Vol. 30, No. 3, 2009, s. 467-485.
- Murray W., Grimsley M., *Introduction: On strategy*, [w:] W. Murray, M. Knox, A. Bernstein, *The Making of Strategy: Rulers, States and War*, Cambridge University Press, 1994, s. 1-24.

³⁴ J.G. Pilon, *How Cultural Intelligence Matters*, [w:] J.G. Pilon (red.), *Cultural Intelligence for Winning the Peace*, The Institute of World Politics Press, Washington D.C. 2009, s. 4.

- Obłój K., *Strategia organizacji*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007.
- Osgood R., *American grand strategy: patterns, problems, and prescriptions*, "Naval War College Review", September-October 1983, s. 5-17.
- Pilon J.G., *How Cultural Intelligence Matters*, [w:] J.G. Pilon (red.), *Cultural Intelligence for Winning the Peace*, The Institute of World Politics Press, Washington 2009, s. 1-24.
- Polowczyk J., *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Siebold G.L., *Core issues and theory in military sociology*, "Journal of Political and Military Sociology", Vol. 29, s. 140-159.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa, 2012.
- Sun Bin, *The Art of Warfare*, State University of New York, New York 2003.
- Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice 2008.
- Verstappen S.H., *Trzydzieści sześć strategii starożytnych Chin*, Helion, Gliwice 2014.
- Von Ghyczy T. i in., *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002.

SOCIAL AND CULTURAL ASPECTS FROM MILITARY STRATEGIES CONCEPTS PERSPECTIVE

Summary: Over the course of its development, strategic management has been influenced by the concepts of military strategy, which has been explored in multiple sources, that, however, focus relatively less on sociocultural aspects of these. This article is an attempt to review selected military theories of strategy in the light of their approach to sociocultural elements, such as culture, norms, values, and behaviors. The scope of the review includes both historical sources, as well as contemporary foreign policy approaches.

Keywords: strategy, strategic studies, military strategies, organizational culture, strategic culture.