



### Informacje o książce

Autorzy: Mark Herman, Mark Frost, Robert Kurz

Wydawca: Mc-Graw Hill

Rok wydania: 2009

Stron: 280

Wymiary: 23,6 x 16 x 2,5 cm

Oprawa: twarda

ISBN: 978-0-07-159688-6

### Książka w języku angielskim

#### Recenzja

*Czy gdybyś miał możliwość sprawdzenia tego co może się wydarzyć w przyszłości, podjęcia strategicznych wyborów i zobaczenia ich konsekwencji przed podjęciem drogich i niedających się cofnąć decyzji, czy nie skorzystałbyś z niej? Oczywiście, że skorzystałbyś. A w świecie asymetrycznego konfliktu, zagrożeń bezpieczeństwa, intensywnej globalnej rywalizacji i niepewności ekonomicznej jest jeszcze większa premia za testowanie planów i strategii – niezależnie od tego czy są one realizowane przez organizacje rządowe, międzynarodowe korporacje czy wyłaniające się megawspólnoty. Tyle w ramach wprowadzenia sami autorzy o tematyce książki w notce, którą znaleźć można na okładce. Jest ona oczywiście dłuższa. Sądzę jednak, że ten krótki fragment wystarczy by zorientować się w czym rzecz. Czy to na pewno wargaming? Zdaniem autorów jak najbardziej. Choć trochę inny niż ten, do jakiego przyzwyczajeni są grywający w historyczne gry wojenne.*

Autorzy książki są czołowymi analitykami w firmie Booz Allen Hamilton, przygotowującymi i przeprowadzającymi gry wojenne, a właściwie symulacje militarne dla wojska i organizacji rządowych (najkrócej mówiąc dla Pentagonu). Sektor militarny był pierwotną sferą ich działalności. Z czasem zajęli się także sektorem prywatnym (biznesowym) i przygotowaniem ekonomicznych gier wojennych, lub jak kto woli, symulacji ekonomicznych. Dotyczą one na ogół szeroko rozumianego funkcjonowania różnych podmiotów na rynku. Wreszcie trzecią sferą ich działalności, jaka zaistniała po zamachach z 11 września 2001 r. na World Trade Center, są gry wojenne dla organizacji pozarządowych. Poświęcone są one na ogół różnego rodzaju zagrożeniom bezpieczeństwa, katastrofom i walce z epidemiami.

Mark Herman, najstarszy spośród autorów książki, jest również projektantem ponad 50 planszowych gier wojennych („komercyjnych” – jak to określane bywa w książce, w odróżnieniu od symulacji tworzonych dla Pentagonu, biznesu i organizacji pozarządowych). Herman to postać znana w środowisku wargamingowym na całym świecie. Spośród wielu zaprojektowanych przez niego planszowych gier wojennych warto wspomnieć przede wszystkim *We the People*, uchodzącą za pierwszą grę z mechaniką *card driven*, czyli sterowania rozgrywką za pomocą kart. W jego osobie wargaming w postaci planszowych gier wojennych w największym stopniu splata się z „poważnymi” grami robionymi na potrzeby Pentagonu, klientów biznesowych i organizacji pozarządowych. Jak pisze o tym w jednym z rozdziałów, swoją przygodę z planszówkami wojennymi rozpoczął w latach 70-tych jako recepcjonista w słynnym wydawnictwie Simulations Publications Inc. (SPI). Z wojskiem współpracuje od 1979 r. Gdy zaczynał współpracę z armią, miał 24 lata. Później łączył pracę analityka z tworzeniem gier dla kolejnych wydawnictw planszówkowych.

Najważniejsza sprawa na początku to wyjaśnienie pewnych kwestii metodologicznych. Pierwsza to relacja między wargamingiem „komercyjnym” i grami wojennymi dla Pentagonu i innych „poważnych” podmiotów. Dla autorów zarówno jedne, jak i drugie gry są grami wojennymi i tak starają się to przedstawić. Wspólna jest przede wszystkim ogólna idea, która stoi za tego rodzaju przedsięwzięciami. Gry dla owych „poważnych” klientów są oczywiście bardziej skomplikowane, czas rozgrywek dłuższy, nieco inne cele, konstrukcja i podejście klientów, ale w pewnych sferach nie jest to tak odległe od siebie jak mogłoby się wydawać. Dużo bardziej zaawansowany jest oczywiście proces tworzenia owych „poważnych” gier. Pewnie wielu zastanawia się w tym momencie na ile w całym tym procesie wykorzystywane są komputery. Jak można wywnioskować z wywodów autorów, ich rola jest duża przy tworzeniu modeli, natomiast same gry rozgrywane są zwykle „analogowo”. Najczęściej komputer jest narzędziem, które wspomaga rozgrywkę. Niekiedy zapewne bardzo wydawnie. Nie są to jednak gry czy symulacje komputerowe czy głównie komputerowe. Trzecia kwestia metodologiczna to nazewnictwo. Jak można nazywać coś poświęconego rywalizacji firm na rynku grą wojenną? Albo grę, której tematyką jest rozprzestrzenianie się AIDS? Autorzy są tu nieugięci i dość konsekwentni. W jednym z rozdziałów znaleźć można ironiczną wzmiankę o tym, że pewien bank poprosił ich o przygotowanie symulacji rynkowej, co jak piszą, w ugrzecznonym języku oznacza grę wojenną. To chyba najlepiej oddaje ich podejście do tematu. Generalnie pojęcie *gry wojennej*

(  
*wargame*

) rozumiane jest w książce bardzo szeroko. W zasadzie odpowiada ono temu co obecnie określane bywa w świecie planszówkowym jako

*consim*

(skrót od

*conflict simulation*

).

Co dla autorów jest najważniejszą cechą gier wojennych? Jako jeden z pierwszych elementów wskazują brak pełnych danych o przeciwniku i sytuacji. Rzeczywistość, czy to militarna, czy rynkowa, czy w wielu innych przypadkach wymagających podejmowania decyzji w realnym świecie, prawie zawsze wymusza ich podejmowanie przy braku pełnej wiedzy. Sprawia to, że

nie można dokładnie przewidzieć skutków swoich decyzji. Nie da się ich precyzyjnie skalkulować. Zawsze istnieją jakieś niewiadome, które są źródłem niepewności. Autorzy do pewnego stopnia przeciwstawiają swoją wizję gier wojennych szachom. W świecie tej gry wszystko jest dokładnie policzalne, ze stuprocentową pewnością, i z tego powodu przynajmniej potencjalnie przewidywalne. Dlatego szachy, chociaż są znakomitą grą, nie są z ich punktu widzenia grą wojenną w pełnym tego słowa znaczeniu, bo dają każdej ze stron pełną informację o przeciwniku. Ci gracze wojenni, którzy od dawien dawna uważali za istotne w planszowych grach wojennych występowanie elementu losowego i brak możliwości optymalizacji posunięć, powinni być w tym momencie usatysfakcjonowani. Popadłbym jednak w pewne uproszczenie gdybym sprowadził wywody autorów na temat braku pełnej wiedzy o przeciwniku do elementu losowego w planszowych grach wojennych, choć wydaje się, że dla planszówek może być to adekwatne. Warto zauważyć, że brak pełnych danych nie do końca jest tym samym co losowość. Jako ciekawostkę wspomnę, że autorzy odwołują się do teorii na temat interakcji ludzi i narodów laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii z 2005 r. Thomasa Schellinga. Kluczowe dla jego pracy twierdzenie brzmi: *Jedyną rzeczą, której nikt nie może zrobić, niezależnie od tego jak rygorystyczna byłaby jego analiza albo jak wspierałaby dysponowałby wyobraźnią, jest sporządzenie listy rzeczy, które nigdy mu się nie przytrafią.*

Druga cecha gier wojennych wyłaniająca się z tej książki to niezwykła wartość interakcji między uczestnikami gry. Pozwala ona zobaczyć wiele rzeczy niedostrzegalnych dla pojedynczej osoby, nawet bardzo inteligentnej, posiadającej wielką wiedzę i wizję rozwiązania danego problemu. Wiąże się to pośrednio z cytowanym wyżej twierdzeniem Thomasa Schellinga. Wartość gier wojennych polega zdaniem autorów na możliwości szerokiej interakcji między umysłami ich uczestników. Zwłaszcza gdy jest ich więcej i tworzą zespoły. Wiąże się to z możliwością kreowania świata gry, oczywiście w pewnych granicach. Tym sposobem powstaje efekt, który można określić jako produkt pewnej mądrości zbiorowej. Prowadzi to często do zaskakujących, niedających się wcześniej przewidzieć rezultatów. Autorzy określają to mianem *cognitive warfare (poznawcze działania wojenne)*. Przenosząc powyższe do świata planszowych gier wojennych, widać jak ważny z punktu widzenia jakości rozgrywki jest zaangażowany przeciwnik. Rozgrywanie solo gier, które z założenia są dwuosobowe (nie mówiąc już o wieloosobowych) bądź samo ich analizowanie wyłącznie „na sucho” to nie to samo co rozgrywka z drugą osobą. Takie rozgrywki mogą prowadzić do zupełnie innych wniosków niż przy rozgrywce z drugim graczem i tym samym wypaczenia oceny danej gry. Trudno jednak polecić tutaj jakąś cudowną alternatywę tym graczom, którzy zwyczajnie nie mają przeciwnika w najbliższej okolicy. Gorzej, jeśli przekłada się to na recenzje gier bądź w ten sposób wyglądają testy gry przed jej wydaniem, a przy tym są to jedyne testy jakie się przeprowadza. Wartości płynące z interakcji między uczestnikami gry są też powodem, dla którego autorzy recenzowanej książki unikają daleko idącej komputeryzacji rozgrywek.

Nieodłączną cechą gier wojennych przeprowadzanych przez autorów jest obecność ekipy czuwającej nad przebiegiem gry. Zwykle w jej skład wchodzi ludzie z Booz Allen Hamilton bądź inne zaangażowane przez nich osoby. Poza zespołami (grupami) rywalizującymi w ten bądź inny sposób często występują dodatkowe zespoły, które wchodzi z nimi w interakcje. W przypadku gier tworzonych dla biznesu może to być zespół reprezentujący klientów bądź regulatorów (organy państwowe odpowiedzialne za regulację rynku, np. antymonopolowe). W razie ich braku, wszystkie te dodatkowe role przejmuje na siebie zespół kontrolny, który

zawsze posiada część z nich i jest ostatnią instancją przy rozstrzygnięciu wszelkich kwestii spornych i wątpliwości. Pełni on taką rolę jak sędzia w planszowych grach wojennych podczas tzw. rozgrywek sędziowskich. Ci z graczy wojennych, którzy od zawsze uważali, że jest to najlepsza, najbardziej optymalna forma rozgrywek, znajdują więc potwierdzenie dla swoich poglądów. Niestety w praktyce planszówek wojennych rola sędziego bywa na ogół dość niewdzięczna, stąd tryb gry z sędzią jest rzadko stosowany. W początkowej części książki autorzy starają się też sformułować pewne wytyczne na temat tego co jest konieczne do stworzenia dobrej gry wojennej, jakiego rodzaju konflikty interesów i problemy muszą zaistnieć, by dało się dla nich stworzyć grę i dla jakich sytuacji tworzenie tego rodzaju gier ma sens.

Co zawiera książka? Całość podzielona została na szesnaście rozdziałów, które poprzedza bardzo wciągający wstęp. W ogóle publikację tę można uznać za wzorcową jeśli chodzi o to jak stara się na samym początku przykuć uwagę czytelnika i zachęcić go do tego by nie odłożył jej na półkę po przeczytaniu kilku pierwszych stron. Wstęp jest o pierwszej wojnie w Zatoce Perskiej (1990-1991 r.) i o tym jak ekipa Booz Allen Hamilton w przededniu wybuchu wojny z Saddamem Huseinem dostała zlecenie od Pentagonu by przeanalizować możliwe scenariusze rozwoju sytuacji zanim rząd podejmie decyzje polityczne i militarne o zaangażowaniu się w konflikt. W takiej sytuacji można poczuć ciężar odpowiedzialności, ale i satysfakcję, że uczestniczy się w czymś ważnym. Tak też opisują to autorzy. Co zamierza Saddam Husein? Jak będzie wyglądać przyszła wojna? Jakie będą straty? Jak to wpłynie na rynek ropy naftowej i sytuację polityczną na Bliskim Wschodzie? Pytania, które wtedy się pojawiały, można by mnożyć. Dziś znamy odpowiedzi, bo wiemy jak przed niemal 30 laty potoczyła się ta wojna. Do tego kilkanaście lat później była kolejna, stanowiąca swego rodzaju „dokończenie” tej pierwszej. Natomiast, zanim się to wszystko zaczęło, gdy planowano operację „Pustynna burza”, wielu oceniało, że straty Amerykanów będą dużo wyższe niż się później okazało. Armii Saddama, choćby z uwagi na jej liczebność, nikt nie lekceważył. Do Iraku autorzy wracają w ostatnim rozdziale, gdzie przedstawiono sytuację po drugiej wojnie w Zatoce Perskiej (2003 r.). Prowadzono wtedy przewidywania co do dalszego rozwoju wydarzeń w okresie powojennym i działań stabilizacyjnych, co znalazło odzwierciedlenie w grze wojennej temu poświęconej. Wnioski jakie wtedy (do 2008-2009 r.) z niej wyciągnięto można porównać z tym jak sytuacja w tym kraju rozwinęła się w kolejnych latach.

Rozdziały książki pogrupowane są w trzy części. Zgodnie z tym co wcześniej pisałem, pierwsza poświęcona jest grom militarnym (*Military Wargames*), druga grom dla biznesu (*Wargames for Business*), a trzecia grom o globalnych kryzysach (*Global Crisis Wargames*).

Dwie pierwsze części są trochę obszerniejsze niż trzecia. W kolejnych rozdziałach autorzy omawiają konkretne gry wojenne, jakie mieli okazję przeprowadzić i w oparciu o nie starają się zilustrować różnego rodzaju sytuacje oraz wyciągnąć ogólniejsze wnioski. Czasami jeden rozdział to zaledwie jedna gra wojenna. Innym razem jest ich kilka, zwykle powiązanych w jakiś sposób tematycznie. To co starają się pokazać autorzy to różne oczekiwania swoich klientów w stosunku do gier i różne podejście do ich przebiegu i wyników. Kolejnym tematem są reakcje uczestników, sposób „wchodzenia” w grę, poszukiwania rozwiązań, a także analizowania doświadczeń wyciągniętych z rozgrywki. Jeszcze inny wątek to metodologia

tworzenia takich gier, a przynajmniej pewne jej okruchy, bo zbyt wiele ścisłej „kuchni” książka nie zdradza. Nie sposób wszystkiego uogólnić, bo każda gra jest inna.

Gry militarne nie zajmują się tylko starciami zbrojnymi, ale przykładowo także procesem przebrojenia armii amerykańskiej po zakończeniu „Zimnej wojny” czy przystosowaniem się amerykańskiej marynarki wojennej do konieczności działania w nowych warunkach wraz ze zmianami priorytetów i postępem technicznym, jaki się obecnie dokonuje. Bardzo ciekawa z punktu widzenia tego co się później stało jest gra o stabilizowaniu sytuacji w Iraku, rozegrana przed 2000 r., a więc zanim doszło do drugiej wojny w Zatoce Perskiej. Już wtedy niektórzy wojskowi amerykańscy usiłowali przewidzieć co będzie się działo po ewentualnym zwycięstwie i jak się najlepiej do tego przygotować. Jest też wzmianka o prostej grze z czasów końca „Zimnej wojny”, poświęconej użyciu broni jądrowej i jaki wpływ na zachowanie obu stron miałyby zdobycie choćby ograniczonej zdolności do niszczenia pocisków nuklearnych (odpowiednik tego co nazwane zostało później „tarczą antyrakietową”). Gry ekonomiczne mogą obejmować walkę konkurencyjną między przedsiębiorstwami energetycznymi, które muszą zmierzyć się z zagadnieniem rosnących oczekiwań co do ochrony środowiska (coraz bardziej wyśrubowane limity emisji dwutlenku węgla do atmosfery i inne), budowanie strategii biznesowej dla firm z branży spożywczej wobec coraz bardziej globalizującego się rynku, czy walkę o nowe segmenty rynku między bankami i wykreowanymi przez nie produktami finansowymi. Jedną z ciekawszych jest z pewnością przeprowadzona w latach 90-tych gra poświęcona rozwojowi rynku telefonii komórkowej. Zorganizowano ją w czasach, gdy telefony komórkowe dopiero wchodziły do użycia i korzystali z nich wyłącznie bogaci klienci biznesowi. Inna gra dotyczy fuzji linii lotniczych. Wreszcie gry poświęcone kryzysom to głównie walka z epidemiami, zagrożeniem terrorystycznym czy innymi kataklizmami, zmierzająca do sprawdzenia na ile jesteśmy na nie przygotowani i co możemy zrobić by być lepiej przygotowani. Powyższe to tylko przykłady. Gier zaprezentowanych w książce jest znacznie więcej. Natomiast nie są one omawiane bardzo szczegółowo.

To co często przewija się w grach wojennych przedstawionych w książce to kwestia współpracy i organizacji różnych struktur, ich zdolność do współdziałania w nietypowych sytuacjach i wypracowywania własnej strategii radzenia sobie z problemem. Kolejna grupa zagadnień dotyczy kierowania, przepływu informacji i jasnego podziału odpowiedzialności, co przekłada się na efektywność działania. Często kluczowa jest właściwa identyfikacja problemu, stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych do tego. W jednym z rozdziałów znajdziemy historię o próbach modyfikacji scenariusza w trakcie rozgrywki przez szefa firmy będącej zleceniodawcą gry, ponieważ rozmijały się z jego wyobrażeniami i swego rodzaju „walka ze scenariuszem”, z dość opłakanymi skutkami. Ciekawe są też zawsze sytuacje, gdzie młodszy menedżerowie zostają podczas rozgrywki obsadzeni w roli konkurencji firmy, w której pracują.

Dla kogo jest ta książka? Z pewnością najbardziej interesującą lekturą będzie dla analityków (militarnych, finansowych i wszystkich innych...) oraz osób, których specyfika pracy polega na zajmowaniu się tego rodzaju bądź zbliżonymi zagadnieniami. Inna grupa potencjalnych czytelników to wojskowi, politolodzy, specjaliści od spraw bezpieczeństwa, a także pasjonaci współczesnych militariów, geopolityki i dziedzin im pokrewnych. Część poświęcona grom militarnym pokazuje w jaki sposób siły zbrojne Stanów Zjednoczonych myślą o przyszłych

## Wargaming for Leaders

Wpisany przez Raleen  
środa, 31 lipca 2019 13:07 -

---

wyzwaniach i jak zamierzają się do nich przygotowywać. Część poświęcona grom tworzonym dla biznesu także może być bardzo pouczająca, podobnie jak ta dedykowana grom o globalnych kryzysach. Wreszcie książka powinna zaciekawiać również graczy wojennych, w tym zwłaszcza autorów gier i osoby przejawiające zainteresowania twórcze w tej dziedzinie. O „komercyjnych” grach wojennych jest tu niewiele, o czym muszę lojalnie uprzedzić. Z książki można jednak czerpać w sposób pośredni. Nie bez znaczenia jest też obecność w gronie autorów Marka Hermana. Zdaję sobie sprawę, że tytuł ten jest u nas trudno dostępny (jeśli w ogóle...), stąd taki charakter tej recenzji. Starłem się bardziej przybliżyć wątki, według mnie z tych czy innych względów ważne bądź interesujące. Tym, którzy będą mieli możliwość zapoznania się z książką, szczerze polecam.

Autor: *Raleen*

Opublikowano 31.07.2019 r.