

**Prof. nadzw. dr hab. Mirosław SULEK**  
Instytut Stosunków Międzynarodowych UW  
[mirosu@wp.pl](mailto:mirosu@wp.pl)  
601-319-803

## TRZY DZIAŁY PRAKSEOLOGII\*

### Streszczenie

Artykuł opiera się na tezie, wg której prakseologia dzieli się na trzy działy, wyróżnione ze względu na systemy stosunków międzyludzkich.. Do form tych zaliczyłem: współpracę, walkę i rywalizację. Współpraca i walka należą do tzw. sfery realnej, natomiast rywalizacja – do sfery regulacji. Rzeczywiste życie społeczne jest syntezą współpracy i walki w różnych dziedzinach i różnych proporcjach.

Współpraca jest grą o sumie dodatniej, walka - grą o sumie ujemnej; natomiast rywalizacja – grą o sumie zerowej (stałej). Teorią współpracy jest ekonomia, teorią walki – sztuka wojenna, natomiast teorią rywalizacji jest teoria polityki. Współpraca i walka są odmiennymi systemami stosunków międzyludzkich, dlatego nie można stosować zasad, wypracowanych w teorii walki, do opisu sytuacji gospodarczych, i odwrotnie.

### Summary

The article is based on the assumption that praxiology is divided into three sections distinguished in accordance with the systems of human relations. These are: cooperation, struggle and rivalry. The cooperation and struggle belong to a real sphere, while the rivalry -to sphere of control. The real social life is the synthesis of cooperation and struggle.

Cooperation is a positive sum game and struggle is a negative sum game, while rivalry is a zero sum game (or constant sum game). The economics is a theory of cooperation - the art of war is a theory of struggle, however the theory of policy is the theory of rivalry. The cooperation and struggle are the different systems of human relations, therefore it is not possible to apply the principles, worked out in theory of struggle to describe the economics of business, and inversely.

**Słowa kluczowe:** prakseologia, współpraca, walka, rywalizacja, biznes.

---

\* Artykuł ukazał się w: „Rocznik naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, z. 1-2, t. II, Ciechanów 2008, s. 51–70. Publikacja na [www.mises.pl](http://www.mises.pl) za zgodą wydawcy i autora.

Klasyczne podejście w prakseologii, w ujęciu T. Kotarbińskiego, zakłada dychotomiczny podział na kooperację pozytywną (współdziałanie) oraz kooperację negatywną (walkę), dla których rozróżnikiem jest zgodność bądź niezgodność celów podmiotów kooperujących.

W niniejszym artykule stawiam tezę, wg której prakseologia dzieli się na trzy działy, wyróżnione ze względu na formy (systemy) stosunków międzyludzkich (stosunków między rolami). Do form tych zaliczyłem, na zasadzie konwencji terminologicznej: współpracę, walkę i rywalizację. Współpraca i walka należą do tzw. sfery realnej, natomiast rywalizacja – do sfery regulacji. Rzeczywiste życie społeczne jest syntezą współpracy i walki w różnych dziedzinach i różnych proporcjach. Jest zrozumiałe, że we wszystkich tych formach rozumienie nakładów i efektów jest odmienne, odmienny jest więc jest rachunek efektywności. Podejście to – jak sądzę – wprowadza trochę ładu metodologicznego i pozwala lepiej ocenić sprawność wielu działań.

### 1. Trzy formy stosunków międzyludzkich

Stosunki międzyludzkie są sferą realizacji potrzeb (interesów) jednostek, zorganizowanych w mniejsze lub większe grupy społeczne. Czynią to poprzez wykorzystywanie swoich możliwości (materialnych i duchowych) w całokształcie stosunków społecznych. Można wstępnie powiedzieć, że stosunki międzyludzkie (społeczne) są to stosunki możliwości (sił) i interesów. Stosunki te mogą przyjmować trzy, i tylko trzy, formy, które - na mocy konwencji terminologicznej - nazwiemy stosunkami (systemami) współpracy, walki i rywalizacji (patrz tablica 1). Dobrze to widać na arenie międzynarodowej, ale rozważania pozostają w mocy także w odniesieniu do wszelkich innych stosunków społecznych. Można ogólnie powiedzieć, że współpraca służy budowaniu, walka – niszczeniu („zgodą buduje, niezgodą – rujnuje”), rywalizacja – ustalaniu proporcji (regulowaniu)<sup>1</sup>. Budowanie oparte jest na prawdzie, niszczenie – na fałszu<sup>2</sup>, regulowanie – na obłudzie (dwulicowości).

**Współpraca** (jako gra o sumie dodatniej) oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział odnoszą korzyści. W zależności od dziedziny współpracy, korzyści mogą mieć charakter materialny (wyrażone np. w pieniądzu) lub niematerialny (wyrażone w wartościach duchowych). Najbardziej wyrazistym przykładem współpracy jest rynek; najbardziej rozwiniętą teorią współpracy – szeroko rozumianą ekonomia (można ją nazwać ekonomią współpracy, czy wręcz ekonomią cywilną)<sup>3</sup>. Tendencją wolnego rynku jest wyrównywanie rozkładu energii w czasie i przestrzeni – jest to kierunek przeciwny polaryzacji. Brak polaryzacji jest tendencją asymptotyczną rynku – im bardziej jest wolny, tym bliższy jest temu ideałowi.

**Walka** (jako gra o sumie ujemnej) oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział ponoszą straty. Tak rozumiana walka może być prowadzona w różnych dziedzinach. Czystym przykładem walki jest walka zbrojna, a jej teorią - sztuka wojenna (można ją nazwać ekonomią walki czy po prostu ekonomią militarną). W

---

<sup>1</sup> A. Bogdanow: „Obiektywnie rzecz biorąc, każda działalność ludzka organizuje lub dezorganizuje”. (Cyt. za: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 143).

<sup>2</sup> „Przy niszczeniu są ważne wszelkie fałszywe argumenty, przy budowaniu – żadną miarą. Co nie jest prawdziwe, nic nie zbuduje”. (J.W. Goethe, *Aforyzmy*, PIW, Warszawa 1984, s. 96).

<sup>3</sup> „Przede wszystkim: gospodarka rynkowa opiera się na handlu i wymianie i nic nie może mieć bardziej charakteru współpracy”. (L.H. Rockwell, Jr., „*Ludzkość powstała dla współpracy, a nie rywalizacji*”, (w:) *Falsz politycznych frazesów, czyli pospolite złudzenia w gospodarce i polityce*, Instytut Liberalno-Konserwatywny, Lublin 1996, s. 195).

walce główną kategorią strat są straty ludzkie. Obok tego mogą występować straty w majątku, terytorium, strefach wpływów, prestiżu, wizerunku itp. Logika walki prowadzi do jednobiegunowości (do zwycięstwa silniejszego).

**Rywalizacja** (jako gra o sumie zerowej) oznacza, że zysk jednej strony jest stratą drugiej strony o identycznej wielkości. Na arenie międzynarodowej jest to rywalizacja o potęgę – potęga światowa jest zawsze równa 100 %, natomiast udział poszczególnych jednostek politycznych ciągle się zmienia. Rywalizacja jest z tego punktu widzenia działalnością regulacyjną, polegającą na ustalaniu proporcji między współpracą a walką (a więc na zmianie norm sterujących), a osią tej rywalizacji są stosunki sił. Teorią rywalizacji jest teoria polityki. Logika rywalizacji prowadzi do dwubiegunowości (polaryzacji sensu stricto), co na scenie krajowej uwidacznia się jako podział na lewicę i prawicę, mimo zmiennych, labilnych poglądów. Warto odnotować, że zarówno walka, jak i współpraca, mogą zmienić stosunki sił; mogą też pozostawić je bez zmian (gdy stopy korzyści/strat są identyczne).

Tablica 1 Formy stosunków międzyludzkich

<b>Współpraca</b>	<b>Walka</b>	<b>Rywalizacja</b>
Ekonomia	Sztuka wojenna	Polityka
Logika współpracy	Logika walki	Logika rywalizacji
Gra o sumie dodatniej	Gra o sumie ujemnej	Gra o sumie zerowej
Brak polaryzacji	Polaryzacja 1-biegunowa	Polaryzacja 2-biegunowa

Źródło: opracowanie własne.

Rzeczywiste życie międzynarodowe, jak i wszelkie inne życie społeczne, jest syntezą współpracy i walki w różnych dziedzinach i różnych proporcjach. Trudno byłoby znaleźć przykłady absolutnej współpracy czy absolutnej walki. Tadeusz Kotarbiński przywołuje myśl Maxa Webera, wg którego „większość walk zawiera w sobie pewną dozę wspólnoty albo porozumienia”<sup>4</sup>. W stosunkach międzynarodowych prostym i dobrym, acz niewystarczającym, wskaźnikiem wzrostu lub spadku udziału współpracy/walki jest udział wydatków wojskowych w dochodzie narodowym (w wymiarze globalnym, regionalnym czy lokalnym).

Powyższe rozróżnienie przypomina podejście Kennetha Bouldinga do zdefiniowania systemu społecznego, który określił go jako system stosunków między osobami, a bardziej precyzyjnie – między rolami. Mimo różnorodności tych stosunków można, jak twierdzi Boulding, sklasyfikować je w trzech głównych kategoriach lub trzech rodzajach czynników organizujących społeczeństwo, które nazwał **systemem groźby, systemem wymiany i systemem integracji**<sup>5</sup>.

W **systemie groźby** jeden mówi do drugiego: „Zrób dla mnie coś miłego, a jeżeli nie, ja zrobię tobie coś przykrego”. System groźby jest jednak niestabilny, gdyż zmierza do przekształcenia się w jednostronny system groźby w dwustronny system groźby lub odstraszania: „Jeśli zrobisz mi coś złego, to i ja zrobię również tobie”. System odstraszania (groźby) zakłada ewentualność realizacji wzajemnych gróźb, a gdy to nastąpi, obie strony znajdują się w gorszej sytuacji. Staje się on więc grą sumującą się ujemnie.

<sup>4</sup> Zob. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 242.

<sup>5</sup> Zob. K. Boulding, *Beyond Economics. Essays on Society, Religion and Ethics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 1968. Zob. też: K. Boulding, *Ekonomia jako nauka moralna*, (w:) *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa 1985, s. 46 i n.; K. Boulding, *Etyka i biznes*, (w:) *Ponad ekonomią...*, op. cit., s. 62 i n.

**System wymiany** natomiast, który może być traktowany jako szczególnie charakterystyczny dla społeczeństwa biznesu, jest grą sumującą się dodatnio; jest poza tym nieporównywalnie bardziej skutecznym czynnikiem organizującym społeczeństwo. Wymiana jest stosunkiem, w którym jeden mówi do drugiego: „Jeśli zrobisz dla mnie coś miłego, to i ja zrobię coś miłego dla ciebie”. System wymiany opiera się przeto raczej na obietnicach, niż na groźbach. Wielką przewagą systemu obietnicy nad systemem groźby jest, iż gdy obietnice zostaną spełnione – a muszą być spełnione, jeśli mają skutecznie organizować zachowania – wówczas każdy znajdzie się w sytuacji raczej lepszej niż gorszej. Na skutek tego, system obietnicy jest grą sumującą się dodatnio.

**O systemie integracji** Boulding powiada, że jest to raczej kategoria heterogeniczna, która zawiera perswazję, nauczanie i oddanie: „Chcę, czego ty chcesz”. Wszystkie systemy i subsystemy społeczne zasadzają się w różnych proporcjach na mieszance tych trzech głównych elementów.

Kenneth Boulding nie podaje, jaką grą jest system integracji, ale z powyższego rozumowania wynika, że jest grą sumującą się dodatnio. Zabrakło systemu relacji o sumie zerowej (lub o sumie stałej), niemniej jednak podejście Bouldinga było poważną próbą usystematyzowania i uściślenia myślenia o społeczeństwie. Rozróżnienie zaproponowane przeze mnie oparte jest na trochę innej logice; przede wszystkim wyróżnia grę o sumie zerowej, natomiast grę o sumie ujemnej wyraźnie nazywa walką, natomiast grę o sumie dodatnie – współpracą.

Ta dwoista natura (czy może raczej przeciwstawna natura) stosunków między ludźmi przenosi się również na dysponowanie zasobami, czyli na gospodarowanie, co było mniej lub bardziej wyraźnie dostrzegane. Jak wyraził to Milton Friedman „W zasadzie są tylko dwa sposoby skoordynowania działalności gospodarczej milionów ludzi. Jednym z nich jest kierowanie centralne powiązane z użyciem przymusu - tak jak w wojsku, czy we współczesnym państwie totalitarnym. Drugi to dobrowolna współpraca jednostek - jak na targowisku. Możliwość koordynacji przez dobrowolną współpracę opiera się na podstawowej, choć często negowanej prawdzie, że obie strony transakcji odnoszą w niej korzyść, pod warunkiem, że jest to transakcja z obu stron dobrowolna i świadoma”<sup>6</sup>.

F. von Hayek pisze z kolei o konflikcie, charakterystycznym „dla dwóch przeciwstawnych typów organizacji społecznej, które, z uwagi na najbardziej charakterystyczne formy ich przejawiania się, opisywane są często jako typ społeczeństwa handlowego i militarne. Określenia te są raczej niefortunne, gdyż kierują naszą uwagę ku rzeczom nieistotnym, utrudniają dostrzeżenie, że mamy tu do czynienia z faktyczną alternatywą, i że trzeciej możliwości nie ma”<sup>7</sup>.

System gospodarki wolnorynkowej zorientowany jest głównie na współpracę, natomiast system gospodarki socjalistycznej – raczej na walkę, dlatego wyniki osiągnięte przez nie były również odmienne. „Walka, która toczyła się w drugiej połowie XX stulecia (...) była przede wszystkim walką o przestrzeń. W sensie ekonomicznym była to walka o najważniejszy zasób strategiczny - zasób przestrzeni. Z punktu widzenia wojskowo-politycznego była to walka o możliwość maksymalnie szerokiego i swobodnego manewrowania swoimi siłami. (...). W trudnej i kosztownej walce o przestrzeń każdy z dwóch systemów wykorzystywał swoje przewagi: jeden - socjalistyczny - możliwość bardziej scentralizowanego, twardego pionowego kierowania typu nakazowego, co dawało lepsze rezultaty w sferze wojskowej; drugi -

<sup>6</sup> M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Warszawa 1993, s. 25.

<sup>7</sup> F. A. von Hayek, *Druga droga do zniewolenia*, ARCANA, Kraków 1996, s. 134.

kapitalistyczny - z bardziej elastycznymi i licznymi powiązaniemiami poziomymi - okazał się lepszy w sferze gospodarczej”<sup>8</sup>.

## 2. Cele działania jednostek społecznych

Człowiek jako jednostka społeczna, jako podmiot działania, samodzielnie lub zorganizowany w różnorodne grupy (rodziny, przedsiębiorstwa, państwa), dąży, jak każdy żywy organizm biologiczny lub społeczny, do przetrwania i rozwoju. Używając języka cybernetyki, można powiedzieć, że jednostka społeczna (jednostka polityczna itp.) jest układem samodzielnym, sterującym się we własnym interesie. Jest przy tym przetwornikiem energii, charakteryzuje ją więc określoną moc. Jest to zdolność jednostki do przetwarzania zobiektywizowanej energii społecznej (społecznie zaakceptowanej czy zweryfikowanej, mającej swe odniesienie w stosunkach wewnętrznych i międzynarodowych) w jednostce czasu.

Dwie najważniejsze kategorie mocy to moc dyspozycyjna (moc będąca nadwyżką ponad moc jałową, niezbędną do podtrzymywania procesów życiowych organizmu) i moc koordynacyjna (będąca częścią mocy dyspozycyjnej, potrzebną do sterowania się jednostki w otoczeniu; inaczej – moc swobodna). Z punktu widzenia możliwości sterowania się najważniejsza jest tzw. moc koordynacyjna, potrzebna do wywoływania zmian otoczenia. W związku z tym, że możliwie największa moc koordynacyjna zapewnia układowi samodzielnemu możliwie najdłuższą egzystencję, w interesie układu samodzielnego jest, żeby cała z mocy koordynacyjnej względem czasu wyrażająca energię koordynacyjną osiągnęła maksimum<sup>9</sup>.

$$\int_0^{tz} P_k dt = \max ,$$

gdzie:  $P_k$  – moc koordynacyjna;  
 $tz$  – czas egzystencji układu.

Zasada ta tłumaczy dążenia jednostek politycznych do maksymalizacji potęgi (siły), dążenia przedsiębiorców do maksymalizacji zysku, a pracowników do maksymalizacji płac. Na tej samej zasadzie struktury polityczne dążą do maksymalizacji władzy, a przywódcy ideologiczni do maksymalizacji wpływów. W związku z tym, że układ samodzielnny nie zna czasu swej egzystencji maksymalizacja energii koordynacyjnej układu przejawia się jako dążenie do maksymalnej mocy bieżącej. Jest to zgodne z zaleceniem François de la Rochefoucauld: „W doniosłych sprawach nie tyle należy starać się stworzyć sposobność, co skorzystać z tej, która się nastęrcza”<sup>10</sup>. Stworzenie sposobności wymaga dużego wydatku energii bez pewności powodzenia, natomiast to, co się nastęrcza, jak ja gdyby „darmowe”. Podobnie radzi Niccolo Machiavelli, pisząc: „Jestem nadto przekonany, że temu wiedzie się dobrze, którego sposób postępowania zgodny jest z duchem czasów, natomiast nie szczęści się temu, którego postępowanie nie jest zgodne z czasami”<sup>11</sup>. Podobnie radzili starożytni stoicy.

<sup>8</sup> I. Mogilevkin, *Rossija: prostranstwo kak ekonomičeskaja i političeskaja kategorija*, „Mirovaja Ekonomika i Meždunarodnyje Otnoszejnja” 1996, nr 8, s. 62.

<sup>9</sup> Por. M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966, s. 162.

<sup>10</sup> F. de la Rochefoucauld, *Maksymy i rozważania moralne*, Wyd. Zielona Sowa, Kraków 2003, s. 87.

<sup>11</sup> N. Machiavelli, *Książę*, Wyd. ALFA, Warszawa 1993, s. 97.

### 3. Zasady współpracy i zasady sztuki wojennej (walki)

Ze względu na odmienność praw i prawidłowości gospodarowania militarnego (którym ogólnie rzecz biorąc zajmuje się teoria sztuki wojennej) i gospodarowania cywilnego (którym ogólnie rzecz biorąc zajmuje się ekonomia) nie powinno się mechanicznie narzucać zasad wypracowanych przez obie wielkie grupy nauk do nie odpowiadających im zastosowań. Mówiąc inaczej, nie powinno się nadmiernie *ekonomizować* sił zbrojnych (jako narzędzia walki), ani nadmiernie *militaryzować* gospodarki narodowej (jako domeny współpracy).

Oba niebezpieczeństwa są realne i były dostrzegane. Zwróćmy uwagę na pierwsze z nich. Admirał Henry Eccles pisał: „występuje tendencja do podporządkowania podstawowych zasad sztuki wojennej terminologii i praktyce świata biznesu, w którym podstawowe kryteria są całkowicie odmienne od kryteriów militarnych”<sup>12</sup>. Podobnie piszą autorzy „Biblii” Pentagonu: „Świat bez rynku jest innym rodzajem świata i wymaga odmiennej, a przynajmniej ogólniejszej teorii ekonomicznej”<sup>13</sup>.

Były też ostrzeżenia ze strony ekonomii cywilnej. K.Boulding pisał, że etyka heroiczna - „nie zastanawiać się, jak, ale działać i umrzeć” - ma tak zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania wojska, iż próby zastąpienia jej etyką ekonomiczną w formie analizy kosztów-zysków czy zaprogramowanego budżetu poważnie zagrażają morale i zasadności całego systemu wojskowego<sup>14</sup>.

Zasady sztuki wojennej są to historycznie ukształtowane reguły przygotowania i prowadzenia zbrojnych działań wojennych, będące podstawą racjonalnej działalności dowództw i wojsk w skali taktycznej, operacyjnej i strategicznej<sup>15</sup>. W tradycyjnym ujęciu lista zasad sztuki wojennej waha się w granicach dziewięciu – dziesięciu. Oto przykładowa lista zasad sztuki wojennej w ujęciu raczej tradycyjnym: cel, zmasowanie, ekonomia sił, manewr, prostota, natarcie, zaskoczenie, swoboda działania (ubezpieczenie), jedność dowodzenia<sup>16</sup>.

Wielu autorów mówi (i moim zdaniem słusznie) o tzw. niezmiennych zasadach sztuki wojennej. Tezie tej nie przeczy bynajmniej to, że istnieje wiele wykazów tych zasad. Oznacza to tylko to, że wykazy te są po prostu niedoskonałe. Poza tym różne konkretne uwarunkowania preferują tylko niektóre zasady, stąd może powstać mylne wrażenie, że podlegają one zmianom. A oto inny wykaz: natarcie, zmasowanie, zabezpieczenie, jedność dowodzenia, manewr, zaskoczenie, prostota<sup>17</sup>.

Jeden ze współczesnych autorów polskich generał Stanisław Koziej wymienia poniższe zasady (które bardzo krótko za tym autorem zostaną skomentowane):

1. Celowość działań
2. Ekonomia sił
3. Zaskoczenie
4. Inicjatywa (aktywność)
5. Manewr
6. Synergiczność (współdziałanie)
7. Utrzymanie zdolności bojowej<sup>18</sup>.

<sup>12</sup> H.E.Eccles, *Logistics in the National Defense*, Harrisburg 1959, s. 197.

<sup>13</sup> Ch.J.Hitch, R.N.McKean, *Ekonomika obrony w erze jądrowej*, Wyd. MON, Warszawa 1965, s. 300.

<sup>14</sup> Por. K.E.Boulding, *Ekonomia jako nauka moralna*, (w:) *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa 1985, s. 55.

<sup>15</sup> Por. S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993, s. 68.

<sup>16</sup> F. Skibiński, *Rozważania o sztuce wojennej*, WIH, Warszawa 1972, s. 441 – 459.

<sup>17</sup> V. H. Krulak, *Organization for National Security. A Study*, Washington D.C. 1983, s. 105.

<sup>18</sup> Por. S. Koziej, *Teoria ...*, op. cit., rozdz. III.

**Celowość działań** to najogólniejsza zasada sprawnego działania, odnosi się również do działań militarnych. Cel musi być wyrażony, stosownie do możliwości. **Ekonomia sił** to racjonalne dysponowanie wojskami i środkami walki odpowiednio do ważności zadań, gwarantujące osiągnięcie celu przy jak najmniejszych stratach własnych. **Zaskoczenie** jest chyba najstarszą zasadą sztuki wojennej, dzięki której uzyskiwano przewagę nad przeciwnikiem. Dwoma głównymi atrybutami zaskoczenia są tajność i nagłość. Zaskoczenie łączy się nierozzerwalnie z rozpoznaniem, maskowaniem, ubezpieczeniem i myleniem przeciwnika. **Inicjatywa** – zasada ta oznacza nieustanne dążenie do narzucania przeciwnikowi swojej woli; oznacza również niepoddawanie się woli przeciwnika. Zasada **manewru** wyraża rolę, jaką odgrywa ruch w działaniach wojennych. Zasada **synergii** (inaczej – zasada współdziałania) wskazuje na znaczenie, jakie ma we współczesnej walce zgranie wysiłków wszystkich uczestniczących w niej sił i środków. Zasada **utrzymania zdolności bojowej wojsk** wymaga takiego postępowania podczas przygotowania i prowadzenia walki oraz po walce, które zapewniłoby osiągnięcie celu przy jak najmniejszych stratach własnych i zachowanie ciągle gotowości do wykonania zadań bojowych.

Na wiele takich lub podobnych zasad wskazywano już w starożytności. Np. poniższe wypowiedzi Sun Tzu wyrażają zasadę zaskoczenia i mylenia przeciwnika: „Strategia wojny polega na przebiegłości i stwarzaniu złudzeń. (...) Staraj się wprowadzić wroga w błąd.”<sup>19</sup>. „Wojna jest polem do oszustw”<sup>20</sup>. „Wojna jest sztuką wprowadzania wroga w błąd”<sup>21</sup>. „Stwarzaj wiele pozorowanych działań.”<sup>22</sup>. Natomiast ogólna teza metodologiczna: „Sprawą najwyższej wagi w wojnie jest rozbitcie strategii wroga”<sup>23</sup>, wskazuje na wagę inicjatywy i paraliżowania ośrodków kierowniczych (dowódczych).

Teoria ekonomii (w tym nauka zarządzania) jest teorią współpracy, ale trudno byłoby szukać analogicznego wykazu, jaki stworzono w sztuce wojennej. Myślę, że częściowo na zasadzie odwrotności, można się pokusić o wyliczenia podstawowych zasad współpracy. Trzeba dodać, że współpraca odbywa się na gruncie wspólnoty interesów, podczas gdy walka związana jest z interesami sprzecznymi. Proponowany prowizoryczny zestaw zawiera następujące zasady:

1. dobrowolności;
2. obopólnej korzyści;
3. jawności;
4. rzetelności;
5. otwartości;
6. zaufania;
7. stopniowych uzgodnień (negocjacji).
8. solidarności;
9. inkrementalizmu (wyrównywania korzyści krańcowych);
10. empatii.

W związku z tym, że współpraca daje obopólne korzyści, oszukiwanie partnera czy nierzetelność doprowadzą, poprzez system sprzężeń zwrotnych, do strat w grupie społecznej i wcześniej czy później odczuje to również oszukujący. Dlatego tak ważne są uczciwość i zaufanie. Jak słusznie pisze K. Boulding, „System wymiany nie może się,

---

<sup>19</sup> Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wyd. Przedświt, Warszawa 1994, s. 17.

<sup>20</sup> Tamże, s. 60.

<sup>21</sup> Tamże, s. 80.

<sup>22</sup> Tamże, s. 123.

<sup>23</sup> Tamże, s. 35.

na przykład, rozwijać, gdy brak minimum zwykłej uczciwości, jest to bowiem system obietnic, a uczciwość stanowi o ich spełnieniu”<sup>24</sup>.

### 3. Nakłady i efekty we współpracy i walce

Ocena sprawności działania w sferze realnej - współpracy i walce - musi być oceniana odmiennie, ze względu na odmienne rozumienie nakładów i efektów oraz rachunku efektywności. Obie formy są formą gospodarowania ograniczonymi zasobami.

Czym jest ekonomia jako nauka? Nie zamierzam przytaczać setek definicji, chcę tylko podkreślić, że wg większości z nich ekonomia skupia się wokół pojęcia rzadkości (ograniczonej) dóbr. Jest to, jak czasami się mówi i pisze, „korzeń” ekonomii. Takie ujęcie ma jednak swoje wady. Zwrócił na to uwagę m.in. Kenneth Boulding, wg którego „ekonomia specjalizuje się w badaniu tej części systemu społecznego, która zorganizowana jest na zasadzie wymiany. Jest to, moim zdaniem, lepsza definicja ekonomii niż przez odniesienie jej do rzadkości dóbr lub dystrybucji; dystrybucja rzadkich zasobów stanowi bowiem problem uniwersalny”<sup>25</sup>.

Przyjmijmy nieco zawężające podejście, wg którego, ekonomia zajmuje się nakładami i efektami wyrażonymi w jednorodnej postaci wartościowej (pieniężnej). Umożliwia jej to stosowanie precyzyjnego rachunku efektywności (rachunku optymalizacyjnego).

Teorią walki jest sztuka wojenna. Najczęściej definiowana jest jako dziedzina wiedzy i umiejętności dotycząca przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej. Z reguły dzieli się na strategię, sztukę operacyjną i taktykę<sup>26</sup>. Kwintesencją (teorii) sztuki wojennej są zasady sztuki wojennej, które można traktować jako ogólne zasady dysponowania zasobami, czyli gospodarowania wojskowego. Trzeba tu zaznaczyć, że zgodnie z semantyką współczesną lepiej byłoby mówić o sztuce walki zbrojnej i zasadach walki zbrojnej. Z tego punktu widzenia tylko taktyka i sztuka operacyjna są dziedzinami sztuki prowadzenia walki zbrojnej (zarówno efekty jak i nakłady są wyrażone w kategoriach militarnych), natomiast strategia jest dziedziną polityczno-wojskową, zgodnie z definicją strategii jako sztuki osiągania celów politycznych za pomocą środków militarnych. Prowadzenie wojny w swym całokształcie jest domeną polityków, a nie wojskowych.

Walka zbrojna jest specyficzną formą gospodarowania zasobami. Specyficzną ze względu na charakter praw i prawidłowości oraz ze względu na dwoistą naturę nakładów i efektów, które są:

- nakładami i efektami w sensie ekonomicznym (jako nakłady pracy i kapitału oraz jako zasoby wytworzonych dóbr pod postacią uzbrojenia i sprzętu wojskowego o określonej wartości ekonomicznej);
- nakładami i efektami w sensie militarnym (jako rzeczowe i osobowe składniki potencjału bojowego, zdolności bojowej, wartości bojowej czy potencjału rażenia oraz jako straty własne i przeciwnika w ludziach, w uzbrojeniu i sprzęcie).

Im wyższy szczebel, tym rola myślenia w kategoriach ekonomicznych rośnie – i na odwrót - tam, gdzie walka rozgrywa się w najczystszej postaci, na szczeblach taktycznych, dominuje myślenie w kategoriach militarnych. Waga tego rozróżnienia

<sup>24</sup> K. Boulding, *Etyka i biznes*, (w:) *Ponad ekonomią...*, op. cit., s. 66.

<sup>25</sup> K. Boulding, *Ekonomia jako nauka moralna...*, op. cit., s. 46.

<sup>26</sup> Por. m.in.: *Mała encyklopedia wojskowa*, Warszawa 1971, t. III, s. 268. Zob. też: *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002, s. 147.



wyływa z odmiennego pojmowania rachunku efektywności w warunkach dominacji paradygmatu ekonomicznego i w warunkach dominacji paradygmatu militarnego.

Istotę ekonomii militarnej dobrze wyraża moim zdaniem model walki Lanchestera - Osipowa. Jego postać jest następująca:

$$A'^2 - B'^2 = \frac{\alpha}{\beta}(A^2 - B^2),$$

gdzie:

A - początkowy stan ilościowy strony A;

B - początkowy stan ilościowy strony B;

A' - stan ilościowy strony A po uwzględnieniu strat, przypadających na jednostkę czasu;

B' - stan ilościowy strony B po uwzględnieniu strat przypadających na jednostkę czasu;

$\alpha$  - intensywność strat strony A zadawanych przez stronę B;

$\beta$  - intensywność strat strony B zadawanych przez stronę A<sup>27</sup>.

Osipov przeanalizował 36 ważniejszych bitew XIX i XX wieku, w wyniku czego doszedł do wniosku, że z grubsza biorąc, w zależności od stanów ilościowych walczących wojsk, strona silniejsza ponosi mniejsze straty niż strona słabsza. Poza tym, sformułował dwie hipotezy na temat charakteru zależności strat od ilości żołnierzy. Według pierwszej, dla sił mniejszych (nie większych niż 75 000 ludzi) straty są odwrotnie proporcjonalne do ich ilości, czyli  $\beta/\alpha = 1$ , a więc:

$$A'^2 - B'^2 = A^2 - B^2.$$

Zgodnie z drugą hipotezą, dla sił większych straty są odwrotnie proporcjonalne do pierwiastków kwadratowych z ich ilości. Wzór ogólny przyjmie wtedy postać:

$$A'^{1,5} - B'^{1,5} = A^{1,5} - B^{1,5}.$$

Osipov sformułował także kilka wniosków, odnoszących się bezpośrednio do sztuki wojennej. Oto najważniejsze z nich.

1. Zwiększając swoją liczebność zadajemy nieprzyjacielowi większe straty, a jednocześnie sami ponosimy mniejsze.
2. Przy przewadze sił wysyłanie ludzi w największej liczbie nie oznacza ich jałowego poświęcania, ale na odwrót, oznacza ich oszczędzanie.
3. I dla strony silniejszej, i dla strony słabszej korzystne jest wystawić jak największe siły aktywne. Zgadza się to w pełni ze znaną zasadą sztuki wojennej - zaczynać i prowadzić operacje z pełnym napięciem wszystkich sił.

---

<sup>27</sup> Do niedawna formułę tę nazywano modelem Lanchestera, który opublikował go w książce: F.W.Lanchester, *Aircraft in Warfare: The Dawn of The Fourth Arm*, London 1916. Okazało się, że mniej więcej w tym samym czasie do takiego modelu doszedł Rosjanin M.Osipow (nie wiadomo bliżej kim był) w opracowaniu: *Vlianije czislennosti sražajuszczichsia storon na ich potieri*, „Vojennyj Sbornik” 1915, numery 6 - 10. Rosjanie przypomnieli sobie o Osipowie dopiero w erze Gorbaczowa (zob. R.M.Jusupov, W.P. Iwanov, *Matematičeskoje modelirovanije v vojennom dele*, „Voenno-Istoriczeskij Žurnal” 1988, nr 9). Zauważyli go również Amerykanie, którzy przetłumaczyli jego pracę na język angielski. Zob. M. Osipov, *The Influence of the Numerical Strength of Engaged Forces in Their Casualties*, „Naval Research Logistics” 1995, vol. 42, pp. 435-490.

W myśl powyższych ustaleń można powiedzieć, że **znana z ekonomii cywilnej zasada maksymalizacji efektu przy danym poziomie nakładów (lub minimalizacji nakładów przy danym poziomie efektów) przekształca się w ekonomii militarnej w zasadę maksymalizacji efektów i minimalizacji nakładów.**

Różnice między gospodarką (ekonomią) cywilną a gospodarką (ekonomią) militarną są więc zasadnicze. O ile w gospodarce cywilnej chodzi o tzw. efekty czyste, to w gospodarce militarnej raczej o efekty globalne. O ile w gospodarce cywilnej mamy do czynienia z malejącym przyrostem efektu w funkcji nakładu (prawo malejących krańcowych przychodów)<sup>28</sup>, to w ekonomii militarnej jest odwrotnie. Oznacza to, że im większy nakład w sensie ekonomicznym, tym mniejszy koszt i większy efekt w sensie militarnym. Widać z tego, że wzrost nakładów ekonomicznych jest korzystny, a same nakłady stają się pośrednią miarą efektów.

Krótkie podsumowanie powyższego rozumowania, odniesione do stosunków międzynarodowych, zawiera tablica 3. Wchodzenie w różnorakie relacje związane jest z określonymi korzyściami (dochodami, zyskami) i nakładami (kosztami, stratami). W myśl prezentowanych tu poglądów, zależą one od formy stosunków międzynarodowych oraz od stanu równowagi bądź nierównowagi. Współpraca daje korzyści obu stronom, przy czym – co warto podkreślić – względne korzyści mniejszego (słabszego) partnera są większe. W walce (gdzie na czoło wysuwają się straty) jest odwrotnie – to silniejszy ponosi mniejsze straty (bezwzględne i względne).

Tablica 3 Korzyści i straty w zależności od formy stosunków międzynarodowych oraz stosunków sił (potencjałów)

Forma stosunków	Współpraca	Walka
	<b>Potencjał (siły)</b>	Korzyści
<b>Równowaga</b>	Równowaga korzyści	Równowaga strat
<b>Nierównowaga</b>	Więcej korzyści odnosi strona słabsza	Mniejsze straty ponosi strona silniejsza

Źródło: opracowanie własne.

Z tablicy 3 wynikają proste dyrektywy. Dąż do współpracy z silniejszym (bogatszym, wyżej rozwiniętym) – unikaj z nim walki. Walkę podejmuj raczej z przeciwnikiem słabszym. Niezależnie od tego, czy podejmujesz walkę z przeciwnikiem silniejszym czy słabszym, stosuj zasady sztuki wojennej, tym staranniej, im przeciwnik jest silniejszy. Pozwoli to zmniejszyć straty do niezbędnego minimum.

Mówiąc o korzyściach ewentualnej integracji krajów Europy Wschodniej z krajami Unii Europejskiej Richard E. Baldwin powiedział: „Korzyści ekonomiczne będą raczej po stronie Europy Wschodniej. Taka jest generalna zasada, gdy do liberalizacji dochodzi między większym i mniejszym krajem – wówczas korzyści gospodarcze są zawsze wyższe po stronie kraju małego – zwiększają się wówczas możliwości gospodarcze: handlu, wzrasta wydajność, transfer technologii, kształcenie, inwestycje,

<sup>28</sup> Prawo malejących krańcowych przychodów mówi o tym, że jeżeli kolejne jednostki jednego zasobu są używane wraz ze stałą ilością innego zasobu, to w pewnym momencie procesu produkcyjnego dodatkowa produkcja otrzymana z kolejnej jednostki zasobu zmiennego zacznie spadać.

eksport towarów. Natomiast Unia wyniesie z integracji przede wszystkim korzyści związane ze stabilnością polityczną<sup>29</sup>.

Każda z wymienionych wyżej form stosunków międzynarodowych ma swoją stronę praktyczną (realizacyjną) i teoretyczną. Dla każdej formy są właściwe sposoby podejmowania decyzji; każda z nich wymaga też innego rodzaju informacji. Najlepiej rozwinięta teorią współpracy dysponuje ekonomia, teorią walki – sztuka wojenna natomiast polityka jest teorią rywalizacji.

#### 4. Sztuka wojenna i biznes

Zgodnie z istniejącą modą w nauce organizacji i zarządzania eksponuje się dorobek chińskiej strategii wojskowej, uporządkowanej przez Sun Tzu przed ok. 2500 lat temu. We wstępie do jednej z książek (raczej broszur) stwierdza się, że w kontekście tej książki „wojna i działalność gospodarcza są synonimami. Zarówno wojna jak i biznes są działaniami ludzkimi z dobrze określonymi celami. (...) Chociaż Sun Tzu rozważa kwestie militarne, to daleko idąca ogólność, ogromny zasięg czasoprzestrzenny jego teorii i zasad, czynią to dzieło całkowicie stosownym do dowolnej działalności gospodarczej<sup>30</sup>. Pogląd taki polega na nieporozumieniu. Działalność gospodarcza oparta jest na złożonych strukturach współpracy, przyczyniających się do ogólnego wzrostu dobrobytu, natomiast walka prowadzi do niszczenia i zubożenia. Niewątpliwie, „biznes nie jest wojną. Pojawiające się niekiedy odmienne stwierdzenia, mające na celu podkreślenie ognia walki w konkurencji gospodarczej, są jedynie dopuszczalną przenośnią dziennikarską. Biznes i wojna mogą mieć wiele elementów wspólnych, ale jako zjawiska na zawsze będą się różnić wyraźnie odmienną i niemożliwą do pogodzenia istotą sił, które je wywołują, i wynikami, do których prowadzą<sup>31</sup>.

Stosowanie nieuprawnionych analogii prowadzenia działalności gospodarczej, wolnego rynku i konkurencji jest jednak dość powszechne. Pisze o tym m.in. Łukasz Sułkowski<sup>32</sup>. Wśród przytoczonych wypowiedzi badanych menedżerów znalazły się np. takie: „Na tym rynku nie ma miejsca dla dwóch wygranych” (konkurencja jako gra zerojedynkowa); „konkurencja polega na konsekwentnym i bezwzględny wyniszczeniu przeciwnika<sup>33</sup>. W podsumowaniu autor stwierdza, że „metafora wojenna zajmuje znaczące miejsce w interpretacji rynku i konkurencji”. Szkoda, że wypowiedzi te nie zasłużyły na odpowiedni komentarz z prostego powodu: „terminologia wojskowa nie nadaje się do opisu funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>34</sup>.

W normalnych warunkach konkurencji rynkowej wykorzystanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa – poprzez analogię – zasad kierowania siłami zbrojnymi, a zwłaszcza kierowania działaniami wojennymi, nie ma dostatecznego uzasadnienia. W tej dziedzinie występuje wiele nieporozumień. Popularne określenie

<sup>29</sup> *Brakuje etapów pośrednich* (rozmowa z Richardem E. Baldwinem, profesorem ekonomii w Instytucie Studiów Międzynarodowych w Genewie), „Rzeczpospolita” z 19.05.1994 r.

<sup>30</sup> M. W. Luke Chan, Chen Bingfu, *Sunzi on The Art of War and its General Application to Business*, Fudan University Press, Shanghai 1998, s. 6-7. (M. W. Luke Chan jest profesorem ekonomiki przedsiębiorstw i finansów na Wydziale Przedsiębiorstwa McMaster University w Ontario – Kanada; Bingfu Chen jest profesorem i dyrektorem studiów doktoranckich z zarządzania na NanKai University w Chinach).

<sup>31</sup> T. von Ghyczy, B. von Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of the Boston Consulting Group, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 23.

<sup>32</sup> Zob. Ł. Sułkowski, *Czy rynek może być postrzegany jako pole bitwy?*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10.

<sup>33</sup> Tamże, s. 21-22.

<sup>34</sup> L. von Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, przełożył Witold Falkowski, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007, s. 100.

„walka konkurencyjna” odciąga uwagę od tego, co jest najbardziej istotne, od tego mianowicie, że konkurencja nie jest formą walki, lecz formą współpracy. Formą walki jest natomiast monopol (wprowadzony dzięki określonym przepisom, czyli utrzymywany pod przymusem).

Uzasadnione jest natomiast wykorzystanie zasad sztuki wojennej w sytuacjach szczególnych (zwłaszcza w sytuacji zagrożeń i kryzysu), a więc w tzw. zarządzaniu kryzysowym. Chodzi przy tym głównie o zagrożenia i okresy kryzysu związane z następstwami klęsk żywiołowych (pożary, powódzie, wichury, mrozy) lub innych zjawisk o charakterze pozaekonomicznym takich, jak rozległa awaria systemu komputerowego; napad zbrojny, wymuszenie; fałszerstwo rejestrów, sprawozdań, dokumentów; ujawnienie tajemnic firmy; sabotaż; zanieczyszczenie środowiska; długotrwały strajk; atak z zewnątrz (przeprowadzony przez konkurencję, instytucje państwa lub organizacje pozarządowe) poprzez rozpowszechnianie szkodliwych informacji.

Otóż w wypadku wystąpienia poważnych sytuacji kryzysowych (abstrahuję tu od ich postaci) dochodzi (a przynajmniej występuje taka potrzeba) do silnej centralizacji (czy wręcz militaryzacji) zarządzania. Następuje też wyraźny wzrost znaczenia wartości pozaekonomicznych (życia, zdrowia, wartości moralnych), a co za tym idzie – wzrost rangi zasad sztuki wojennej (zwłaszcza jedności kierowania, ekonomii sił, prostoty). Wyjątkowo ostro odczuwa się też presję czasu. Wydaje się oczywiste, że zasady sztuki wojennej mogą mieć szczególne zastosowanie w przełamywaniu kryzysu o charakterze głównie pozaekonomicznym.

Kryzysy o charakterze pozaekonomicznym są zjawiskiem stosunkowo rzadkim, a przede wszystkim czymś niezwykłym. Podobnie – radzenie sobie z nimi. Wydaje się, że można wyróżnić pewne trwałe, charakterystyczne zjawiska w każdym kryzysie, czyli prawidłowości. Oto ich prowizoryczny wykaz.

1. Wzrost centralizacji (militaryzacji) zarządzania i zapotrzebowania „na wodza”.
2. Wzrost znaczenia wartości pozaekonomicznych (życia, zdrowia, wartości moralnych).
3. Spadek zapotrzebowania na informację wśród poszkodowanych, wzrost zapotrzebowania na propagandę.
4. Wzrost entropii informacji (wzrost inflacji informacji, czyli wzrost ilości komunikatów kosztem rzetelnej informacji).
5. Wzrost rangi zasad sztuki wojennej (np. zasady jednoosobowego kierowania, prostoty czy koncentracji).

Cechą szczególną każdego zarządzania kryzysowego jest wyjątkowa presja czasu. Sprostanie temu wymaga bardzo sprawnej organizacji nie tylko służb specjalistycznych, ale także pozostałych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. W sferze regulacji sprawność tę zapewnia się m.in. poprzez prostotę rozwiązań organizacyjnych (w tym sposobów komunikacji i łączności); hierarchizację; jednolitość kierowania; szkolenia teoretyczne i praktyczne. W sferze realnej poprzez przygotowanie rezerw; dywersyfikację źródeł zaopatrzenia w wodę, energię i informację; uodpornienie budynków i urządzeń (poprzez rozwiązania techniczne, rozmieszczenie w przestrzeni) itp.

W niektórych sytuacjach wykorzystanie zasad sztuki wojennej możliwe jest również w walce konkurencyjnej, ale pod warunkiem, że chodzi o działania jawnie wrogie, o fizyczne (tzn. ekonomiczne) zniszczenie przeciwnika (konkurenta) w sposób odbiegający od normalnych zasad gry rynkowej. Wymaga to zaangażowania

ogromnych środków i poniesienia dużych strat<sup>35</sup>. Środki ekonomiczne stosowane na wolnym rynku są tak dalece nieodpowiednie do walki, że sukces jest tu praktycznie niemożliwy. Załóżmy, że pewnej firmie udało się doprowadzić inną firmę do bankructwa poprzez stosowanie cen znacznie poniżej kosztów. Co z tego wynika? Przede wszystkim to, że firma „zwycięska” poniosła duże straty. Po drugie, miejsce wyeliminowanej firmy natychmiast zajęła inna. Koszty zostały poniesione, a „przeciwnik” ciągle żyje. Na konkurencyjnym rynku możliwości takiego wrogiego działania są bardzo ograniczone. Na ewentualny sukces można by liczyć przy bardzo dużej asymetrii sił (co da wtedy wyeliminowanie maleńkiej firmy?). Poza tym, jest to walka ze smokiem, któremu ucięte głowy odrastają (natychmiast pojawiają się nowi konkurenci). Skuteczna walka z rywalem rynkowym jest natomiast możliwa przy wsparciu państwa, które bądź to ograniczy konkurencję, bądź w inny sposób zmieni warunki gry (np. umorzy jednemu przedsiębiorstwu ogromne kwoty zaległych płatności z różnych tytułów takich, jak podatki czy składki na ubezpieczenia społeczne; wprowadzi niejasne reguły przyznawania ulg, preferencji, licencji, koncesji, zezwoleń itp.).

### **Podsumowanie**

W artykule starałem się uzasadnić możliwość i potrzebę logicznego wyodrębnienia trzech działów prakseologii - dwóch działów związanych ze sferą realną (współpracy i walki) oraz jednego związanego ze sferą regulacyjną (rywalizacji). Typowym przykładem szeroko zakrojonej współpracy społecznej jest gospodarka wolnorynkowa, natomiast typowym przykładem walki jest walka zbrojna. Współpraca buduje, walka – niszczy. Współpraca oparta jest na prawdzie, walka – na oszustwie i podstępie. Rywalizację cechuje „podwójna” moralność – będąc syntezą współpracy i walki, opiera się na mieszance norm, pochodzących z obu sprzecznych form ludzkiego działania. W zależności od zakresu i wagi sprzecznych interesów, rywalizacja bardziej nasycona jest etyką współpracy, bądź etyką walki. Sprzeczne interesy występują zawsze, dlatego np. polityka międzynarodowa nigdy nie będzie w pełni „moralna”.

Zasady i prawidłowości charakterystyczne dla współpracy nie powinny być wykorzystywane do opisu walki, i odwrotnie. Dlatego np. metafora wojenna jest nieuprawniona do opisywania rynku i konkurencji, natomiast kategorie rynkowe nie nadają się do opisu walki zbrojnej. W końcu, tak jak gospodarka militarna jest domeną dowódców, tak gospodarka cywilna jest domeną przedsiębiorców.

---

<sup>35</sup> Gdy w latach 1982 – 1983 odbywała się sławna wojna hamburgerowa między MCDONALDSEM, WENDYEM i BURGER KINGIEM, stało się jasne, że działania ofensywne należą do tzw. ill advices (złych rad), gdzie nie ma zwycięzców, a pokonani długo liczą straty. Wątpliwe zwycięstwo BURGER KINGA okupione zostało wyższymi o 20 mln USD wydatkami na promocję i reklamę, przy znacznie niższych przychodach. (Por. M. Laszczak, *Uczniowie Clausewitza*, „Businessman” 1997, nr 6, s. 92).